

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Cacao de Colombia

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luisa Fernanda Ariza Pinzón

Juan Manuel Castañeda Correa

Ana Milena Cortázar Mejía

Sebastián Fajardo Osorio

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Bogotá D. C., mayo de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

A nuestras familias, por el apoyo incondicional para lograr terminar exitosamente esta etapa de aprendizaje y mejora personal y profesional, por lo que ellos son partícipes del gran esfuerzo realizado por cada uno de nosotros.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica Business School y EADA, por compartir su extraordinaria experiencia y conocimiento.

A nuestros compañeros de la maestría, con quienes tuvimos la fortuna de compartir esta maravillosa experiencia y enriquecernos de sus aportes.

A nuestro director y asesor Fernando D'Alessio, por el aprendizaje y guía en la elaboración de este Plan Estratégico.



Dedicatorias

A Dios, por permitirnos la oportunidad de hacer y culminar esta maestría.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional para cumplir este gran sueño, sin ustedes no sería lo mismo, padres, madres, hermanos, parejas, y demás familiares, muchas gracias por confiar en nosotros, por aguantar tantos días en los que no pudimos estar con ustedes, ahora se materializa este sueño en el cual ustedes son parte esencial.

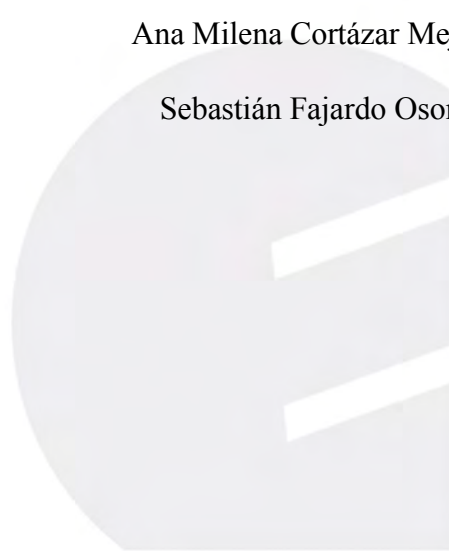
A nuestros amigos, por ser parte de este recorrido, el aprendizaje es un camino fascinante y nunca se nos olvidarán sus consejos y ánimos para continuar con esta gran labor.

Luisa Fernanda Ariza Pinzón.

Juan Manuel Castañeda Correa.

Ana Milena Cortázar Mejía.

Sebastián Fajardo Osorio.



Resumen Ejecutivo

El Cacao o *Theobroma*, conocido por su nombre en griego, es una planta cuyo origen proviene desde hace millones de años, usado como insumo de nativos sudamericanos para preparaciones alimenticias y llevado posteriormente a Europa en la época de la Conquista. Su historia ha llevado a que en la actualidad sean los países africanos los productores del 76% del Cacao en el mundo seguido por América con el 16%. En particular, Latinoamérica y el Caribe representa el 11% de la producción mundial, dentro de los cuales Colombia figura como el cuarto productor de la región de una de las variedades calificada bajo la ventaja comparativa de “Cacao fino y de aroma”, que le ha permitido posicionarse dentro de los Cacaos finos y predilectos por la industria internacional de chocolates, principalmente en Europa. En ese orden, se considera viable proponer un planeamiento estratégico que permita posicionar al subsector de Cacao en Colombia dentro de los principales productos agroindustriales del país y dentro de los primeros tres países exportadores de Cacao en grano y sus derivados; de tal manera que se pueda lograr una ventaja competitiva que le permita su sostenibilidad como sector productivo a largo plazo.

A lo largo de este documento, se reflejan los antecedentes y la situación general en los ámbitos global y local para detallar el estado del subsector del Cacao en grano y sus derivados, donde se identifican que los mayores competidores son Ecuador, Venezuela, y Perú, que junto a Colombia representan el 76% de la producción del Cacao fino en el mundo. Se conoció que a pesar de contar con tal ventaja comparativa que le permite tener un mercado con una demanda preferencial frente a otras variedades en el ámbito mundial que puede verse representado en un precio superior, se ha visto limitado por tratarse de un *commodity* que hoy en día todavía es producido por pequeños agricultores con bajo grado de tecnificación, con cultivos dispersos a lo largo del territorio colombiano, que no han permitido una estandarización de los procesos productivos y se tienen dificultades logísticas por las mismas

condiciones geográficas del territorio colombiano, sin el soporte de una óptima infraestructura vial. A pesar de ello, asimismo se ha identificado un desarrollo de la industria nacional de chocolates con niveles de tecnificación altos y potencial exportador de sus productos, pero con una posición oligopólica que limita el aprovechamiento de dichas ventajas en un entorno de mayores competidores en el ámbito nacional.

Las ventajas competitivas que tiene que desarrollar el subsector del Cacao en Colombia para incorporar valor agregado a sus ventajas comparativas, son las siguientes: (a) alcanzar protagonismo en el desarrollo de productos industrializados y semi-industrializados; (b) adecuación de los procesos productivos para una mayor estandarización en las diferentes zonas de cultivo; (c) tecnificación a partir del uso de clones e híbridos con mayor resistencia a las plagas y un mayor nivel de productividad por hectárea sembrada; (d) mano de obra tecnificada; (e) aumentar la asociatividad de la cadena productiva fomentando el desarrollo integral de la cadena pasando desde los productores del Cacao en grano hasta las empresas industriales que lo transforman y generan el valor agregado; (f) presencia permanente en eventos internacionales que posicionen el nombre y calidad del Cacao colombiano y sus derivados; y (g) cumplimiento de las normas y controles ambientales. Se exponen estrategias para aprovechar las fortalezas existentes y desarrollar nuevas, con lo cual para 2023, el subsector del Cacao en Colombia estará posicionado como uno de los líderes de la región de Latinoamérica y el Caribe.

Para el desarrollo de estas ventajas competitivas, se han planteado seis objetivos a largo plazo: (a) Para 2023, alcanzar 178 mil toneladas en la producción de Cacao. Según el DANE (2017), en 2016 se alcanzó un valor de 71 mil toneladas; (b) Para 2023, alcanzar una productividad promedio de Cacao de 720 kg/ha. Según datos del MADR (2017a), en 2016 se alcanzó un valor de 520 kg/ha; (c) Para 2023, lograr el posicionamiento de nueve organizaciones que cumplan con la certificación Fairtrade. Según Fairtrade International

(2014), en 2013 solo cinco organizaciones la tuvieron; (d) Para 2023, alcanzar US\$315 millones en exportaciones de derivados del Cacao. Según ITC (2017n), en 2016 se alcanzó el valor de US\$105 millones; (e) Para 2023, alcanzar exportaciones de Cacao en grano de US\$135 millones. Según ITC (2017b), en 2016 se alcanzó el valor de US\$31.6 millones (ITC, 2017b); (f) Para 2023, ofrecer a al menos 1,500 unidades productivas agropecuarias (UPA), programas de asistencia técnica y entrenamiento de desarrollo de producto. Según Contreras (2017), en 2016 se ofrecieron estos programas a 335 UPA.

La forma en que se lograrán estos objetivos a largo plazo es mediante la implementación de ocho estrategias elaboradas en el presente estudio.



Abstract

The Cocoa plant, or *Theobroma*, best known for its Greek name, is a plant that have existed for about a million years and that was used by native Americans as a food and beverage ingredient and was later brought to Europe during the Conquest of the Americas. Its history has brought the African Countries to be the top producers accounting for the 76% of the world's production compared to America that accounts for the 16% (Particularly, Latin America and the Caribbean (LAC) account for the 11% of the production). Colombia is the number four country that produces more Cocoa in LAC and it stands out because it produces the most unique and high quality cacao, “ fine and aroma cacao”, which represents a comparative advantage and has enable to position as a fine bean and be the preference of high standard European companies. Considering this, it's pertinent to make an strategic plan to position the Cocoa sector of Colombia among the main agro-industrial products in the country and among the three main countries in LAC that export Cocoa beans and its secondary products. This plan would be necessary in order to generate a competitive advantage that could bring sustainability for the sector in the long run.

In this document the details of the background and the general global and local context show the actual state of the Cocoa sector in Colombia, here, Ecuador, Venezuela and Peru are the main competitors, and along with Colombia these represent the 76% of the total world's production of the fine and aroma Cocoa. Though Colombia has a comparative advantage that enables a unique market that could give better profit, Cocoa in Colombia has depended in the commercialization of the commodity and in the actual days it is produced by farmers with small parcels with low process of technification , with low standardization and logistic difficulties without a robust infrastructure. However, there exist a well-developed industry in the transformation side that is recognized by hi -tech process and with a wide experience in exporting. Unfortunately this corresponds to an oligopoly that has limited more competitors nationally.

The competitive advantages that this sector must develop are the followings: (a) Gain more recognition in industrialized and semi-industrialized products, (b) more standardization of process, (c) technification in the use of hybrid clones more resistant to plague and with better productivity, (d) technified human capital, (e) more associativity to enhance development along the production and transformation chain, (f) international marketing to position the brand (g) achievement of high standards. In this paper a number strategies of how to take advantage of actual opportunities and how to build more for the future, are presented, taking as a vision: In 2023, the Colombian cacao sector would be in the top three positions of LAC.

Six long term objectives have been placed in order to achieve the strategies: (a) For 2023, achieve 178 thousand tons in Cocoa production. According to DANE (2017), in 2016 the production was 71 thousand tons; (b) For 2023, achieve a productivity of 720 kg/ha. According to MADR (2017a), in 2016 the productivity was 520 kg/ha; (c) For 2023, get the FairTrade certification for nine organizations. According to Fair Trade International (2014), in 2013 only 5 organizations had it; (d) For 2023, achieve US\$315 millions in exports in Cocoa secondary products. According to ITC (2017n), in 2016 exports of Cocoa secondary products were US\$105 millions; (e) For 2023, export US\$135 million Cocoa beans. ITC (2017b) mentioned that in 2016 US\$31.6 million was exported in Cocoa beans (ITC, 2017b); (f) For 2023, offer technical assistance and product development workshops to 1,500 agro productive units (UPA). According to Contreras (2017), in 2016 technical assistant was delivered to 335 UPA.

These Long Term Goals will be achieved by the implementation of eight strategies that have been developed in the present document.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Cacao de Colombia	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética.....	19
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa	20
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación.....	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional.....	22
3.1.3 Principios cardinales.....	28
3.1.4 Influencia del análisis en el Cacao de Colombia.....	30
3.2 Análisis Competitivo del País.....	31
3.2.1 Condiciones de los factores.....	32
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	35

3.2.5 Influencia del análisis en el Cacao de Colombia	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE	37
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	37
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	42
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	48
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	51
3.5 El Cacao de Colombia y Sus Competidores	53
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	58
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	59
3.5.4 Amenaza de los entrantes	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	61
3.6 El Cacao de Colombia y Sus Referentes.....	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	64
3.8 Conclusiones	65
Capítulo IV: Evaluación Interna	67
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	67
4.1.1 Administración y gerencia (A)	67
4.1.2 Marketing y ventas (M)	71
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	76
4.1.5 Recursos humanos (H).....	80
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	82

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	83
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	86
4.3 Conclusiones.....	88
Capítulo V: Intereses del Cacao de Colombia y Objetivos a Largo Plazo	90
5.1 Intereses del Cacao de Colombia.....	90
5.2 Potencial del Cacao de Colombia	91
5.3 Principios Cardinales del Cacao de Colombia.....	97
5.4 Matriz de Intereses del Cacao de Colombia.....	100
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	102
5.6 Conclusiones.....	104
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	106
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	106
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	107
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	112
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	114
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	116
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	116
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	119
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	120
6.9 Matriz de Ética (ME)	122
6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	122
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)	123
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)	128
6.13 Conclusiones.....	128
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	131

7.1 Objetivos a Corto Plazo	131
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	131
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	131
7.4 Estructura del Cacao de Colombia.....	135
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	136
7.6 Recursos Humanos y Motivación	139
7.7 Gestión del Cambio.....	140
7.8 Conclusiones	141
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	142
8.1 Perspectivas de Control.....	142
8.1.1 Aprendizaje interno	142
8.1.2 Procesos.....	143
8.1.3 Clientes.....	143
8.1.4 Financiera	144
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	145
8.3 Conclusiones.....	145
Capítulo IX: Competitividad del Cacao de Colombia	147
9.1 Análisis Competitivo del Cacao de Colombia	147
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Cacao de Colombia.....	150
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Cacao de Colombia.....	151
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	152
9.5 Conclusiones	153
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	154
10.1 Plan Estratégico Integral	154
10.2 Conclusiones Finales.....	154

10.3 Recomendaciones Finales	157
10.4 Futuro del Cacao de Colombia	158
Referencias.....	159
Lista de Siglas.....	183



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales Países Exportadores de Cacao en Grano 2012-2016 (Miles US\$)</i>	4
Tabla 2.	<i>Principales Países Importadores de Cacao en Grano 2012-2016 (Miles US\$)</i>	5
Tabla 3.	<i>Principales Países Exportadores de Cacao en Grano en Latinoamérica y el Caribe 2012-2016 (Miles US\$)</i>	6
Tabla 4.	<i>Principales Países Exportadores de Cacao y Sus Derivados en Latinoamérica y el Caribe 2012-2016 (Miles US\$)</i>	7
Tabla 5.	<i>Exportaciones de Cacao y Sus Derivados de Colombia por Volumen 2012-2016 (t)</i>	9
Tabla 6.	<i>Importaciones de Cacao y Sus Derivados de Colombia por Volumen 2012-2016 (t)</i>	10
Tabla 7.	<i>Balanza Comercial del Cacao y Sus Derivados de Colombia 2012-2016 (Miles US\$)</i>	11
Tabla 8.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Colombia</i>	22
Tabla 9.	<i>Colombia: Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020</i>	23
Tabla 10.	<i>Colombia: Principales Indicadores Demográficos 1985-2020</i>	24
Tabla 11.	<i>Producto Interno Bruto Total y por Habitante (Precios Constantes de 2005)</i>	42
Tabla 12.	<i>Rankin PBI Per Cápita de Latinoamérica y el Caribe 2016</i>	43
Tabla 13.	<i>Tasa de Desempleo vs. Empleo de Colombia</i>	47
Tabla 14.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Cacao de Colombia</i>	52
Tabla 15.	<i>Análisis Competitivo del Cacao de Colombia</i>	54
Tabla 16.	<i>Análisis de la Atractividad del Cacao de Colombia</i>	55

Tabla 17.	<i>Factores Determinantes de la Madurez de los Subsectores del Cacao de Colombia</i>	56
Tabla 18.	<i>Valor de Madurez del Cacao de Colombia por Subsectores</i>	56
Tabla 19.	<i>Principales Países Exportadores de Cacao y Sus Derivados en América 2012-2016 (Miles US\$)</i>	63
Tabla 20.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Cacao de Colombia</i>	64
Tabla 21.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Cacao de Colombia</i>	65
Tabla 22.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) Para el Cacao de Colombia</i>	87
Tabla 23.	<i>Matriz de Intereses del Cacao de Colombia</i>	102
Tabla 24.	<i>Objetivos a Largo Plazo del Cacao de Colombia</i>	104
Tabla 25.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Cacao de Colombia</i>	108
Tabla 26.	<i>MPEYEA para el Cacao de Colombia</i>	109
Tabla 27.	<i>Participación de los Subproductos del Cacao de Colombia</i>	112
Tabla 28.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Cacao de Colombia</i>	118
Tabla 29.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Cacao de Colombia</i>	121
Tabla 30.	<i>Matriz de Rumelt para el Cacao de Colombia</i>	124
Tabla 31.	<i>Matriz de Ética para el Cacao de Colombia</i>	125
Tabla 32.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Cacao de Colombia</i>	126
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Cacao de Colombia</i>	127
Tabla 34.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Cacao de Colombia</i>	129

Tabla 35. <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Cacao de Colombia</i>	132
Tabla 36. <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Cacao de Colombia</i>	133
Tabla 37. <i>Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Cacao de Colombia</i>	134
Tabla 38. <i>Tablero de Control Balanceado para el Cacao de Colombia</i>	146
Tabla 39. <i>Plan Estratégico Integral para el Cacao de Colombia</i>	155



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xii
<i>Figura 1.</i>	Participación (%) por departamento del volumen de producción del Cacao en grano en Colombia	8
<i>Figura 2.</i>	Diamante de la Competitividad Nacional de Porter <i>adaptado</i> a Colombia	31
<i>Figura 3.</i>	Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Colombia 2002-2017 (variaciones porcentuales)	39
<i>Figura 4.</i>	Índice de Percepción de la Corrupción de América 2016.	41
<i>Figura 5.</i>	Tasa de cambio representativa del mercado (\$ COP).....	44
<i>Figura 6.</i>	Población de Colombia (millones de personas)	46
<i>Figura 7.</i>	Tasa de crecimiento de la población de Colombia (%).....	47
<i>Figura 8.</i>	Ciclo de vida de la industria del Cacao de Colombia.....	57
<i>Figura 9.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado al Cacao de Colombia.....	57
<i>Figura 10.</i>	Modelo operativo y financiero del esquema de negocio de Compañía Nacional de Chocolates	59
<i>Figura 11.</i>	Ciclo operativo del Cacao de Colombia	70
<i>Figura 12.</i>	Diagrama de caracterización de la cadena de abastecimiento del Cacao en Colombia	75
<i>Figura 13.</i>	Países productores de más de 1,000 t/año (rendimiento kg/ha).....	78
<i>Figura 14.</i>	Evolución del precio internacional del Cacao en la Bolsa de New York 2009-2016 (US\$/t).....	79
<i>Figura 15.</i>	Precio promedio nacional de Cacao en grano (\$COP).....	79
<i>Figura 16.</i>	Márgenes netos promedio de industrias en Colombia (%).....	80
<i>Figura 17.</i>	Representación gráfica de la MPEYEA para el Cacao de Colombia.	110
<i>Figura 18.</i>	MBCG para el Cacao de Colombia.	113

<i>Figura 19.</i> Matriz Interna-Externa para el Cacao de Colombia.	115
<i>Figura 20.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Cacao de Colombia.....	117
<i>Figura 21.</i> Organización propuesta del Cacao de Colombia.....	135



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

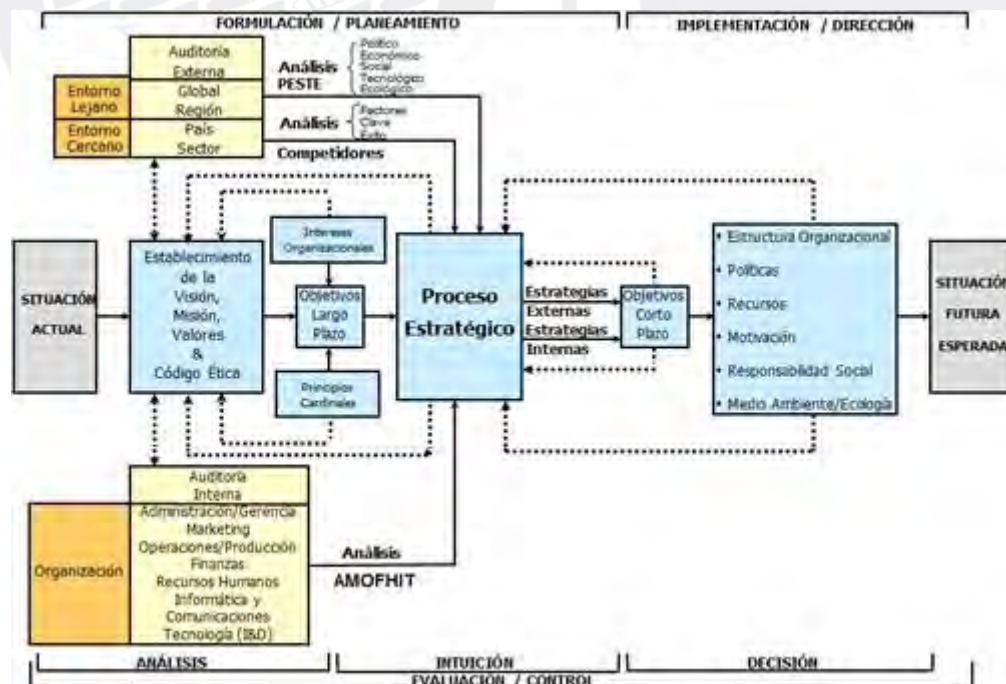


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Cacao de Colombia

1.1 Situación General

Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), el Cacao, conocido por su nombre griego, *Theobroma*, que significa “comida de los dioses”, es una planta que tuvo origen hace millones de años en Sudamérica hacia el este de los Andes (ICCO, 2013). El nombre *Theobroma* lo asignó el padre de la taxonomía moderna de las plantas, señor Carolus Linnaeus; pero originalmente los Mayas usaron la palabra Cacao para describir la planta y los productos que emergían de esta (Barry Callebaut, 2017). Según Richardson, Whitlock, Meerow, y Madriñán (2015), la diversificación de esta planta se ha dado desde hace 12.7 millones de años, los cuales coinciden con la creación de las montañas andinas. Los nativos de América usaron el Cacao como insumo para preparación de bebidas y alimentos desde el año 400 a. C. y, Hernán Cortés lo introdujo a Europa, quien llevó la receta del chocolate como bebida a España en 1528 (ICCO, 2013).

La temperatura ideal para el cultivo de Cacao debe ser consistente y oscilar entre 25 y 27 °C. Los árboles de Cacao no toleran temperaturas extremas, no es recomendable que el sol o fuertes vientos les lleguen directamente, por lo tanto debe sembrarse en zonas protegidas por las sombras. La precipitación ideal debe ser regular y oscilar entre 1,250 y 2,500 mm por año y debe sembrarse preferiblemente en tierra medianamente ácida y bien drenada. Los frutos del Cacao crecen a partir de las flores fertilizadas del árbol y miden entre 15 y 35 cm, normalmente contienen entre 20 y 75 granos, cada uno de 1 a 3 cm de largo (Barry Callebaut, 2017).

Existen tres tipos de Cacao: (a) el *criollo*, (b) el *forastero*, y (c) el *trinitario*. El detalle de esta clasificación, la sostuvo Barry Callebaut (2017):

- El *criollo*: Se conoce como un tipo raro de Cacao puesto que solo representa el 5% de la producción mundial y es particularmente susceptible y vulnerable a cambios ambientales.

Este crece en Centroamérica, Sudamérica, el Caribe, y en Srilanka. Se le reconoce por tener un sabor delicado y complejo, de larga duración y, se le considera como un ingrediente *prémium* en los chocolates más finos.

- El forastero: Es el tipo de Cacao más versátil puesto que es el más común y representa el 80% de la producción mundial. Este es menos susceptible a enfermedades y crece en África, Ecuador, y Brasil. Tiene numerosas variedades, entre estas: *amelonado*, *cundeamor*, y *calabacillo*. A este tipo de Cacao, se le reconoce por su sabor amargo con menos duración.
- El trinitario: Es conocido como el “híbrido” puesto que es una clase híbrida natural resultante de la polinización cruzada que se dio en Trinidad y Tobago luego de que fuertes vientos arrasaran con los cultivos de criollo, que se reemplazaron por cultivos de forastero posteriormente. Se considera que tiene las cualidades de los dos tipos de Cacao anteriores: (a) fuerza y (b) sabor refinado y; sus cultivos se encuentran en México, el Caribe, Colombia, Venezuela, y en el Sudeste Asiático.

Según Richardson et al. (2015), el noreste de Sudamérica, que corresponde específicamente al territorio de Colombia, es la región más rica en especies de *Theobroma* en el mundo, puesto que en total se pueden encontrar allí cerca de 26 especies.

Propiedades y otros beneficios. Los granos de Cacao contienen distintos nutrientes, estos consisten en 50% de grasa y 25% de carbohidratos; a su vez contienen proteínas, minerales como calcio, hierro, potasio, sodio, fósforo; y vitaminas A, B6, B2, B1, teobromina, y niacina (Barry Callebaut, 2017). Asimismo según Drain (2017), al Cacao se le considera como un superalimento puesto que contiene: (a) 40 veces más antioxidantes que otros superalimentos como los arándanos; (b) más calcio que la leche; (c) flavonoides, que resultan en el aumento de lipoproteínas de alta densidad (HDL, por sus siglas en inglés) o “colesterol bueno”, el cual reduce la probabilidad de enfermedades coronarias; y (d)

feniletilamina, que resulta en el aumento de niveles de serotonina y dopamina. Por ello en el consumo en grano o polvo, se le considera como un superingrediente que puede complementar las comidas o bebidas y volverlas más saludables.

Según Socci, Tempesta, Desideri, De Gennaro, y Ferrara (2016), los flavonoides encontrados en el Cacao, también pueden mejorar significativamente las funciones ejecutivas del cerebro como la atención y la memoria e incluso podrían llegar a sostener habilidades cognitivas en pacientes con riesgos. Asimismo Rowley et al. (2017), sostuvieron que los flavonoides pueden ayudar a combatir la diabetes tipo 2 puesto que tienen efectos en la obesidad, resistencia a la insulina, y tolerancia de glucosa.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), los productos que figuran en las bases de datos de comercio internacional, se identifican mediante el Sistema Armonizado (SA), aceptado internacionalmente por la Organización Mundial de Aduanas (OMA). En este sistema, se define al *capítulo* como la categoría más amplia de producto, y se identifica por dos dígitos. Los capítulos se subdividen mediante códigos de cuatro dígitos, llamadas *partidas* (como se citó en la OMC, 2017). Es así que el Centro de Comercio Internacional (ITC) adopta esta nomenclatura y para el Cacao, el capítulo 18 se define como “Cacao y sus preparaciones”, que para efectos de este documento se le denomina “Cacao y sus derivados”, siendo una de sus subcategorías más importantes la partida 1801 que se define como “Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado” que para efectos de este documento se le denomina “Cacao en grano” (ITC, 2017a).

El Cacao en grano en el mundo. Desde 1999 el volumen de producción promedio de Cacao en grano en el ámbito mundial ha sido de 3.6 millones t; sin embargo en los últimos años esta se ha incrementado hasta llegar a 4.5 millones t (Statista, 2017). La producción mundial de este producto se concentra en África, y se estima que para 2017 produciría el 76%

del Cacao en grano del mundo en esa región; América le sigue con el 16% y Asia con el 8.1%. Entre los cinco principales países productores de Cacao en grano, se encuentran: Costa de Marfil con 2 millones t, Ghana con 950 mil t, Indonesia con 290 mil t, Ecuador con 270 mil t, y Camerún con 240 mil t, cuyas cifras son proyecciones de 2017 (ICCO, 2017a). Se estima que para este mismo año, habría un superávit en el volumen de producción de este producto de 371 mil t (ICCO, 2017b).

Exportaciones de Cacao en grano en el mundo. Según el ITC (2017b), en 2016 los tres principales países exportadores de Cacao en grano fueron del continente africano (ver Tabla 1), cuya participación consolidada respecto al mundo fue 63%. Por otro lado, Colombia exportó en dicho año US\$31 millones (10 mil t), se ubicó en el puesto 19 del mundo y puesto 4 de Latinoamérica y el Caribe después de Ecuador US\$621 millones (227 mil t), República Dominicana US\$286 millones (73 mil t), y finalmente Perú US\$201 millones (61 mil t).

Tabla 1

Principales Países Exportadores de Cacao en Grano 2012-2016 (Miles US\$)

País	2012	2013	2014	2015	2016
1. Costa de Marfil	2'324,954	2'044,456	3'045,103	3'553,796	3'909,891
2. Ghana	1'967,762	1380,501			1'886,219
3. Camerún	394,829	453,450	563,632	767,181	670,054
4. Ecuador	346,191	433,272	587,528	705,415	621,970
5. Bélgica	340,604	334,552	435,318	531,208	613,470
6. Holanda	523,800	612,896	713,394	684,444	459,464
7. República Dominicana	173,946	162,289	212,116	250,787	286,549
8. Malasia	129,157	113,920	293,041	226,283	276,486
9. Nigeria	3'033,000	1'528,282	598,844	451,015	238,277
10. Perú	69,034	84,447	152,829	192,274	201,569
Mundo	10'274,027	8'218,030	9'908,154	10'410,179	10'192,455

Nota. Tomado de "Lista de los Exportadores Para el Producto Seleccionado: Producto: 1801 Cacao en Grano, Entero o Partido, Crudo o Tostado," por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017b. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio Para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||1801||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Importaciones de Cacao en grano en el mundo. Los principales países importadores de Cacao en grano en 2016 fueron Holanda, EE. UU., y Alemania (ver Tabla 2), y su participación consolidada respecto al mundo fue 48.8%. Colombia importó cerca de US\$13 millones (4 mil t) en 2016 (ITC, 2017c).

Tabla 2

Principales Países Importadores de Cacao en Grano 2012-2016 (Miles US\$)

País	2012	2013	2014	2015	2016
1. Holanda	1'784,676	1'593,761	1'853,636	2'277,309	2'695,611
2. EE. UU.	1'033,812	1'149,160	1'354,137	1'469,395	1'327,792
3. Alemania	1'028,090	805,960	764,841	903,709	1'095,164
4. Bélgica	596,973	674,929	873,249	831,292	997,110
5. Malasia	877,531	764,503	916,777	691,990	653,922
6. Francia	388,030	345,653	436,066	448,082	485,473
7. España	237,750	260,641	341,003	337,476	350,047
8. Italia	283,266	247,318	296,394	316,067	312,336
9. Turquía	243,183	222,428	266,702	263,600	281,924
10. Singapur	214,987	193,433	269,608	266,317	269,861
Mundo	8'529,754	7'916,659	9'521,431	9'609,264	10'477,411

Nota. Tomado de "Lista de los Importadores Para el Producto Seleccionado: Producto: 1801 Cacao en Grano, Entero o Partido, Crudo o Tostado," por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017c. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio Para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1801||4|1|1|1|2|1|2|1|1

El Cacao en grano en Latinoamérica y el Caribe. Esta región representa el 11% de la exportación mundial de Cacao en grano, de la cual el 91% corresponde a los tres principales países exportadores de la región, en su orden Ecuador, República Dominicana, y Perú, seguido por Colombia ocupando el puesto 4 (ITC, 2017d), como se muestra en la Tabla 3.

Cacao y sus derivados. Dos terceras partes de la producción mundial de Cacao en grano se utilizan para la industria de chocolatería; sin embargo, además de su aplicación en el sector de alimentos y bebidas, también se usan en la industria farmacéutica y de cosmética

debido a sus propiedades naturales (Botanical-Online, 2017). Los principales subproductos o partidas del Cacao y sus derivados con sus valores mundiales de importación de 2016 son: (a) Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao con US\$26 billones (ITC, 2017e); (b) Manteca, grasa, y aceite de Cacao con US\$5.3 billones (ITC, 2017f); (c) Pasta de Cacao, incluso desgrasada con US\$3.5 billones (ITC, 2017g); (d) Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante con US\$2.5 billones (ITC, 2017h); y (e) Cáscara, películas, y demás residuos de Cacao con US\$34 millones (ITC, 2017i). Bajo el contexto de Latinoamérica y el Caribe, Colombia se encuentra en el puesto 6 de países exportadores de Cacao y sus derivados, como se muestra en la Tabla 4 (ITC, 2017j).

Tabla 3

Principales Países Exportadores de Cacao en Grano en Latinoamérica y el Caribe 2012-2016 (Miles US\$)

País	2012	2013	2014	2015	2016
1. Ecuador	346,191	433,272	587,528	705,415	621,970
2. República Dominicana	173,946	162,289	212,116	250,787	227,941
3. Perú	69,034	84,447	152,829	192,274	201,569
4. Colombia	10,515	18,311	24,353	41,740	31,580
5. Venezuela		4,937	22,057	31,929	29,903
6. Haití	9,027	4,460	15,493	8,491	14,313
7. Nicaragua	5,528	9,506	4,225	7,065	6,222
8. Dominica				179	3,561
9. Panamá	1,598	1,495	4,056	1,904	2,030
10. Brasil	1,976	1,366	2,039	21,018	1,634
Latinoamérica y el Caribe	632,338	731,234	1'034,393	1'272,449	1'150,347
Mundo	10'156,961	8'089,622	9'811,194	10'225,797	10'057,256

Nota. Tomado de “Lista de los Importadores Para el Producto Seleccionado: Producto: 1801 Cacao en Grano, Entero o Partido, Crudo o Tostado [Grupo de Países: Latinoamérica y el Caribe],” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017d. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio Para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15||1801||4|1|1|2|2|1|3|1|1

Tabla 4

*Principales Países Exportadores de Cacao y Sus Derivados en Latinoamérica y el Caribe
2012-2016 (Miles US\$)*

País	2012	2013	2014	2015	2016
1. Ecuador	453,252	531,169	710,151	812,382	750,030
2. México	626,762	621,439	610,674	631,894	660,784
3. Brasil	379,105	307,027	337,424	374,780	390,018
4. Perú	117,020	146,396	234,171	266,402	293,197
5. República Dominicana	180,756	171,477	227,076	264,186	241,252
6. Colombia	73,321	91,749	145,924	128,944	136,655
7. Argentina	175,220	144,956	143,979	126,357	90,241
8. Venezuela		6,345	28,249	39,585	33,576
9. Panamá	17,529	26,891	25,986	20,065	23,948
10. Chile	31,635	26,317	19,113	19,922	21,979
Latinoamérica y el Caribe	2'141,646	2'144,287	2'560,015	2'761,539	2'723,718
Mundo	43'761,731	43'767,630	49'609,796	47'458,801	47'976,922

Nota. Tomado de “Lista de los Exportadores Para el Producto Seleccionado: Producto: 18 Cacao y Sus Preparaciones [Grupo de Países: Latinoamérica y el Caribe],” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017]. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio Para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15||18||21|1|2|2|1|3|1|1

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en Colombia el Cacao en grano tuvo una participación del 6.7% total del área sembrada en el ámbito nacional y un volumen de producción de 71,143 t en 2016 (DANE, 2016a). De acuerdo con las Evaluaciones Agropecuarias Municipales (EVA) efectuadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el volumen de producción nacional de Cacao en grano se ha incrementado 34% entre 2007 y 2015 pasando de 56 mil a 86 mil t, incrementando de igual manera las áreas de producción de 106 a 166 mil hectáreas en el mismo período. Basado en dichas estadísticas, se observa que el rendimiento en términos de producción por área cosechada no ha sufrido un cambio relevante pasando de 0.46 a 0.52 t por hectárea (MADR, 2017a).

Desde el punto de vista de la distribución geográfica, 28 departamentos en Colombia tienen producción de Cacao en grano, ocho de ellos concentraron en 2015 el 76% de la producción nacional. Se debe indicar que la concentración en 2007 era del 87% en los mismos departamentos; sin embargo casos como el de Nariño que pasó de representar el 2.6% al 11.13% entre 2007 y 2015 muestran la expansión de las áreas cosechadas en el territorio nacional (MADR, 2017a), como se muestra en la Figura 1.

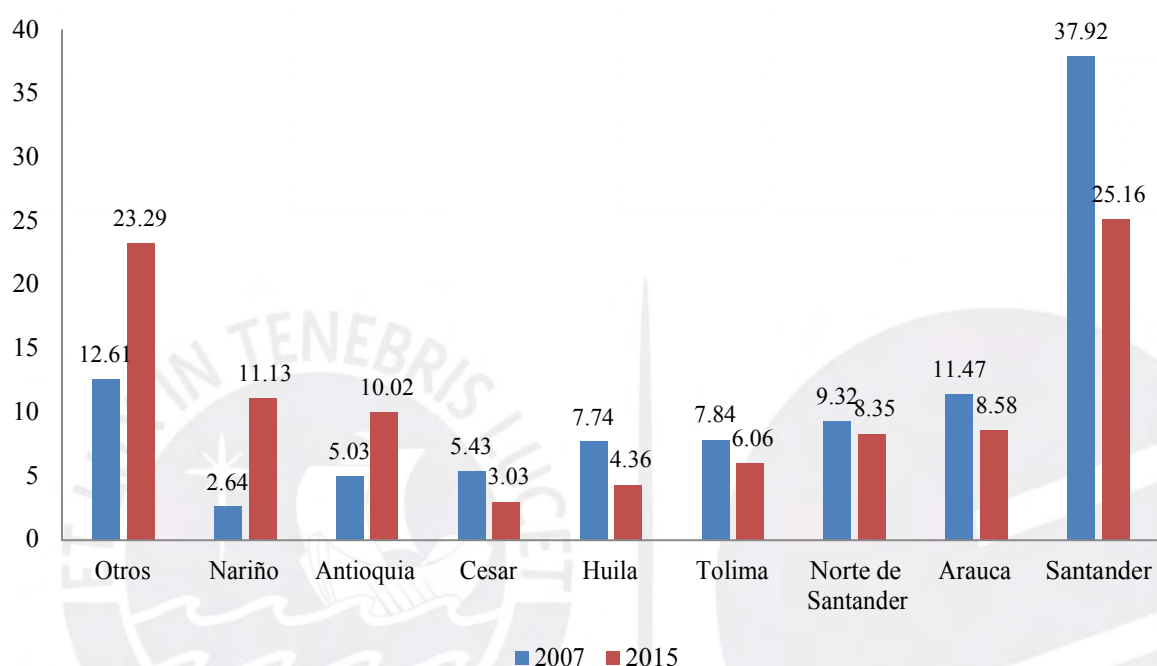


Figura 1. Participación (%) por departamento del volumen de producción del Cacao en grano en Colombia.

Tomado de “Estadísticas: Agrícola: Área, Producción, Rendimiento y Participación,” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2017a. En *Agronet* [Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario Colombiano que centraliza información y servicios, para la toma de decisiones de productores y usuarios del sector], recuperado de <http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/default.aspx#>; y de “Ficha Metodológica: Evaluaciones Agropecuarias Municipales,” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2013, Bogotá, Colombia.

El aumento del volumen de producción nacional de Cacao en grano ha logrado expandirse hacia un incremento de las exportaciones del *commodity* y, de igual manera se ha logrado una balanza comercial positiva que se ha mantenido desde 2013 según cálculos del ITC basados en la Asociación de Integración Latinoamericana (LAIA, por sus siglas en inglés) (ITC, 2017l).

La partida “chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao”, representa el mayor volumen exportable dentro de la cadena productiva de Colombia, registrando en 2016 12,901 t, seguida por el Cacao en grano que registró 10,449 t. A su vez, es importante mencionar que la partida “chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao” ha decrecido en un 20% desde 2012, mientras que el Cacao en grano ha crecido 59%, seguido por otros productos derivados como “pasta de Cacao, incluso desgrasada”, “Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante”, y “manteca, grasa, y aceite de Cacao”, cuyos volúmenes no superaron las 6,000 t en conjunto, pero que han estado creciendo en el mismo período a una tasa del 41% (ver Tabla 5), lo cual representa un potencial de diversificación dado que el crecimiento de producción no solo ocurre en el commodity, sino también en los productos procesados (ITC, 2017k).

Tabla 5

Exportaciones de Cacao y Sus Derivados de Colombia por Volumen 2012-2016 (t)

Partida	Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao	15,463	10,458	14,572	12,251	12,901
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	4,321	7,693	8,018	13,744	10,449
1804	Manteca, grasa, y aceite de Cacao	2,346	2,966	3,166	2,619	3,590
1803	Pasta de Cacao, incluso desgrasada	707	1,149	1,262	1,885	1,636
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	557	538	752	682	947
1802	Cáscara, películas, y demás residuos de Cacao			81	3	13

Nota. Tomado de “Lista de los Productos Exportados por Colombia: Productos Detallados de la Categoría: 18-Cacao y Sus Preparaciones,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017k. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||18||4|1|1|2|2|1|1|2|1

El volumen de las importaciones de Cacao y sus derivados es liderado por partida “chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao”, registrando en 2016 8,000 t, manteniéndose sin crecimiento desde 2012. El Cacao en grano registró un volumen

de importación de 4,000 t en 2016, aumentando entre 2012 y 2014 y decreciendo entre 2015 y 2016. Las partidas en las que se muestran importantes crecimientos en el último año son:

“Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante”, “pasta de Cacao, incluso desgrasada”, y “manteca, grasa, y aceite de Cacao” (ITC, 2017a), como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Importaciones de Cacao y Sus Derivados de Colombia por Volumen 2012-2016 (t)

Partida	Descripción	2012	2013	2014	2015	2016
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao	7,395	7,258	8,112	8,292	8,110
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	1,960	2,316	6,688	5,891	4,643
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	3,679	2,951	3,098	2,500	3,447
1803	Pasta de Cacao, incluso desgrasada	2,380	398	207	74	876
1804	Manteca, grasa, y aceite de Cacao	20	23	10	13	16
1802	Cáscara, películas, y demás residuos de Cacao	130	207	32		

Nota. Tomado de “Lista de los Productos Importados por Colombia: Productos Detallados de la Categoría: 18-Cacao y Sus Preparaciones,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017a. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|170|||18||4|1|1|2|1|1|2|1

En términos de la balanza comercial, el valor de la producción de Cacao y sus derivados ha logrado posicionarse dentro de los 12 productos (i.e., capítulos) con exportaciones netas positivas en Colombia desde 2013, registrando en 2016 US\$63.8 millones de balanza comercial positiva. A nivel desagregado, la partida “manteca, grasa, y aceite de Cacao” lideró el valor de las exportaciones netas positivas que en 2016 registró una balanza comercial de US\$23.50 millones, seguida por la partida “chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao” con US\$23.24 millones, y el “Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado” con US\$18.40 millones (ITC, 2017i), como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Balanza Comercial del Cacao y Sus Derivados de Colombia 2012-2016 (Miles US\$)

Partida	Descripción	Balanza comercial				2016		
		2012	2013	2014	2015	Balanza comercial	Export.	Import.
1804	Manteca, grasa, y aceite de Cacao	5,787	11,715	21,591	16,018	23,545	23,735	190
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao	11,641	9,656	40,585	10,219	23,240	70,784	47,544
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	5,838	12,923	4,980	25,016	18,394	31,580	13,186
1803	Pasta de Cacao, incluso desgrasada	-7,878	3,196	4,979	7,918	5,091	7,284	2,193
1802	Cáscara, películas, y demás residuos de Cacao	-82	-36	53	4	5	5	0
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	-15,405	-8,520	-6,006	-4,542	-6,440	3,267	9,707
Total		-99	28,934	66,182	54,633	63,835	136,655	72,820

Nota. Tomado de “Lista de los Productos Comercializados por Colombia: Productos Detallados de la Categoría: 18-Cacao y Sus Preparaciones,” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017I. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|170|||18||4|1|3|2|1|1|1|1

Problemática de costos de producción. En el modelo ricardiano de comercio, la reducción de costos de producción y comercialización son elementos fundamentales para que un producto pueda potencializar sus exportaciones. El desarrollo de la cadena productiva del Cacao aún se puede considerar de mayoría tradicional puesto que funciona a través de pequeños productores con bajo nivel de tecnificación (Minatta & Gómez, 2013). De acuerdo con un estudio efectuado a los costos de producción de 12 productos agropecuarios en los departamentos de Santander, Huila, y Tolima (Escobar, Castro, Cuervo, Rodríguez, & Vargas, 2012), se infiere que no existe una estrategia planificada para el subsector, es característico un bajo grado de estandarización debido a las diferencias en el estado de tecnificación, lo cual muestra que el proceso productivo continúa siendo adaptativo a las condiciones particulares del productor. La estructura de costos totales involucra costos directos de mano de obra e insumos y costos indirectos que se relacionan con los costos de arrendamiento de tierra, de administración del cultivo, y de asistencia técnica. Para Colombia, los costos totales por hectárea sembrada son US\$956.93, con una tasa de cambio

representativa del mercado (TRM) promedio de 2017 de 2,944.04, donde el 86% representan costos directos, principalmente en labores de cultivo, fertilización, y cosecha que representan el 23%, 17%, y 23% respectivamente.

En cuanto al uso de los factores productivos, la producción de Cacao en grano es intensiva en mano de obra en un 77% en promedio en la medida que la mayoría de las actividades no cuentan con un nivel de tecnificación (i.e., labores de cultivo, control de malezas, control de enfermedades, y cosecha). Solo se ve en la fertilización una proporción inversa en donde los insumos preponderan lo cual es esperado dado los altos costos y el mayor uso de químicos en esta actividad, que adicionalmente tienen un componente de importados que se someten asimismo a los riesgos de tasa de cambio. El control de plagas es una actividad que mantiene un balance mayor entre mano de obra e insumos a nivel promedio. Sin embargo, los datos de los tres departamentos (i.e., Santander, Huila, y Tolima) que hicieron parte del estudio muestran una distribución disímil (Escobar et al., 2012).

Este último aspecto del análisis, requiere especial mención en la medida que bajo la estructura de costos de cultivos más modernos, relacionando esta última caracterización por el grado de tecnificación inmerso en el proceso productivo, los costos totales tienden a ser superiores a los observados bajo el modelo. Dicho comportamiento responde a una razón fundamental como es la productividad de los cultivos. En efecto, bajo esta premisa los objetivos se trasladan hacia la consecución de un grano de mayor calidad como lo son la producción de clones o híbridos que demandan de igual forma mayor calidad en fertilizantes, mayor asistencia técnica, y mejor administración de los cultivos, que son las razones por las cuales se observan mayores costos bajo este tipo de estructuras (Escobar et al., 2012).

Reseña de desarrollo y tecnificación del Cacao en grano y riesgos. Desde la década de los ochenta, se evidencian esfuerzos privados y públicos para el desarrollo y tecnificación del Cacao en grano, pero asimismo de la industria que se refiere a la transformación del

commodity en sus derivados. En 1983, ante la necesidad de fortalecer las estrategias de fomento y capacitación en el subsector, a través del Congreso de la República mediante la Ley 67 de 1983, la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO), gremio privado representante de los intereses de los cacaoteros creado en 1960, consiguió la cuota de fomento cacaotero a través de un aporte obligatorio del 3% sobre el valor de las ventas del Cacao en grano. Desde entonces, FEDECACAO se ha fortalecido y ha creado programas que impulsan la siembra, la tecnificación, y las buenas prácticas (FEDECACAO, 2017a).

Asimismo en 2009, el Consejo Nacional Cacaotero inició un nuevo acuerdo de competitividad con una estrategia renovada y con visión para 2022 enfocado en el desarrollo exportador del Cacao y sus derivados a partir de acciones enmarcadas en cuatro áreas estratégicas a saber: (a) producción y transferencia, (b) investigación e innovación, (c) desarrollo de mercados, y (d) asuntos institucionales (Consejo Nacional Cacaotero, 2009).

En 2017, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología, e Innovación (COLCIENCIAS) presentaron el *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología, e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA) 2017-2027*, en el que se destaca el Cacao y sus derivados como uno de los productos a considerar dentro de la Agenda de Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I (CORPOICA, MADR, & COLCIENCIAS, 2016). Asimismo en el mismo año, el Programa de Transformación Productiva (PTP), cuyo objetivo es el fomento de los sectores más productivos del país, agregó a su estrategia el *Plan de Negocios del Sector Cacao y Sus Derivados*, en donde se desarrolla una hoja de ruta para el crecimiento de esta industria para 2032 (PTP, 2017).

Adicionalmente, otros programas como Cacao Para la Paz: Una Iniciativa Conjunta, impulsado por la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y El Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) en Colombia, con apoyo de la Agencia de Cooperación de Estados Unidos

(USAID, por sus siglas en inglés), buscan impulsar aún más este subsector especialmente en época de posconflicto con el objetivo de reemplazar cultivos ilícitos con cultivos de Cacao (UNODC, 2016).

Adicionalmente, el Gobierno nacional creó en los últimos años dos instrumentos para fomentar el desarrollo rural, del que se beneficiaría el Cacao. A través de la Ley 1776 del 29 de enero de 2016, se crean y se desarrollan las zonas de interés de desarrollo rural, económico, y social (ZIDRES), que buscan promover el desarrollo de zonas rurales y otorgar acceso y formalización de la propiedad de la tierra a campesinos, así como fomentar la infraestructura entre las zonas y las urbes, e impulsar el desarrollo de proyectos productivos especialmente en producción de alimentos (Ley 1776, 2016). Asimismo, según el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia (MINCIT), tras la reforma tributaria de 2015, se establecieron beneficios para personas jurídicas que desarrollen su actividad económica en las zonas más afectadas por el conflicto armado (ZOMAC) en donde “el beneficio principal consiste en una tarifa progresiva del impuesto de renta, durante un periodo de 10 años a partir de 2017, la cual varía dependiendo del tamaño de la empresa” (párr. 2) y en donde la empresa debe cumplir montos mínimos de inversión (MINCIT, 2017a). Finalmente, Colombia tiene en vigencia 15 acuerdos comerciales con el mundo a 2017, que son oportunidades para sus exportaciones del Cacao y sus derivados puesto que el 50.3% del total de estas, se dirigieron a países con acuerdos comerciales (MINCIT, 2017b).

Este subsector presenta algunos riesgos que se deben considerar como objeto de estudio:

- Las prácticas actuales de cultivo tienen retos como: (a) el envejecimiento de las plantaciones, (b) la baja densidad de árboles por hectárea, (c) la falta de variedad del material cultivado, y (d) un bajo conocimiento del manejo de hongos y virus (Richardson et al., 2015). Lo anterior demanda tecnificación, innovación, y capacitación para un manejo de cultivo adaptable a las necesidades actuales.

- El cambio climático es un reto más, puesto que según la ICCO (2010), el clima es una de las condiciones que más afecta la producción. Este impacto se identificó en las consecuencias que ocasionó el fenómeno de El Niño, el cual puede reducir la producción de Cacao en grano en un 2.4% y en países como Ecuador puede afectar hasta un 6%.
- Cada vez más se evidencia la deforestación de zonas en países en desarrollo a causa de la implementación de cultivos de Cacao. Mark Noble, profesor de sociología de la Universidad de Lehigh (como se citó en Stralo, 2017), concluyó que existe un vínculo entre la presión por la demanda de exportaciones de Cacao en grano con la deforestación de zonas en países productores.

1.2 Conclusiones

Colombia es la región más rica en especies de Cacao en el mundo y este se le considera un superalimento a 2017. Aunque en 2016 tuvo una participación del 6.7% en el total del área sembrada en el ámbito nacional, Colombia en cuanto exportaciones de Cacao en grano, obtuvo los puestos 19 y 4 en los ámbitos mundial y Latinoamérica y el Caribe respectivamente, con un valor de US\$31 millones. Adicionalmente, el Cacao y sus derivados han logrado posicionarse dentro de los 12 productos con exportaciones netas positivas en Colombia desde 2013, lo cual representa un potencial de diversificación dado que el crecimiento de producción no solo ocurre en el commodity, sino también en los productos procesados. Finalmente, a pesar de que no existe una estrategia planificada para el subsector ni en estandarización de costos ni en tecnificación, el Gobierno ha implementado diferentes incentivos para impulsarlo.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El Programa de Transformación Productiva (PTP), en el *Plan de Negocios del Sector Cacao y Sus Derivados* contiene una hoja de ruta para 2032 con la visión de:

Ser líderes en producción y venta de Cacao y sus derivados en la región y ser una plataforma exportadora líder hacia regiones de alto potencial; siendo un motor de generación de empleo y desarrollo sostenible ambiental y económico, en donde se logren ventas de US\$2,200 millones y se generen más de 40,000 empleos. (PTP, 2017, párr. 5)

Adicionalmente, la visión del *Acuerdo de Competitividad de la Cadena del Cacao y Su Agroindustria 2009-2022* es (Consejo Nacional Cacaotero, 2009):

Incrementar la producción nacional hasta alcanzar como mínimo 200,000 toneladas de grano al año en 2022, brindando sostenibilidad económica, social, y ambiental a todos los eslabones de la cadena, conservando las características de grano fino para satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales, y posicionando a Colombia dentro de los principales países exportadores de productos elaborados y de Cacaos especiales. (p. 4)

Adicionalmente según el *PECTIA 2017-2027* en la Agenda Dinámica Nacional de I+D+i (i.e., investigación, desarrollo, e innovación), se identificaron las necesidades de las cadenas productivas, para lo cual se consideraron criterios como: (a) productividad, (b) conservación del medioambiente, (c) modernización y transformación productiva, (d) mejoramiento de la calidad e inocuidad, (e) mercadeo y la comercialización, y (f) fortalecimiento de capacidades. En este proceso, se resaltaron 14 áreas temáticas, (CORPOICA et al., 2016), lo que constituye una hoja de ruta de mejoramiento para las cadenas agropecuarias. Partiendo de lo anterior, se propusieron: la misión, visión, valores, y código de ética del Cacao de Colombia.

2.2 Visión

¿Qué se quiere llegar a ser? Es la pregunta que se debe responder con el fin de definir el enfoque a largo plazo que bajo el análisis de la situación actual plantea la senda a seguir para el logro de ese futuro deseado (D'Alessio, 2015). El Cacao de Colombia se enmarca en un escenario favorable para su potencialización, como referente para el sector agroindustrial del país pero además se beneficia de ser un producto diferenciado frente a la producción en el ámbito global, lo cual permite visualizar una visión de valor que debe encausarse a través de la ejecución de objetivos a largo plazo que permitan su reconocimiento en los ámbitos regional y mundial. En tal escenario, se define la visión:

Para 2023, Colombia ocupará el tercer puesto como exportador de Cacao y sus derivados entre los países de Latinoamérica y el Caribe con una productividad promedio de 720 kg por hectárea y un valor de exportaciones de US\$450 millones, logrando ser reconocido en el ámbito mundial por la alta calidad de su grano fino y aroma, a través de elevados estándares a lo largo de la cadena productiva, y generando sostenibilidad económica, social y ambiental. Según el ITC (2017j), Colombia ocupó el puesto 6 como exportador de Cacao y sus derivados en 2016 en el ámbito Latinoamérica y el Caribe.

2.3 Misión

¿Cuál es el negocio? Responder a esta pregunta podrá impulsar el éxito de la visión, y a su vez pondrá en marcha el logro del futuro deseado mediante la identificación de los mercados y los productos que permitirán darle forma al plan estratégico a través del uso eficiente de los recursos, las capacidades, y las competencias (D'Alessio, 2015). En ese sentido, la misión para el Cacao de Colombia deberá orquestar las oportunidades del entorno junto con las fortalezas del sector para aumentar su productividad y elevar los estándares que le permitirán el logro de esa visión deseada. En este contexto, la misión del subsector materia de estudio es:

Producir y agregar valor al Cacao y sus derivados con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores de los mercados de Colombia y del mundo con alta calidad, aumentando el rendimiento de las áreas cosechadas, obteniendo altos estándares internacionales a lo largo de la cadena y actuando en la mitigación de riesgos ambientales, a través de la tecnificación, innovación, y capacitación, siempre en una acción conjunta entre los actores directos de la producción y agentes regionales y nacionales en el marco de los programas del posconflicto, promoviendo el desarrollo social y crecimiento económico del país.

2.4 Valores

- **Innovación:** Mejoramiento continuo de procesos y productos derivados del Cacao mediante inversión en investigación y desarrollo, con el único fin de satisfacer en totalidad las necesidades del cliente consumidor;
- **Sostenibilidad social:** Generación continúa de oportunidades laborales para los campesinos colombianos, garantizando el sustento de sus familias y contribuyendo a erradicar la pobreza en Colombia;
- **Cuidado del medioambiente:** Las prácticas realizadas por la industria del Cacao se hacen de forma que contribuyan al buen mantenimiento y sostenibilidad del medioambiente, mediante procesos de producción que no promuevan la contaminación y fomenten la conservación del agua, tierra, y aire;
- **Calidad:** Garantizar el continuo mejoramiento del producto desde su siembra hasta su comercialización, asegurando el cumplimiento de los máximos estándares de calidad exigidos por los mercados nacional e internacional;
- **Sentido de pertenencia:** Orgullo de ser colombianos y de pertenecer a una compañía 100% colombiana que promueva el posicionamiento del Cacao y sus derivados como uno de los principales productos emblemáticos de la agricultura colombiana en el mundo; y

- Honestidad e integridad: Valor clave en la industria, impulsa la transparencia en cada uno de los actores de la cadena productiva, fomentando la ética y el servicio al cliente, garantizando un producto y servicio al cliente de calidad.

2.5 Código de Ética

- Fomentar el cuidado del medioambiente en toda la cadena de producción;
- Promover el respeto y el valor del trabajo como fuente de ingresos y de construcción de un mejor país;
- Ayudar a los campesinos para que encuentren en el cultivo del Cacao prosperidad para sus familias, fortaleciendo y defendiendo su derecho al trabajo;
- Suministrar productos de excelente calidad;
- Fomentar la libre competencia, con el fin de que el consumidor final sea el más beneficiado mediante calidad y precio;
- Generar identidad nacional, promoviendo culturalmente a Colombia en el mundo;
- Cumplir con la promesa de valor al cliente, ofreciendo productos de excelente calidad, informando oportunamente y adecuadamente al consumidor final.

2.6 Conclusiones

La visión para 2023 está alineada con los programas de fomento del subsector cacaotero, por lo que es factible y se enmarca en las políticas de desarrollo nacional.

Adicionalmente, es lo suficientemente ambiciosa como para posicionarlo en una primera fase en el ámbito regional y posteriormente en el ámbito mundial. La misión explica en detalle: (a) cómo lograr la visión, (b) hacia qué público objetivo se direcciona, y (c) qué valores se deben considerar. Tanto los valores como el código de ética son una muestra explícita de lo que se pretende lograr.

Capítulo III: Evaluación Externa

La globalización en el ámbito mundial ha generado la necesidad de realizar una evaluación externa de manera detallada que contenga información relevante para la toma de decisiones dentro de las organizaciones y sectores específicos, así como la identificación de oportunidades para el Cacao de Colombia que permita desarrollar el proceso de gestión del planeamiento estratégico propuesto.

3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

Hartmann (1978) fue el primer autor en acercarse al Análisis Tridimensional de las Naciones en su obra *The Relations of Nations* [Las relaciones de las naciones], dentro de la cual resaltó que existen tres dimensiones que se deben evaluar dentro de las relaciones entre las naciones, las cuales son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Este análisis resulta de utilidad para analizar un sector particular de la economía puesto que si el mismo se encuentra alineado con los intereses nacionales resultará mucho más sencillo cumplir los objetivos propuestos, razón por la cual se hace el desarrollo detallado de cada una de las dimensiones a continuación.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con Hartmann (1978), los intereses nacionales son aquellos objetivos de un Estado para lograr algo o defenderse frente a un agresor, los cuales pueden ser comunes u opuestos.

En el caso colombiano, el Gobierno nacional emitió las *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014a), donde se establecieron tres objetivos principales: (a) la paz, (b) la equidad, y (c) la educación, de los cuales se desprendían cinco estrategias transversales, que aportan a los tres pilares básicos: (a) competitividad e infraestructura estratégicas; (b) movilidad social; (c) transformación del campo; (d) seguridad, justicia, y democracia para la construcción de paz; y (e) buen Gobierno (ver Tabla 8).

1. Competitividad e infraestructura estratégicas: El objetivo es fomentar el crecimiento económico y el desarrollo humano que se derivan de mayor integración y conectividad entre los territorios y la nación; a través de un ambicioso programa de infraestructura de transporte de concesiones de cuarta generación (4G) y políticas que van desde la articulación del Sistema de Ciencia, Innovación, y Tecnología con la empresa privada hasta mejorar la eficiencia del sistema judicial.
2. Movilidad social: Esta estrategia está centrada en mejorar los indicadores de la salud, la educación, y el empleo a través de acciones para aumentar la calidad y cobertura de los mismos, mediante los programas que se han estado desarrollando y algunos nuevos.
3. Transformación del campo: El tercer eje de la estrategia se basa en la reducción de las brechas entre las zonas rurales y urbanas en materia de indicadores sociales, mediante una estrategia integral para modernizarlo y generar políticas agropecuarias que garantice la vida de los habitantes rurales.
4. Seguridad, justicia, y democracia para la construcción de la paz: Este objetivo pretende ampliar y profundizar el sistema democrático de Colombia, promover los derechos humanos, y garantizar el goce efectivo de derechos y la justicia para todos los colombianos, como base para consolidar la paz y la convivencia pacífica.
5. Buen Gobierno: Esta última estrategia está orientada a garantizar la configuración y consolidación de un Estado moderno, más transparente, eficiente, y eficaz.

De acuerdo con lo expresado por el Gobierno nacional, las estrategias mencionadas se enmarcan dentro de una estrategia envolvente de “crecimiento verde”. Esta estrategia se califica como envolvente según el Gobierno, porque el tema ambiental no está definido como una preocupación sectorial más, sino como una estrategia para que todos los sectores adopten prácticas verdes de generación de valor agregado, con el fin de que, tal como lo ordena la Constitución Política Colombiana, el crecimiento sea económico, social y ambientalmente sostenible (DNP, 2014a).

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Colombia

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Competitividad e infraestructura estratégicas			Brasil** China* EE. UU.*	
2. Movilidad social		EE. UU.* Unión Europea*		
3. Transformación del campo			EE. UU.* Unión Europea*	
4. Seguridad, justicia, y democracia para la construcción de paz		EE. UU.* Unión Europea* Cuba* Nicaragua** Venezuela**		
5. Gobierno y democracia			Unión Europea*	

Nota. *Intereses comunes; **Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional (como se citó en D'Alessio, 2015) es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales, dentro de los cuales se mencionan siete elementos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. Según las estimaciones y proyecciones de población hechas por el DANE (como se citó en el Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.), para 2015 la población colombiana se conformaría de 48'202,617 habitantes. Para 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50'912,429 habitantes. El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el período 1985-2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (i.e., región Amazónica y Orinoco). Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Colombia: Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15'187,066	15'607,359	30'794,425
1990	16'834,671	17'289,864	34'124,535
1995	18'497,463	18'992,203	37'489,666
2000	19'877,987	20'404,230	40'282,217
2005	21'169,835	21'718,757	42'888,592
2010	22'465,760	23'042,445	45'508,205
2015	23'799,306	24'403,311	48'202,617
2020	25'138,723	25'773,706	50'912,429

Nota. Tomado de “Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia,” por el Ministerio de Salud y Protección Social, s.f., p. 1. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

La población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé que llegue a 50.62% para 2020. Colombia experimenta un proceso de transición demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la “pirámide poblacional” en favor de un ensanchamiento de las zonas medias. Durante las dos últimas décadas (i.e., período 1985-2005), la población menor de 15 años pasó de representar 38% a 31% dentro del total, mientras que la proporción de adultos jóvenes (i.e., entre 15 y 29 años) transitó de 29.8% a 26.3%. De manera contraria, la población de edad entre 30 y 64 años aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3%. Estas tendencias continuarían profundizándose a futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas, según el DANE (como se citó en el Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.).

La tasa general de fecundidad se estima en 74.6 nacimientos por cada 1,000 mujeres en el período 2005-2010, un nivel inferior al registrado durante las dos décadas precedentes. Una causa del proceso de transición demográfica en Colombia, es la disminución sistemática de las tasas de natalidad y mortalidad. La tasa bruta de natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes en el período comprendido entre 1985 y 2010, y se

estima continuará disminuyendo aunque a un menor ritmo durante la próxima década. Una reducción menos drástica ha experimentado la tasa bruta de mortalidad, que se espera llegue a 5.95 por cada 1,000 habitantes para 2020. La migración neta de colombianos se mantendría negativa en los próximos años. Para 2020 la tasa de migración neta alcanzará -1.14 individuos por cada 1,000, un nivel inferior en comparación con los registrados al final de la década de los noventa (-3.62), según el DANE (como se citó en el Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.), como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Colombia: Principales Indicadores Demográficos 1985-2020

Periodo	Tasa bruta de natalidad ^a	Tasa bruta de mortalidad ^b	Tasa de migración neta ^c	Tasa de crecimiento natural ^d	Tasa media de crecimiento ^e
1985-1990	28.80	6.77	-1.51	22.03	20.54
1990-1995	26.86	6.57	-1.50	20.29	18.82
1995-2000	24.20	6.22	-3.62	17.98	14.36
2000-2005	21.66	5.95	-3.18	15.71	12.45
2005-2010	19.86	5.81	-2.26	14.05	11.78
2010-2015	18.88	5.80	-1.59	13.07	11.48
2015-2020	18.03	5.95	-1.14	12.08	10.94

Nota. Tomado de “Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia,” por el Ministerio de Salud y Protección Social, s.f., p. 3. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

^aNúmero de nacimientos vivos ocurridos durante un año, por cada 1,000 habitantes de la población calculada a mitad de período (30 de Junio).

^bNúmero de defunciones ocurridas en un determinado período por cada 1,000 habitantes de la población medida en ese mismo momento.

^cDiferencia de los inmigrantes y emigrantes de un área en un período dado, por cada 1,000 habitantes de la población media del lugar tomado como referencia.

^dMide el incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos y las defunciones.

^eMide el incremento o disminución del tamaño de una población, explicado por el balance entre los nacimientos, las defunciones y la migración neta.

Geográfico. La República de Colombia se localiza al noroeste del continente de Sudamérica. Al norte limita con la República de Panamá y el mar Caribe, por el oriente con las Repúblicas de Venezuela y Brasil, por el sur con las Repúblicas de Perú y Ecuador, y por el occidente con el océano Pacífico. Su territorio tiene 1'141,748 km² de superficie continental, sumadas las aguas marinas y submarinas, 928,660 km², siendo su extensión de 2'070,408 km². El país está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá),

además de contar con seis grandes regiones: (a) Andina, (b) Caribe, (c) Pacífica, (d) Orinoquía, (e) Amazonía, e (f) Insular. Colombia se extiende desde los 4° 13' 30" de latitud sur, hasta los 12° 27' 46" de latitud norte; y desde los 66° 50' 54" al occidente del meridiano de Greenwich por el oriente, hasta los 79° 0' 23" del mismo meridiano, por el occidente (Banco de la República, 2017a).

Económico. A pesar de las adversidades que afrontó el país en 2016, se espera que Colombia termine el año con una tasa de crecimiento que bordee el 2%, el cual supera la de la economía mundial y la de Latinoamérica. La moderada expansión de Colombia en 2016 se compara favorablemente con la caída del PBI en Latinoamérica; y frente a contracciones en países como Argentina (-2%), Brasil (-3.6%), Ecuador (-2%), o Venezuela (-9.7%) o incluso comparado con el 1.6% estimado para Chile. Para México se prevé una tasa similar a la colombiana y en Perú el pronóstico es significativamente mayor: 3.9%. Este desempeño luce más sólido cuando se tiene en cuenta que Colombia sigue sufriendo las consecuencias del drástico choque en los precios del petróleo sobre el empleo, sobre los sectores de encadenamiento minero-energético, sobre la misma exploración petrolera, sobre las cuentas fiscales, las cuentas externas, y la generación de divisas.

Las transformaciones en lo económico, político, y social, que el país ha registrado en los últimos años han permitido mantener la posición como una economía promisoría entre las economías emergentes. A pesar de un leve retroceso frente a años anteriores, las cifras económicas ilustran esta afirmación si se considera una perspectiva amplia.

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), en 2016 el PBI colombiano fue de US\$270,000 millones, con un PBI per cápita superior a US\$5,500, una inversión que se acerca al 30% del PBI, y unos indicadores sociales con importantes avances. El país tiene una tasa de desempleo de un dígito, cuando hace algunos años persistentemente se hablaba de niveles del 20%; un índice de pobreza que se redujo del 55% a menos del 30%;

se cuenta con una cobertura casi universal en salud; y en educación se está mejorando en las pruebas del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) (ANDI, 2017).

Tecnológico-científico. En 2006, Colombia definió una visión para 2032 mediante la cual el país sería uno de los tres más competitivos de Latinoamérica con un ingreso per cápita equivalente a los países de ingresos medios y altos, y con una economía que exporte bienes de valor agregado y servicios. Para alcanzar este objetivo el Gobierno nacional en paralelo con el sector privado decidió crear el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología, e Innovación (SNCCTI) así como el Consejo Privado de Competitividad (CPC) para trabajar de manera conjunta con el Gobierno para identificar y coordinar iniciativas que ayuden a este a cumplir la meta establecida para 2032 (FEM, 2017).

Por otra parte, según el último informe del *Global Innovation Index* (GII), el cual identifica las economías más innovadoras y los factores que las han hecho más eficientes en términos de generación de innovación, Colombia mejoró su medición frente a 2015 tanto en el ámbito global como regional. Según el GII 2016, el país ascendió una posición en Latinoamérica y el Caribe, ubicándose en el quinto lugar en la región, superando a países como Brasil y Argentina. En el ámbito global, el país subió cuatro puestos pasando del puesto 67 al 63 en un año (COLCIENCIAS, 2016).

En cuanto al sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), en el segundo trimestre de 2015 la actividad económica Correo y Telecomunicaciones presentó un decrecimiento del 1.8 con una participación en el PBI de 3%. Por su parte, el crecimiento económico anual de Colombia en el mismo período fue de 3.0%. En el primer trimestre de 2015 se observó un sector que ha alcanzado metas como es el caso de conexiones de banda ancha. También se observó que el mercado de telefonía móvil presente un nivel de

penetración del 116.5%; es decir, por cada 100 habitantes 116 están haciendo uso del servicio de telefonía móvil. Además, la regulación que se enfoca en aumentar la competencia en el mercado de los servicios de comunicaciones comienza a evidenciar resultados (MINTIC, 2015).

Histórico-psicológico-sociológico. Los primeros pobladores del territorio colombiano fueron tres grandes familias de pueblos indígenas: (a) la cultura chibcha, ubicada en el altiplano; (b) la caribe, localizada en el litoral del océano Atlántico; y (c) la arwac, en la región amazónica. Al llegar los españoles, se encontró un pueblo disperso lo que facilitó su conquista permitiendo el asentamiento de la colonia de manera paulatina. Entre 1810 y 1819 se desarrolló el proceso de emancipación de España en donde se desarrollaron dos corrientes ideológicas: (a) el federalismo y (b) el centralismo, las cuales fueron la base del movimiento independentista. A partir de 1886 se desarrolló el proceso de industrialización del país junto a transformaciones políticas y sociales que llevarían finalmente a que en la década de los cincuenta se crearan grupos revolucionarios comunistas que iniciaron un conflicto de más de 50 años que hasta ahora no ha sido resuelto totalmente (Presidencia de la República, s.f.).

Organizacional-administrativo. El país es un Estado social de derecho democrático, independiente, y soberano. El Estado es uno e indivisible; su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado; y se organiza bajo el principio de la separación de poderes. El territorio de la república está integrado por regiones, departamentos, distritos, municipios, y territorios indígenas en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el Gobierno en los ámbitos nacional, regional, y local (Constitución Política Colombiana, 1991).

Militar. La política de defensa y seguridad establecida por el Ministerio de Defensa (MINDEFENSA) para el período 2015-2018 recoge la visión y las acciones que serán puestas en marcha por el sector defensa, en el marco de los objetivos estratégicos identificados. En función de la nueva realidad que vive el país, las acciones emprendidas por las Fuerzas

Militares y la Policía Nacional en todo momento se enfocan en contribuir a la terminación del conflicto armado, la consolidación de la paz, el desarrollo socioeconómico, la defensa de los intereses nacionales, así como el mejoramiento de la seguridad pública y ciudadana y mayor bienestar para sus miembros (MINDEFENSA, 2015).

3.1.3 Principios cardinales

“Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D’Alessio, 2015, p. 95).

Influencia de terceras partes. En el mundo globalizado es innegable la influencia que tienen los diferentes países con los que se posee algún tipo de relación bilateral en las actuaciones nacionales. Sin embargo, esta interacción es más trascendente dado que las decisiones tomadas pueden influenciar a terceros que no necesariamente se interesen en que la interacción se realice. En el caso colombiano, un ejemplo claro son las negociaciones de los tratados de libre comercio (TLC). Actualmente según datos del MINCIT tienen los siguientes tratados en vigencia con los siguientes países: EE. UU., Corea del Sur, Costa Rica, Unión Europa, Canadá, México, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza, la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Comunidad Andina (CAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Cuba, Venezuela, Nicaragua, y Perú. Esta expansión en las relaciones comerciales de Colombia hace que la inversión en el país sea más atractiva y que cada vez se dependa más de los terceros para el crecimiento económico.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones comerciales de Colombia sufrieron un quiebre a partir de la creación de los carteles del narcotráfico en los años 80. Este cambio en el paradigma de actuación generó que los países desarrollados adoptaran una política estricta frente a sus relaciones con Colombia que sólo hasta la fecha se han ido flexibilizando. En temas como migración de personas, comercio internacional, y ayuda humanitaria; el narcotráfico ha sido el eje fundamental de las relaciones comerciales de Colombia.

Contrabalance de los intereses. Colombia se ha caracterizado por ser un líder regional en la elaboración de alianzas para desarrollar mercados en común con sus vecinos; ello con el fin de balancear los intereses muchas veces contrapuestos de los distintos países persiguiendo un fin común que sea útil para todos. La CAN es el mejor ejemplo de cómo se buscó llegar a un modelo en donde los países andinos cooperaran de manera activa persiguiendo un bien común para todos. Sin embargo, el modelo de la CAN ha mostrado un relativo fracaso y a la fecha distintos miembros se han ido retirando como es el caso de Venezuela. No obstante lo anterior, Colombia ha seguido en la búsqueda de nuevas alternativas para realizar el contrabalance de sus intereses y con este propósito se creó la Alianza del Pacífico (AP) que ha mostrado su efectividad e interés por parte de los países a pesar de solo haber sido creada en 2012.

Conservación de los enemigos. Antes de la década pasada, Colombia se había caracterizado por el buen manejo de sus relaciones internacionales. Sin embargo en la historia reciente del país, se han generado conflictos que han impactado la labor que se había hecho hasta la fecha. El primero de esos conflictos se generó con Ecuador en el momento en que Colombia invadió las fronteras del país vecino para perseguir al grupo subversivo de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), lo que ocasionó un incidente diplomático de altas proporciones que hasta la terminación del mandato de Rafael Correa en Ecuador, tuvo notoriedad e importancia. Otra relación que ha estado constantemente vulnerable ha sido con la República Bolivariana de Venezuela. Desde la llegada del chavismo hasta la fecha, las relaciones bilaterales han pasado desde la amenaza de guerra a la colaboración dentro del proceso de paz colombiano. Por último, se encuentra la relación con Nicaragua, país con el cual se han tenido diversos pleitos ante la Corte Internacional de Justicia en donde se han estado discutiendo de manera recurrente los límites territoriales.

3.1.4 Influencia del análisis en el Cacao de Colombia

La evolución del Cacao de Colombia se encuentra estrechamente relacionada con las políticas que ha definido el Gobierno nacional para su promoción. Existe una estrategia dentro del Plan Nacional de Desarrollo enfocada específicamente al campo. Dentro de esta estrategia, se pretende implementar un plan de aprovechamiento comercial para dar acceso real a los productos agropecuarios hacia los mercados. El Gobierno tiene la intención de establecer instrumentos específicos para apoyar el aumento de la producción, mejorar la escala productiva, y asegurar el acceso hacia los mercados internacionales. El Cacao de Colombia se encuentra dentro de los cultivos que han sido priorizados y a los cuales se pretende dotar de bienes y servicios sectoriales para generar competitividad rural. Al existir este enfoque por parte del Gobierno nacional, resulta aún más interesante explorar los potenciales que tiene el Cacao puesto que se parte del apoyo a la industria, lo que hace que su desarrollo pueda ser más rápido.

Por otro lado, los intereses nacionales identificados permiten concluir que el Cacao de Colombia es estratégico para el país. La geografía del país y la diferencia de pisos térmicos hacen que el cultivo de Cacao pueda desarrollarse en distintos lugares del país y sea fácil su producción. Se espera que la reactivación de la economía para 2018 también sirva como impulsor al subsector ya que al existir un mejor ambiente económico, las proyecciones para el Cacao también resultan más atractivas. Históricamente, Colombia ha sido un productor agropecuario y el Cacao se encuentra dentro de aquellos cultivos que se han explotado desde tiempos antiguos, por lo que es un producto arraigado para el consumidor colombiano.

Por último, es importante resaltar que el desarrollo de políticas comerciales activas por parte del Gobierno nacional y la proliferación de TLC hacen que el subsector se beneficie directamente puesto que los productos agropecuarios se encuentran dentro de aquellos que se pretenden exportar de manera masiva. Al igual ocurre con la creación de la AP que busca la

creación de un mercado latinoamericano organizado para exportar productos de manera más activa hacia el continente asiático. Otro factor reciente que puede impactar en beneficio del subsector es el proceso de paz en Colombia que ha logrado cambiar la imagen del país en el exterior y ha permitido que se empiecen a explotar otros sectores de la economía colombiana como es el caso del subsector materia de estudio.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para evaluar el nivel de competitividad de un país, Michael Porter (como se citó en D'Alessio, 2015) introdujo el Diamante de Competitividad en 1990, en donde explica cuatro fortalezas del poder de una nación que restan o crean ventajas para que ésta sea competitiva. Así, Porter definió las cuatro determinantes de la ventaja competitiva como lo muestra la

Figura 2

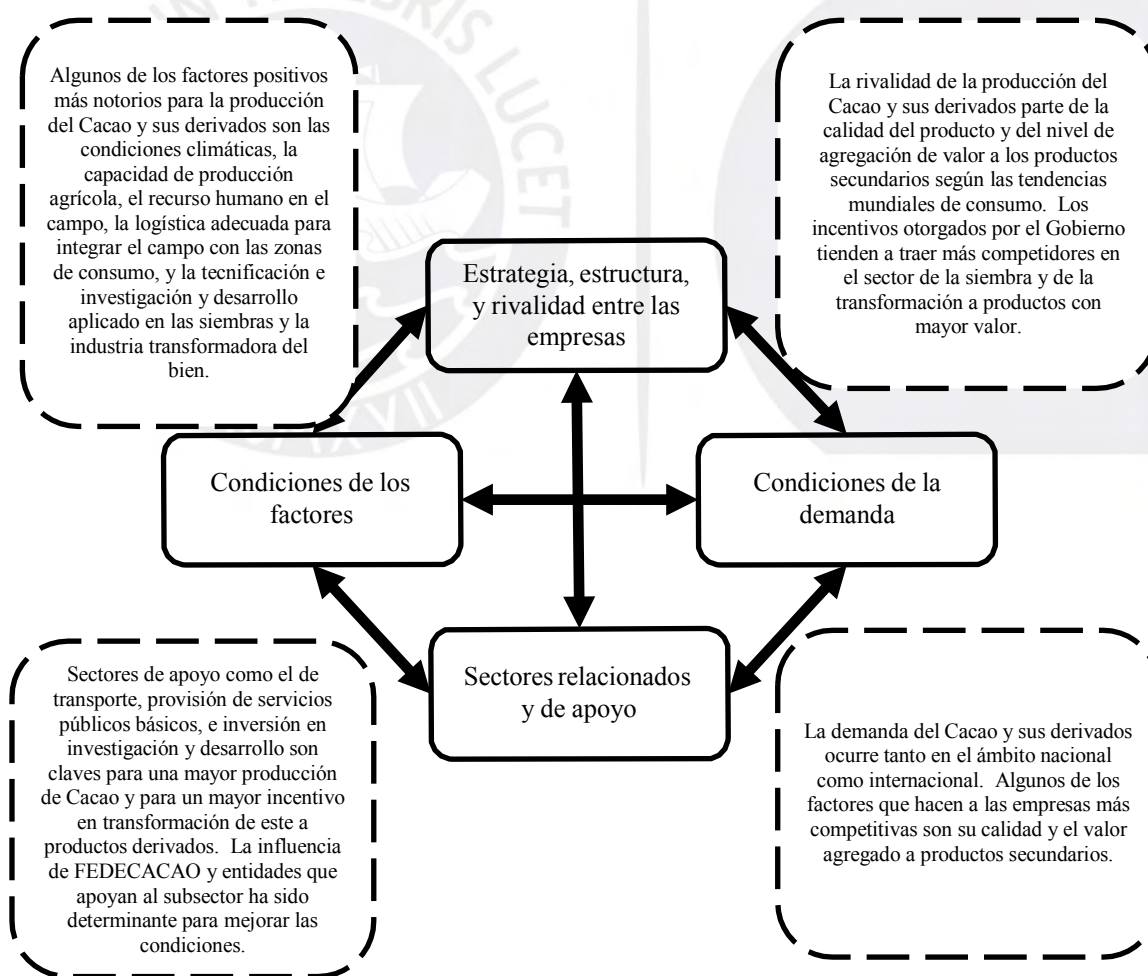


Figura 2. Diamante de la Competitividad Nacional de Porter *adaptado* a Colombia.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Exportaciones Turismo Inversión Marca País (PROCOLOMBIA), Colombia está ubicado en el noroeste de Sudamérica, en la zona tropical del Ecuador, tiene acceso a los océanos Pacífico y Atlántico y colinda con cinco países (i.e., Panamá, Venezuela, Brasil, Ecuador, y Perú). Su población es de 48 millones de habitantes, es el tercer país más grande de Latinoamérica, el puesto 27 como país más poblado del mundo, y tiene un PBI paridad de poder adquisitivo de US\$690 billones, el cual ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica y el puesto 31 en el ámbito mundial (PROCOLOMBIA, 2017a). Su PBI per cápita fue de US\$5,898 y a setiembre de 2017 el desempleo en el ámbito nacional era de 9.2% (Banco de la República, 2017b). El salario mínimo es de US\$215, el cuarto más bajo de Latinoamérica, después de Brasil (US\$212), México (US\$120), y Nicaragua (US\$115) (Universidad de la Sabana, 2017).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en cuanto al Índice de Desarrollo Humano, Colombia se encuentra dentro de la categoría de países con desarrollo humano alto, ocupa la posición 95 de 188 países y es el puesto 10 de Latinoamérica (PNUD, 2016). En 2011 el censo nacional registró que 5% de los empleados eran patrones y empleadores, el 38% obreros y empleados particulares, y el 43% trabajadores por cuenta propia, lo que denota alta informalidad (DANE, 2012). En cuanto a la educación, la tasa de analfabetismo en 2015 era 7%, el rezago escolar 27.3%, el bajo logro educativo 39.3%, y la inasistencia escolar y trabajo infantil 2.3% cada uno (DANE, 2016b).

Mientras que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en 2014 Colombia era el país de Latinoamérica con más porcentaje del PBI invertido en programas de formación (0.35%). En lo que corresponde a programas de educación técnica, el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA) facilitó el 9% de programas de educación técnica del país (OCDE, 2016). Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2016 la distribución del ingreso o coeficiente de Gini se encontró por encima del promedio de Latinoamérica (469), lo que indica altos

niveles de desigualdad socioeconómica (CEPAL, 2016). Sin embargo, este pasó de 0.522 a 0.517 de 2015 a 2016, lo que muestra una leve mejora en el último año (DANE, 2017a).

Por otra parte, en 2015 la clase media llegó a 13 millones de personas; es decir el 30.5% de la población y se logró una reducción sustancial de la pobreza entre 2010 y 2015 en donde 4 millones de personas dejaron de ser pobres y esta se redujo hasta un 27.8% después de estar en niveles del 50% (DNP, 2016). En 2016 el 8.5% del total de la población estaban en condición de pobreza extrema. En el ámbito de municipios pasó de 7.9% en 2015 a 8.6% en 2016 y en los centros poblados pasó de 18.0% en 2015 a 18.1% en 2016, lo anterior explicado por el aumento de la inflación (DANE, 2017b). Por otro lado, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en Colombia existe un marcado retraso en infraestructura; por ejemplo existe una brecha en el suministro de servicios básicos en donde por ejemplo se estima que el servicio de agua potable llega solo al 58% de la población, lo que puede afectar a la clase media más cercana a la pobreza (BID, 2016). Desde 2008 hasta 2013 Colombia invirtió en promedio un 2.8% del PBI en infraestructura, ocupando el puesto 10 de Latinoamérica en inversiones de este sector como porcentaje del PBI. En 2015 se lanzó el programa de las vías de cuarta generación para el país (4Gs), concesiones viales importantes, las cuales cubrirían 7,000 km y representaban US\$47 billones en inversión (DNP, 2014b).

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financiera (ANIF), si bien la inversión en infraestructura se ha acelerado a causa de la inversión pública y la creación de agentes como las asociaciones público-privadas (APP), existe un retraso en el multimodalismo puesto que el 75% del transporte nacional se realiza por carretera y solo un 1.5% de la carga utiliza modos diferentes. Este escenario hace que el costo aproximado de un contenedor a puerto sea de US\$1,700, comparado con US\$600 de los países de la AP. Asimismo, el tiempo requerido para exportar es de nueve días comparado con cuatro días de la AP. Se espera que esta cifra baje a dos luego de la implementación del nuevo estatuto aduanero (ANIF, 2016). En 2014 Colombia invirtió como porcentaje del PBI 0.05% en aeropuertos, 3.09% en carreteras, y 0.01% en fluvial y marítimo (Infralatam, 2017).

Si bien Colombia aumentó las conexiones de banda ancha de 2.2 a 10.1 millones entre 2010 y 2015 (PROCOLOMBIA, 2017a), según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO), la inversión en investigación y tecnología ha sido del 0.2% del PBI desde 2005 hasta 2015 (UNESCO, 2017a), y ocupa el puesto 63 de 128 países evaluados por el Índice Global de Innovación, siendo el cuarto país latinoamericano de la lista después de Chile, Costa Rica, y México (Cornell University, INSEAD, & Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2016). En cuanto a la innovación agrícola, aunque Colombia se encuentra entre los cinco países que poseen el 85% de investigadores de Latinoamérica, el país apenas invierte el 0.8% del PBI del agro en investigación en este sector, las cuales son realizadas en un 40% por asociaciones sin fines de lucro (CEPAL, 2016).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Históricamente, Colombia ha sostenido una industria diversificada, el sector agro tiene un peso de 7%, la industria manufacturera de 12%, y el sector servicios tiene un peso aproximado del 60% del PBI nacional (DANE, 2017c). En 2016 en cuanto a producción, la agricultura creció 1.1%, las manufacturas 8%, los servicios financieros 4%, y la construcción 3.8% (PROCOLOMBIA, 2017a). Si bien en 2015 se implementó una reforma tributaria que elevó el impuesto al valor agregado (IVA) al 19%, según Nielsen (2017), el Índice de Confianza del Consumidor Colombiano fue de 90 puntos en 2016, ubicando al país en la segunda mejor posición de la región, manteniendo su lugar estable desde 2015. Luego de los gastos básicos, el 52% de los colombianos priorizan el ahorro, el 36% de ellos pagan sus deudas, y el 29% dedican sus recursos a entretenimiento fuera del hogar, lo que resalta la oportunidad para el sector gastronómico y de hostelería.

En 2017 durante el tercer trimestre, el crecimiento del gasto total aumentó en 2.1%, el consumo del Gobierno fue de 3.9%, el gasto de los hogares fue de 1.7%, en donde se resalta el crecimiento de alimentos y bebidas no alcohólicas (3.9%); restaurantes y hoteles (3.2%); y vivienda, agua, electricidad, gas, y otros combustibles (2.9%) (DANE, 2017c).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las calificaciones crediticias de Colombia por Standard & Poors y Fitch Ratings se han mantenido en BBB estable a excepción de 2017 que fue calificada como BBB- (Trading Economics, 2017). A pesar de que Colombia es un país considerado con bajas barreras de inversión extranjera y según la OCDE tiene el mayor número de reformas en Latinoamérica para mejorar su ambiente de negociación (PROCOLOMBIA, 2017a), según el Ranking Competitivo Mundial del Centro de Competitividad Mundial del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD, por sus siglas en inglés), que estudia la economía, la infraestructura, y la eficiencia del Gobierno y de los negocios, desde 2016 Colombia ha bajado tres puestos ocupando el puesto 54, que comparado con países de la región que se encuentran en la lista, está por debajo de Chile (35) y México (48), y por encima de Perú (55), Argentina (58), Brasil (61), y Venezuela (63) (IMD, 2017).

Por otro lado según el Banco Mundial (BM), la reforma tributaria de 2016 ubicó a Colombia entre los países con mayor tasa de tributación de Latinoamérica, lo que produjo que bajara al puesto 59 en el Doing Business, siendo el tercero de Latinoamérica después de Chile (55) y Perú (58). Las mayores deficiencias registradas fueron: cumplimiento de contratos, impuestos, comercio, apertura de negocios, licencias, y servicios de energía (BM, 2017a). Según la OCDE (2016), Colombia es el país de Latinoamérica con menos protección regulatoria de las firmas establecidas y tiene baja complejidad de los procedimientos regulatorios. Sin embargo, en Colombia existen 120 zonas francas que ofrecen condiciones especiales como reducción del impuesto de renta y exenciones del IVA, las cuales incentivan la actividad empresarial (PROCOLOMBIA, 2017a). Asimismo las ZOMAC (DNP, 2017) y las ZIDRES son las nuevas zonas económicas especiales impulsadas por el Gobierno en donde se reduce el impuesto corporativo hasta el 5% y prometen atraer más inversión, especialmente en el campo (Agrocultura, 2017).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Colombia tiene en vigencia 15 acuerdos comerciales que le otorgan un acceso a 1.5 billones de consumidores y que han sido una herramienta para atraer empresas extranjeras, lo

cual ha aumentado significativamente la competencia en el mercado local (PROCOLOMBIA, 2017a). A pesar del incremento de los impuestos, en 2015 se recibieron inversiones de US\$13.7 billones, de los que US\$11.3 billones se destinaron a sectores no minero energéticos (i.e., servicios públicos, servicios financieros, manufacturas, logística, y hostelería y comercio) (Banco de la República, 2017c). Además, empresas colombianas se han estado posicionando en Latinoamérica y en el mundo y hoy son reconocidas como exitosas multilatinas. En 2016 invirtieron US\$4.5 billones en el extranjero siendo Chile, México, España, Inglaterra, y Perú los principales mercados de inversión (Banco de la República, 2017c). Se resaltan empresas que se encuentran entre las 100 más grandes según *América Economía* (como se citó en Almeida, 2016): Avianca Taca (puesto 6) ISA (puesto 18), Sura (puesto 29), Grupo Argos (puesto 35), Grupo Nutresa (puesto 45), y Bancolombia (puesto 63).

Según el Consejo Gremial Nacional (CGN), en Colombia el relacionamiento empresarial es dinámico y aunque diverso, tiende a ser cooperativo. Ello se explica por la existencia de asociaciones como CGN, que reúne a 21 de los gremios más representativos del país, en donde trabajan en conjunto en una agenda que contiene seis comités: (a) económico, (b) jurídico, (c) comercio internacional, (d) ambiental y transporte, (e) logística, e (f) infraestructura (CGN, 2017). Asimismo, la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), miembro del Consejo Gremial, tiene 43 afiliados los cuales representan las industrias agropecuarias y en donde se encuentra FEDECACAO (SAC, 2017), federación que representa los intereses de los cacaocultores en el ámbito nacional (FEDECACAO, 2017b).

3.2.5 Influencia del análisis en el Cacao de Colombia

En cuanto a los factores de producción, se resaltan de manera positiva para la producción del Cacao y sus derivados las condiciones climáticas, el recurso humano en el campo, y los desarrollos logísticos que se han llevado a cabo. Sin embargo, se requiere integrar el campo con las zonas de consumo y mayor inversión en tecnificación e investigación y desarrollo aplicado en las siembras y la industria transformadora.

En cuanto a las condiciones de la demanda, se resalta el crecimiento de la clase media, el crecimiento del sector agro en Colombia, el alto índice de confianza del consumidor, y el alto gasto en entretenimiento fuera del hogar, el cual incluye al sector gastronómico. Es aquí en donde los productores tanto de Cacao en grano como sus derivados deben desarrollar productos más atractivos de acuerdo con las tendencias de consumo.

En Colombia, la rivalidad y la competencia son elevadas y tienden a incrementarse debido a la llegada de empresas extranjeras y al surgimiento de nuevas. Los incentivos otorgados por el Gobierno tienden a traer más competidores en el sector de la siembra y de la transformación.

Finalmente en cuanto a sectores de apoyo, se resalta la presencia en el ámbito nacional tanto de multinacionales como multilatinas altamente competitivas que pueden fortalecer sistemas de proveeduría y compras para el Cacao y sus derivados. La influencia de los gremios empresariales como FEDECACAO, ha sido determinante en mejorar las condiciones del sector materia de estudio.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE busca hacer una evaluación externa de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas; ello con el fin de identificar las amenazas y fortalezas del sector y del entorno del país, variables que no se pueden controlar, pero que conociéndolas, pueden evitarse o disminuir sus consecuencias para la industria según el caso (D'Alessio, 2015). Las industrias actualmente no toman ninguna decisión sin analizar el entorno global; la globalización hace que se analice cada una de las variables externas al momento de tomar decisiones, desde la desaceleración económica de las potencias mundiales, hasta la cultura de los consumidores en ciertos países, son variables que afectan el comportamiento de la industria y por consiguiente explican los resultados obtenidos.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estabilidad política. Colombia es un país democrático, sus mandatarios son elegidos por voto popular y tienen un tiempo de Gobierno de cuatro años; ello opera tanto para las

elecciones presidenciales como para las legislativas (i.e., Senado de la República y Cámara de Representantes). Después de ocho años de mandato del presidente actual, el Sr. Juan Manuel Santos, el país se encontraba dividido, principalmente por los acuerdos de paz con las FARC que aunque en ese momento estaban firmados, según la Registraduría Nacional del Estado Civil (2016), en el plebiscito el referido presidente no ganaría la elección con 6'431,372, por un estrecho margen de solo 53,908 votos.

Otra amenaza a la estabilidad política es el aumento considerable de partidos políticos en el país; lo que en este caso dificulta la unidad nacional, sumándole, la falta de preparación de distintos candidatos que aspiran a curules que representan a los colombianos. Según el Consejo Nacional Electoral (CNE), existen en este momento 14 partidos y movimientos políticos, dentro de los cuales están: Partido Liberal, Partido Conservador, Cambio Radical, Partido Alianza Verde, Polo Democrático, Centro Democrático, Partido de la U, entre otros. Pronto se tendrá uno nuevo con el nombre Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común, partido de las FARC con el cual buscan posicionarse como movimiento político en el país (CNE, 2017).

Política monetaria y fiscal. La política monetaria en Colombia ha sido durante décadas una de las más estables de Latinoamérica. El ente encargado de regular la política monetaria colombiana es el Banco de la República, quien mediante aumentos y disminuciones del tipo de interés altera y controla la inflación en Colombia, buscando la estabilidad de precios, fomentando así el crecimiento económico, aumentando el empleo, y mejorando la calidad de vida de los colombianos. La Junta Directiva del Banco de la República es la encargada de determinar la meta de inflación del país, que en 2017 se esperaba que se encuentre en alrededor del 3%, con un margen admisible de +/- 1%. Esta meta se mide anualmente por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) (Banco de la República, 2017d). En la Figura 3 se muestra el comportamiento de la inflación durante los últimos años, desde 2002 hasta octubre de 2017 (DANE, 2017d).

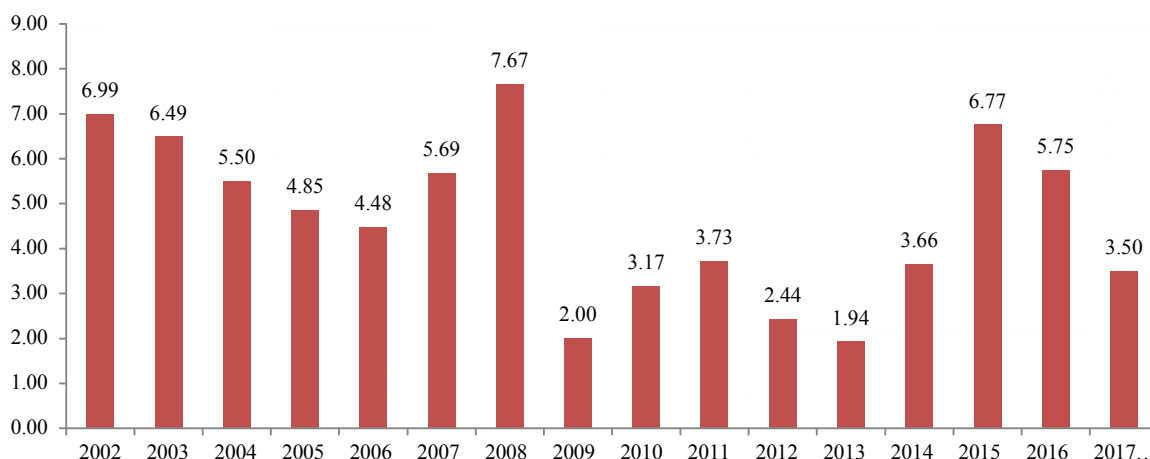


Figura 3. Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Colombia 2002-2017 (variaciones porcentuales).

Tomado de “Índice de Precios al Consumidor-IPC- Base 2008,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017d. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

En cuanto a la política fiscal, el Gobierno instauró en 2016 la reforma tributaria, la cual buscaba mejorar la estructura tributaria en Colombia, disminuir la desigualdad en la distribución del ingreso, y aumentar la competitividad de las empresas, unificando impuestos. Ello no tuvo mayor éxito, debido a que diversas reformas no fueron aprobadas por el Gobierno y por tanto, estas no estarían contribuyendo de la manera en la que se esperaba. Uno de los principales cambios fue el aumento del impuesto al valor agregado (IVA), que pasó de 16% a 19%, causando críticas en los ámbitos de la industria y los consumidores (“Qué Tan Despejada,” 2017).

Políticas a favor de la agricultura en Colombia. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es el encargado de fomentar la agricultura en Colombia, mediante políticas agropecuarias que fomenten el sector agro del país, la siembra, calidad, y el renacer del campo colombiano. Actualmente se adelanta el programa Colombia Siembra, con el que se busca: (a) aumentar la oferta de productos agrícolas colombianos; (b) incrementar las exportaciones de productos con valor agregado; (c) aumentar las áreas sembradas de cultivos agrícolas; y (d) fomentar la inversión en tecnología, infraestructura, maquinaria, e investigación; todo mediante cinco apuestas: (a) la optimización del suelo, cultivando

productos según la aptitud productiva de casa zona; (b) velar por la asistencia técnica y extensión rural de cultivos; (c) ayudar a los agricultores con la administración de los riesgos agropecuarios; (d) mejorar el acceso a créditos enfocados únicamente al sector agroindustrial colombiano; y (e) fomentar escuelas de emprendimiento rural para potencializar la ventaja competitiva que se tiene con respecto a otros países en relación a los productos agrícolas (MADR, 2017b).

Según el DNP (2015a), otro aspecto que es importante indicar, son las políticas implantadas durante los últimos Gobiernos hasta el actual, para aumentar la seguridad en zonas rurales, por medio de la identificación de los problemas y sus posibles decisiones y el fortalecimiento de la Policía Nacional para enfocarse en brindar la seguridad necesaria a los habitantes de las zonas rurales. Con lo anterior se fomenta el crecimiento del agro en Colombia.

Tratados de libre comercio (TLC). Como parte de la apertura económica, Colombia ha realizado y está por cerrar diversos TLC con distintos países del hemisferio, dentro de los más representativos se encuentran el de EE. UU., Canadá, México, Unión Europea, Corea del Sur, Japón, y la Alianza Pacífico (i.e., México, Colombia, Perú, y Chile), entre otros. Todo ello con el fin de potencializar la exportaciones de productos nacionales, disminuir los costos de intermediación entre países, y facilitar el intercambio de bienes y servicios (MINCIT, 2017c).

Corrupción. La corrupción es una de las principales amenazas de las políticas gubernamentales no solo en Colombia sino en el mundo. Desde 1995 Transparencia Internacional (2017) ha elaborado un índice de corrupción dentro del cual Colombia en 2016 ocupó dentro de los 176 países del estudio, el puesto 90 de corrupción (ver Figura 4). De 100 puntos solo obtuvo 37, los mismos que alcanzó en 2014; por lo anterior, no ha logrado mejorar la percepción en cuanto a mejores prácticas y entidades de control más eficaces. Colombia comparte 37 puntos con países como Liberia, República de Macedonia, e Indonesia.

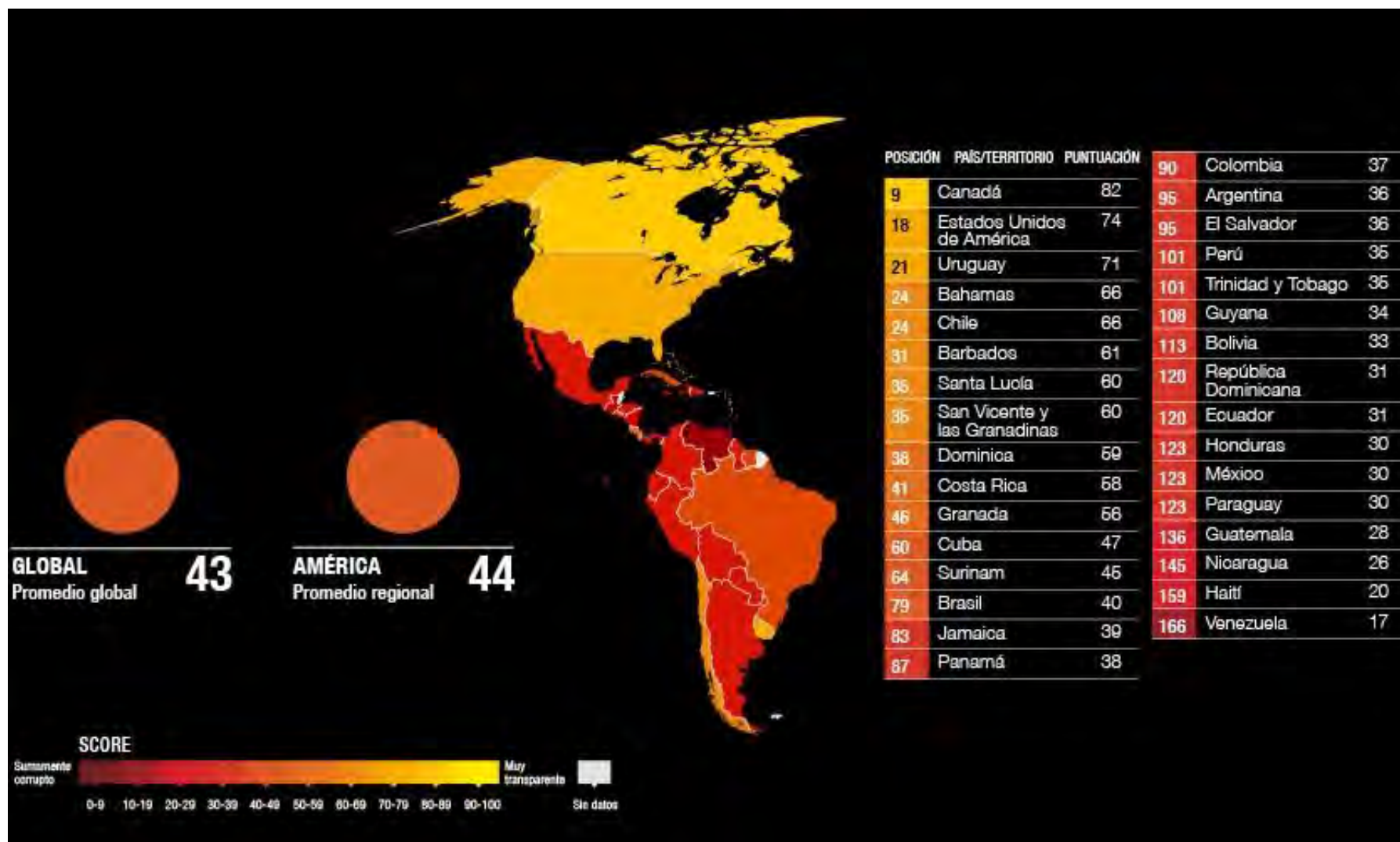


Figura 4. Índice de Percepción de la Corrupción de América 2016.

Tomado de “Corruption Perceptions Index 2016 [Índice de Percepciones de Corrupción 2016],” por Transparencia Internacional, 2017.

Recuperado de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución del PBI nacional y per cápita. El PBI total de Colombia según las cifras del Banco de la República ha estado creciendo anualmente, obteniendo tasas de crecimiento cercanas al 7% en 2006, 2007, y 2011 con respecto al año inmediatamente anterior. El año 2009 fue el que presentó menor crecimiento debido al impacto de la crisis económica mundial. Desde 2013 hasta la actualidad se ha visto una desaceleración en el crecimiento de la economía colombiana; ello explicado principalmente por la desaceleración económica mundial, la disminución de las exportaciones en un 0.9%, principalmente por la reducción de la venta de productos derivados del petróleo, una política fiscal expansiva, aumentando el gasto para acelerar el consumo (Banco de la República, 2017b). En la Tabla 11 se muestra el comportamiento del PBI per cápita entre 2000 y 2015.

Tabla 11

Producto Interno Bruto Total y por Habitante (Precios Constantes de 2005)

Fin de:	Total		Por habitante	
	Miles de millones \$COP	Variación anual (%)	\$COP	Variación anual (%)
2000	284,761		7'066,808	
2001	289,539	1.68	7'094,190	0.39
2002	296,789	2.50	7'181,162	1.23
2003	308,418	3.92	7'369,789	2.63
2004	324,866	5.33	7'667,632	4.04
2005	340,156	4.71	7'931,153	3.44
2006	362,938	6.70	8'361,479	5.43
2007	387,983	6.90	8'832,464	5.63
2008	401,744	3.55	9'037,877	2.33
2009	408,379	1.65	9'079,360	0.46
2010	424,599	3.97	9'329,881	2.76
2011	452,578	6.59	9'829,122	5.35
2012	470,880	4.04	10'108,664	2.84
2013	493,831	4.87	10'480,837	3.68
2014	515,528	4.39	10'816,380	3.20
2015 (p)	531,262	3.05	11'021,255	1.89
2016 (p)	541,675	1.96	11'111,804	0.82

Nota. p = proyección. Tomado de "PIB. Metodología Año Base 2005," por el Banco de la República, 2017b. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

Durante 2016 los sectores de la economía que más crecieron fueron: (a) establecimientos financieros, (b) seguros, (c) actividades inmobiliarias y servicios de construcción, e (d) industria manufacturera. La actividad que registró mayor desaceleración fue la explotación de minas y canteras. Según el DANE (2017e), el gasto del consumo final aumentó en un 2% con respecto a lo reflejado en 2015, ello explicado por el aumento del consumo de las familias y el gasto del consumo final por parte del Gobierno.

En cuanto al PBI per cápita según información del BM (2017b), los países de la región Latinoamérica y el Caribe que obtuvieron el PBI per cápita más alto fueron: Panamá con US\$13,680, Argentina con US\$12,449, y Costa Rica con US\$11,824. Colombia por su parte obtuvo el puesto 14 con un PBI per cápita anual de US\$5,805.6, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Rankin PBI Per Cápita de Latinoamérica y el Caribe 2016

Ranking	País	Valor (US\$)
1	Panamá	13,680.20
2	Argentina	12,449.20
3	Costa Rica	11,824.60
4	Granada	9,469.20
5	Brasil	8,649.90
6	México	8,201.30
7	Santa Lucía	7,744.40
8	Dominica	7,144.50
9	San Vicente y las Granadinas	7,030.10
10	República Dominicana	6,722.20
11	Surinam	6,484.40
12	Perú	6,045.70
13	Ecuador	5,969.00
14	Colombia	5,805.60

Nota. Tomado de “PIB Per Cápita (US\$ a Precios Actuales),” por el Banco Mundial (BM), 2017b. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=XJ>

Tasa de cambio representativa del mercado (TRM). La tasa representativa del mercado o TRM hace referencia a la cantidad de pesos colombianos que equivalen a un dólar de EE. UU. La TRM se calcula considerando la compra y venta de divisas en el país por

parte de los intermediarios financieros (Banco de la República, 2017e). Durante 2017, la TRM ha sido afectada por sucesos externos a la economía colombiana, las políticas fiscales del presidente Trump, su reforma tributaria, y los cambios en la Junta Directiva del Banco Central de EE. UU. En la Figura 5 se muestra el comportamiento de la TRM en 2017, ubicándose entre los \$2,885 COP por dólar en abril y en los \$3,050 COP por dólar en julio, según el Banco de la República (como se citó en “La Demanda de Crédito,” 2017).

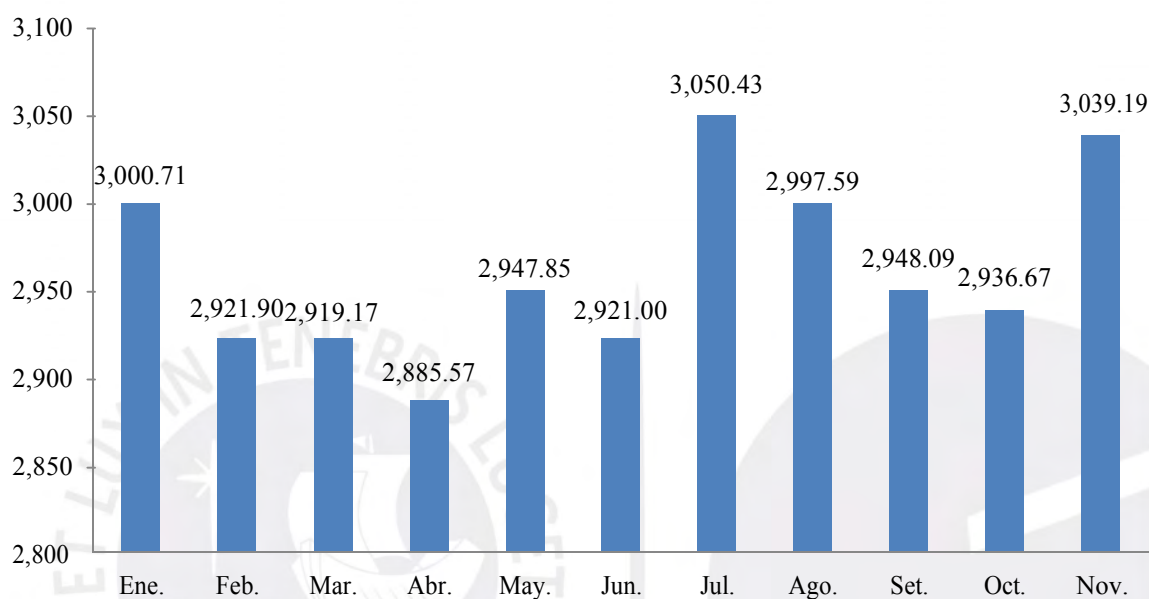


Figura 5. Tasa de cambio representativa del mercado (\$ COP). Tomado de “Tasa de Cambio del Peso Colombiano (TRM),” por el Banco de la República, 2017e. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Según el Banco de la República (como se citó en “La Demanda de Crédito,” 2017), el comportamiento volátil de la TRM, hace que se genere un riesgo para la compra de insumos y materia prima importada, puesto que esto podría repercutir en el aumento del precio del bien final por el aumento de precio de la cadena de valor en la producción.

Incentivos tributarios y desarrollo económico y rural. Existen en el país beneficios de reducción de impuestos para empresas e incentivos de inversión en el sector agrícola (e.g., ZOMAC y el ZIDRES). Según el MINCIT (2017a), la ZOMAC nace en la actual reforma tributaria en donde se establece una serie de beneficios para las compañías que desarrollen su actividad económica en las zonas mas afectadas por el conflicto armado (ZOMAC), ello con

el fin de incentivar ciertas regiones del país a que sean sostenibles económicamente, y generadoras de recursos y de empleo para sus habitantes.

Por otro lado, el ZIDRES cuyas iniciales hacen referencia a zonas de interés de desarrollo rural y económico, fomentan proyectos productivos que beneficien a campesinos, promuevan el empleo en las regiones rurales, inversión en capital en el agro, incentivar el desarrollo social y económico, además de mejoras en la logística y la infraestructura del sector agroindustrial (MADR, 2016).

En cuanto al Cacao y sus derivados, PROCOLOMBIA (2017c) aseguró un aumento sustancial de derivados del Cacao para 2018. En los últimos 10 años, el consumo de Cacao en el mundo aumentó 32%, siendo uno de los sectores con mayor proyección agrícola en el mundo y ubicando a sus derivados como bienes de consumo en auge. En China por ejemplo, se espera que para 2018 se incremente en un 5% la demanda de Cacao y sus derivados, haciendo que dentro de los planes de competitividad se encuentre este como fuente de ingreso para el país.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. Las proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020, indican que Colombia ha estado decreciendo en población. Este descenso del crecimiento poblacional se explica principalmente por los siguientes aspectos: (a) la tasa de fecundidad ha estado disminuyendo principalmente por la incorporación de la mujer al mercado laboral; (b) el acelerado asentamiento de población en las ciudades; (c) el nivel de educación; y (d) el aumento del PBI per cápita. Sin embargo, los avances que se han estado realizando en la disminución de la mortalidad infantil, por medio de asistencia médica prioritaria, mayor cobertura en centros asistenciales en el país, el uso de medicinas preventivas y capacitación para prevención de enfermedades causadas por malos hábitos, hacen que el panorama de esperanza de vida para la población menos a un año sea mucho más efectiva (DANE, 2010).

Según Martha Bonilla, directora del Centro de Estudios Urbanos (CEUS) de la Facultad de Ciencia Política y Gobierno de la Universidad del Rosario (como se citó en el Centro Virtual de Noticias de la Educación [CVNE], 2012), el 74% de los habitantes de Colombia viven en zonas urbanas, mientras que el restante 26% aun habitan en zonas rurales. Este comportamiento se explica por el conflicto armado, el cual obligó al desplazamiento forzado de miles de campesinos a las zonas urbanas y a la falta de oportunidades del sector agro en Colombia frente a la industrialización y mejor calidad de vida que en ese momento estaban ofreciendo las ciudades.

Durante 2015 la tasa de natalidad fue de 15.48%, el índice de fecundidad fue de 1.87, la tasa de mortalidad llegó al 5.94%, y la esperanza de vida pasó de 68 años en 1990 a 74 años en 2015 (Datosmacro.com, s.f.). En la Figura 6 se muestra el comportamiento del número de habitantes de Colombia desde 2000 hasta 2014 y, en la Figura 7 se muestra que la tasa de crecimiento de la población ha estado disminuyendo gradualmente desde 2000 hasta 2014.

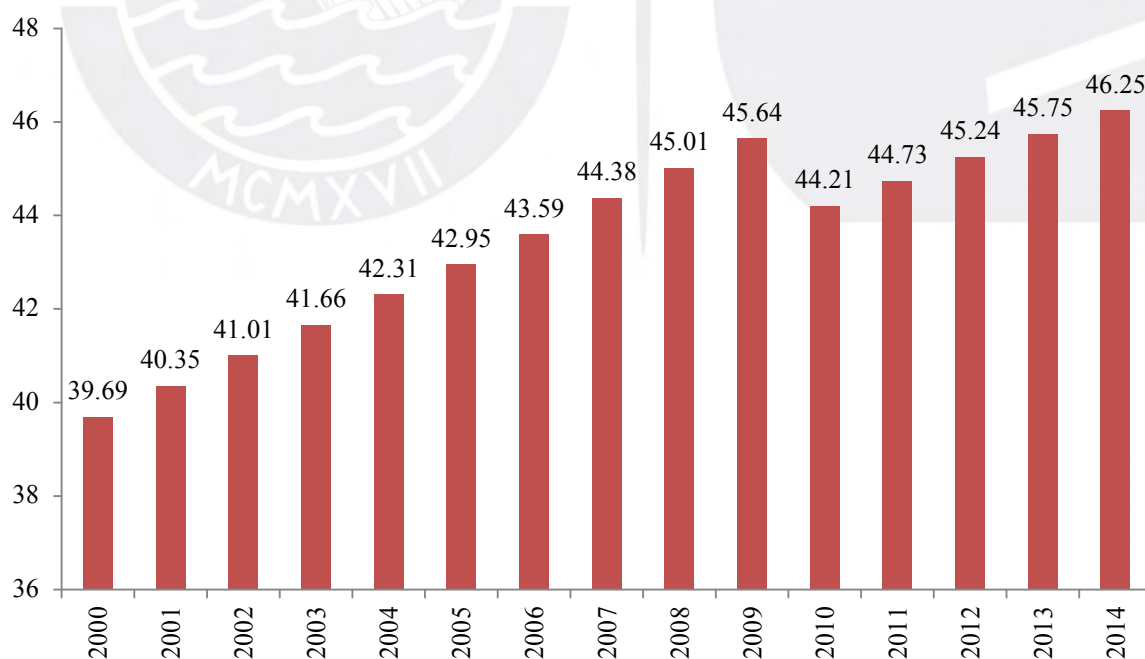


Figura 6. Población de Colombia (millones de personas).

Tomado de "Cuadros de Datos Históricos Anuales: Población: Colombia," por IndexMundi, s.f.-a. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21&c=co&l=es>

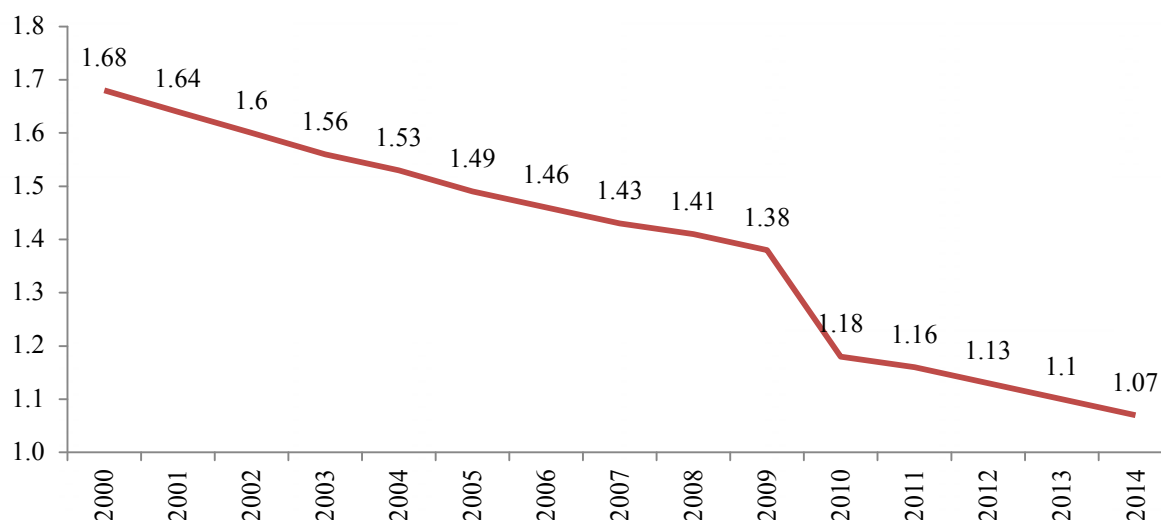


Figura 7. Tasa de crecimiento de la población de Colombia (%). Tomado de “Cuadros de Datos Históricos Anuales: Tasa de Crecimiento: Colombia,” por IndexMundi, s.f.-b). Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=co&l=es>

Tasa de desempleo. Según cifras del DANE (2017f), durante setiembre de 2017 la tasa de desempleo llegó al 9.2% y, la meta del Gobierno es mantenerla en un solo dígito (ver Tabla 13). Exactamente hace un año la tasa de desempleo oscilaba en un 8.5%. En el periodo julio-setiembre de 2017 las ramas de la economía que más jalaron el aumento de la ocupación nacional fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura, y pesca; actividades inmobiliarias, empresariales, y de alquiler; y servicios comunales, sociales, y personales.

Tabla 13

Tasa de Desempleo vs. Empleo de Colombia

Período	Tasa de empleo (%)	Tasa de desempleo (%)
2017-09	58.24	9.22
2017-08	58.61	9.10
2017-07	57.52	9.68
2017-06	59.48	8.72
2017-05	58.14	9.42
2017-04	59.26	8.91
2017-03	57.40	9.70
2017-02	57.25	10.50
2017-01	56.34	11.73

Nota. Tomado de “Tasas de Empleo y Desempleo,” por el Banco de la República, 2017f. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

Mano de obra rural. Según la Misión para la Transformación del Campo, en colaboración con el (DNP), pese a la falta de mano de obra rural y el déficit de personal técnico, existe la política que busca aumentar las personas que deseen volver al campo a trabajar en la tierra bajo mecanismos de inclusión, tanto productiva como social, ello con el fin de incentivar el empleo, combatir la pobreza, y generar en la población seguridad de adquirir ingresos y así garantizar su sostenibilidad futura personal y de sus familias. Es decir, que se facilite y mejore el bienestar de los implicados por medio de capacitaciones, tecnificación, fomento de empleo, vivienda, y aprovechamiento de los recursos naturales (DNP, 2015b).

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. El nivel de pobreza en Colombia ha mantenido una tendencia decreciente, pasando del 30.4% en 2010 al 17.8% en 2016, pasando de tener 13.7 millones de personas a 8.5 millones. Con respecto a 2015, se redujo en 2.4 puntos porcentuales; esta disminución se explica principalmente por las reducciones a las barreras de acceso a la salud. Durante 2016, el 8.5% del total de la población estaban en condición de pobreza extrema. En los municipios se produjo un aumento pasando de 7.9% en 2015 a 8.6% en 2016 y en los centros poblados pasó de 18.0% en 2015 a 18.1% en 2016. Todo ello se explica por el aumento de la inflación en 2016, lo que encareció la canasta familiar básica (DANE, 2017g).

Tasa de analfabetismo. Según el Ministerio de Educación (MINEDUCACIÓN), la meta del Gobierno nacional es lograr para 2018 que el territorio nacional sea declarado por la UNESCO como libre de analfabetismo. El 5.8% de la población (i.e., 1 millón 959 mil colombianos) no saben leer ni escribir en 2016 (MINEDUCACIÓN, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estado del arte. El concepto de innovación indudablemente es amplio, e incluye actividades que conllevan al cambio técnico en las empresas y los países. Las actividades de

innovación comprenden entre otras, la adquisición de tecnología, bien sea incorporada en bienes de capital o no incorporada (e.g., patentes, licencias, *know-how*, asesoría técnica), la capacitación, las actividades de I+D, y los cambios organizacionales y de comercialización (COLCIENCIAS, 2008). Según el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología, e Innovación (SNCCTI), la diversidad cultural y étnica ha sido uno de los factores fundamentales para la definición del marco de la *Agenda Nacional de Competitividad*, estableciendo dentro de sus pilares el desarrollo productivo regional y la competitividad en el ámbito subnacional; todo ello dentro de una visión holística de desarrollo en el ámbito nacional. En particular, las agendas integradas departamentales de competitividad, ciencia, tecnología, e innovación han estado estructurando proyectos que vinculan objetivos de desarrollo vertical y al mismo tiempo transversal, y es bajo este último objetivo donde se generan programas y proyectos de Ciencia, Tecnología, e Innovación (CTI) (SNCCTI, 2017).

Inversión en I+D. A partir de datos de la UNESCO (2017b), la década entre 2006-2015 ha mostrado que en promedio el 0.2% del PBI es destinado a gasto en desarrollo e innovación en Colombia, observándose que dentro de las fuentes de fondos, el Gobierno se ha mantenido con una participación promedio del 42%, mientras que el sector empresarial ha estado creciendo desde el 20% hasta el 30%, convirtiéndose en un actor relevante de la agenda de transformación e innovación productiva en Colombia. Como sector destino del gasto, las ciencias agrícolas son receptoras del 10% promedio durante el período.

Desarrollo de las comunicaciones y uso de tecnologías de la información. La industria de las TIC no mostraba una proporción significativa en el mercado hasta el período 2010-2014, cuando se comienzan a introducir metas de política orientadas hacia la economía digital e Internet de las cosas. Como porcentaje del PBI, el sector TIC visto como los servicios de telecomunicaciones y es un ingreso importante para el país, ha decrecido el 1.8%

con respecto al año anterior (en precios constantes desestacionalizados) con una participación en el PBI de 3%. Considerando que para ese mismo corte, el crecimiento económico anual de Colombia fue de 3.0%, se observa la inelasticidad del gasto en TIC frente al comportamiento positivo de la economía. De igual forma, se observa para el primer trimestre de 2015, un mercado de telefonía móvil que tiene un nivel de penetración del 116.5%, es decir, por cada 100 habitantes 116 están haciendo uso del servicio de telefonía móvil. Además, la regulación que está enfocada en aumentar la competencia en el mercado de los servicios de comunicaciones, comienza a evidenciar resultados (MINTIC, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En Colombia con el pasar de los años, se ha evidenciado la importancia que tiene el medioambiente y el desarrollo sostenible; prueba de ello son la numerosas campañas de reciclaje que se han puesto de moda hasta convertirse en un estilo de vida. Al aumentar la población mundial, aumenta el consumo de materias primas, por lo que es importante optimizar dichas materias para no ocasionar impactos ambientales negativos derivados de su obtención. El reciclaje disminuye dichos impactos reutilizando las materias primas y preservando los recursos limitados. Colombia es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo y, según la OCDE (2014), la cría de ganado, las industrias extractivas, la urbanización, y el uso de automóviles son los principales factores que afectan el adecuado cuidado de los recursos naturales. El cambio climático es un fenómeno que afecta el sector agrícola y se debe cuidar el entorno para no incurrir en tragedias ambientales. Es por ello que se aconseja incluir impuestos ambientales y eliminar los subsidios que perjudican al medioambiente para la conservación del mismo.

Las personas buscan una mejor calidad de vida y por tanto consumir alimentos saludables tales como productos orgánicos, libres de plaguicidas, hormonas, saborizantes artificiales, etc., ricos en vitaminas y nutrientes.

Para el óptimo cuidado de las reservas forestales, cuencas, páramos, y humedales, es importante la delimitación de la frontera agrícola. Además, el Estado debe garantizar la preservación de las reservas naturales imponiendo sanciones a quienes deterioren dichas reservas e inclusive exigiendo la reparación de los daños causados (CORPOICA et al., 2016). Según el *Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medioambiente* del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), Colombia es pionera en el desarrollo normativo del medioambiente en Latinoamérica, modificando sustancialmente la relación del hombre con la naturaleza (MADS, 2014).

Por todo lo anterior, Colombia es un país que ha estado fortaleciendo su industria ecoturística. Los visitantes internacionales desde 2010 hasta 2016 aumentaron en un 95%, pasando de 2'610,000 a 5'092,052 en este último año. El país es famoso por sus recursos naturales, biodiversidad de fauna y flora, y una posición geográfica privilegiada que hace que cuente con numerosos climas y ecosistemas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015), el objetivo de la auditoría externa es poder identificar las variables más importantes que influyan sobre la organización; para ello, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), permite resumir y evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos que puedan ser oportunidades o amenazas para la organización. El valor con el que se cuantifica cada uno de los factores determinantes de éxito será el punto de partida para identificar los aspectos sobre los cuales se deberá introducir un planeamiento estratégico para el desarrollo del sector en cuestión basados en el entorno que lo rodea. En ese orden, las oportunidades para potencializar corresponden a aquellas de calificaciones entre 1 y 2 en donde la respuesta no está siendo adecuada, así como en el caso de las amenazas, las mismas calificaciones corresponden a aquellas que deberán

evitarse. En la Tabla se muestra que solo tres oportunidades tienen un valor mayor o igual a 3; lo que indica que seis oportunidades no se están aprovechando. En cuanto a las amenazas, solo dos tienen un puntaje de 3 y las seis restantes tienen un puntaje por debajo de 3, requiriendo entonces acciones para neutralizar las amenazas que más influyen en el Cacao de Colombia. La calificación general de 1.61 muestra una acción reducida frente a los factores determinantes del entorno del subsector materia de estudio.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Cacao de Colombia

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. <i>Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología, e Innovación para el Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA)</i>	0.09	4	0.36
O2. Los suelos de Colombia son favorables para el cultivo siendo 28 los departamentos de Colombia que tienen producción de Cacao en grano	0.15	1	0.15
O3. Demanda mundial creciente de derivados de Cacao y Cacaos especiales u orgánicos que otorgan primas	0.18	1	0.18
O4. Acuerdos de libre comercio de Colombia con Europa, EE. UU. y algunos países asiáticos, principales importadores de Cacao	0.06	2	0.12
O5. Ambiente de mayor seguridad en las zonas rurales	0.02	2	0.04
O6. Incentivos de inversión del Gobierno como ZOMAC y ZIDRES	0.02	2	0.04
O7. Disponibilidad de mano de obra rural	0.05	1	0.05
O8. Acceso a programas de financiación agroindustrial	0.02	3	0.06
O9. Desarrollo de la industria ecoturística en Colombia	0.01	3	0.03
Subtotal	0.60		1.03
Amenazas			
A1. Costo de tecnificación	0.12	1	0.12
A2. Cambio climático	0.06	1	0.06
A3. Riesgos de tasa de cambio frente a insumos para cultivos	0.02	2	0.04
A4. Competencia por el uso del suelo para siembra	0.01	2	0.02
A5. Déficit de personal técnico y especializado en la producción	0.02	3	0.06
A6. Precios no controlables del Cacao en grano	0.03	2	0.06
A7. Plagas	0.04	3	0.12
A8. Infraestructura y costo de logística	0.10	1	0.1
Subtotal	0.40		0.58
Total	1.00		1.61

Nota. Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

3.5 El Cacao de Colombia y Sus Competidores

En la industria del Cacao la competencia es alta; además de tener competidores internacionales, en el caso del Cacao en grano (i.e., Costa de Marfil y Ghana) y en el caso de derivados del Cacao (e.g., Suiza, Alemania, etc.), existe una amplia sustitución entre los subproductos. Por ejemplo, un sustituto fuerte del Cacao es el café y el de la manteca de Cacao es el aceite de almendras vegetales o de coco. Asimismo, las importaciones de Cacao y sus derivados desde Colombia suman US72.8 millones, casi la mitad del valor exportado, lo que muestra una actividad dinámica de productos entrantes (ITC, 2017).

Porter (como se citó en D'Alessio, 2015) propuso 10 aspectos con los cuales es posible medir el nivel de competencia en una industria. En la Tabla 15 se exponen estos aspectos según la industria del Cacao y sus derivados en Colombia. Por otro lado, la atractividad de la industria se muestra en la Tabla 16 con un puntaje de 110 para las empresas grandes y medianas y un puntaje de 61 para las pequeñas y microempresas. Las primeras tienen un peso mayor, lo que muestra que son más atractivas que las últimas; sin embargo, ya que lo ideal es tener un peso mayor a 150, sería necesario adelantar tareas en su plan estratégico para elevar el nivel de atractividad y salir del peso promedio que se encuentra entre 75 y 120. Debido a que las pequeñas y medianas empresas obtuvieron un puntaje mucho menor al promedio, estas deben considerar reposicionarse en la industria. Los resultados anteriores servirán como guía para hacer las mejoras y el reposicionamiento dentro de la industria. Asimismo se debe considerar que según D'Alessio (2015), las empresas más competitivas presentan cerca de ocho características en donde se incluye: preocupación por su participación en el mercado, entienden de qué se trata su negocio y está alineado con su misión, innovan permanentemente, consideran las adquisiciones para su expansión, tienen personal capacitado, la calidad es fundamental, tienen un buen manejo de finanzas, y monitorean permanentemente los cambios del entorno (i.e., competidores y consumidores).

Tabla 15

Análisis Competitivo del Cacao de Colombia

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria

0% - 3%____	6% - 9%____	12% - 15%____	18% - 21%____
3% - 6%____	9% - 12% X	15% - 18%____	>21% _

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera	_____ X _____	Imposible de entrar
-----------------	----------------------	---------------------

3. Intensidad de competencia entre empresas

Muy competitivo	_____ X _____	Sin competencia
-----------------	----------------------	-----------------

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos	_____ X _____	Ningún sustituto
-------------------	----------------------	------------------

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Alta dependencia	_____ X _____	Independiente
------------------	----------------------	---------------

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores	_____ X _____	Proveedores
--------------	----------------------	-------------

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores	_____ X _____	Compradores
-------------	----------------------	-------------

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Alto	_____ X _____	Bajo
------	----------------------	------

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida	_____ X _____	Ninguna acción
-------------------	----------------------	----------------

10. Nivel de capacidad gerencial

Gerentes capaces	_____ X _____	Poco capaces
------------------	----------------------	--------------

Nota. Tomado de *Strategic Management: A Methodological Approach*, por Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (4th ed.), 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

Tabla 16

Análisis de la Atractividad del Cacao de Colombia

Análisis de la atractividad de la industria			Grandes y medianas	Pequeñas y micro
Factor	Impulsor		Puntaje 0-10	Puntaje 0-10
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8	6
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	7	4
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, y decrecimiento	7	4
4	Vulnerabilidad	Competidores e inflación	6	5
5	Concentración	Número de jugadores	8	4
6	Ventas	Cíclicas y continuas	8	7
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, y único	7	4
8	Identificación de marca	Facilidad	8	2
9	Distribución	Canales y soporte requerido	8	3
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, y normas de la industria	6	5
11	Posición de costos	Competitividad, bajo costo, alto costo	7	4
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, y garantías	8	4
13	Tecnología	Liderazgo y ser únicos	7	3
14	Integración	Vertical, horizontal, y facilidad de control	7	2
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	8	4
			110	61

Ciclo de vida de la industria. A partir de lo propuesto por D'Alessio (2015), la estructura y ciclo de vida del sector industrial son determinantes de la situación industrial y competitiva. Por ello, es necesario determinar qué grado de madurez tiene la industria en su ciclo de vida para así diseñar planes de acción adecuados.

La industria del Cacao y sus derivados en Colombia se compone principalmente por (a) Cacao en grano, (b) manteca o aceite de Cacao, (c) polvo de Cacao, y (d) Chocolate y demás preparaciones alimenticias. La estimación de en qué punto del ciclo de vida de la industria se encuentra la industria del Cacao de Colombia se debe iniciar con la estimación de la etapa de desarrollo de cada uno de los componentes de esta. En la Tabla 17 se evalúan los factores determinantes de la madurez de los subsectores de esta industria.

Tabla 17

Factores Determinantes de la Madurez de los Subsectores del Cacao de Colombia

Factor	Grado de madurez			
	Grano	Manteca	Polvo	Preparaciones
1. Estandarización del producto	4	3	3	4
2. Economía de costos	4	3	3	4
3. Competitividad	2	2	2	3.
4. Reúso	1	1	1	1
5. Reciclaje	1	1	1	1
6. Número de competidores	2	2	2	1
7. Intensidad de recursos financieros	3	3	3	2
8. Intensidad de recursos humanos	2	3	3	2
9. Contaminación	4	4	4	3
	2.6	2.4	2.4	2.0

Nota. Escala para los ítems 1 al 5: 1. Inexistente; 2. Bajo; 3. Mediano; 4. Alto; 5. Absoluto. Escala para los ítems 6 al 9: 1. Absoluto; 2. Alto; 3. Mediano; 4. Bajo; 5. Inexistente.

La Tabla 17 se puede representar en una curva para cada subsector para ilustrar el grado de madurez. La Tabla 18 ilustra la madurez de la industria del Cacao de Colombia, la cual se obtiene a partir del promedio ponderado y la porción del mercado de cada subsector. Esta muestra una tasa de madurez de 2.25 para la industria del Cacao, lo cual significa *crecimiento* en la escala del 1 al 5.

En la Figura 8 se aprecia que la industria del Cacao de Colombia está en crecimiento y que el Cacao en grano se encuentra en un mayor nivel de madurez, le siguen la manteca y el polvo de Cacao, finalizando con el chocolate y demás preparaciones

Tabla 18

Valor de Madurez del Cacao de Colombia por Subsectores

Subsector	Grado de madurez	Peso por material (%)	Promedio ponderado
Grano	2.60	0.24	0.60
Manteca	2.40	0.18	0.40
Polvo	2.40	0.03	0.10
Preparaciones	2.00	0.56	1.10
Industria del Cacao de Colombia			2.25

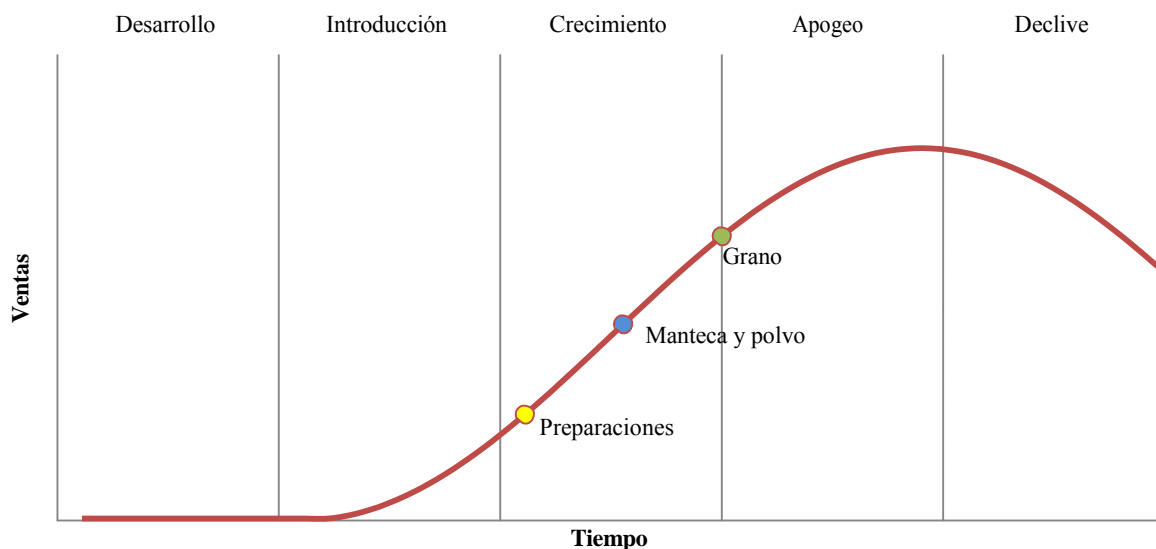


Figura 8. Ciclo de vida de la industria del Cacao de Colombia.

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (como se citó en D'Alessio, 2015), modelo que permite realizar un análisis competitivo y de atractividad de una industria que compite, ayudará a identificar desde dónde la industria del Cacao de Colombia puede influir sobre las fuerzas a su favor o defenderse, y apoyará a la evaluación de la situación estratégica. En la Figura 9 se muestra el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter adaptado al Cacao de Colombia.

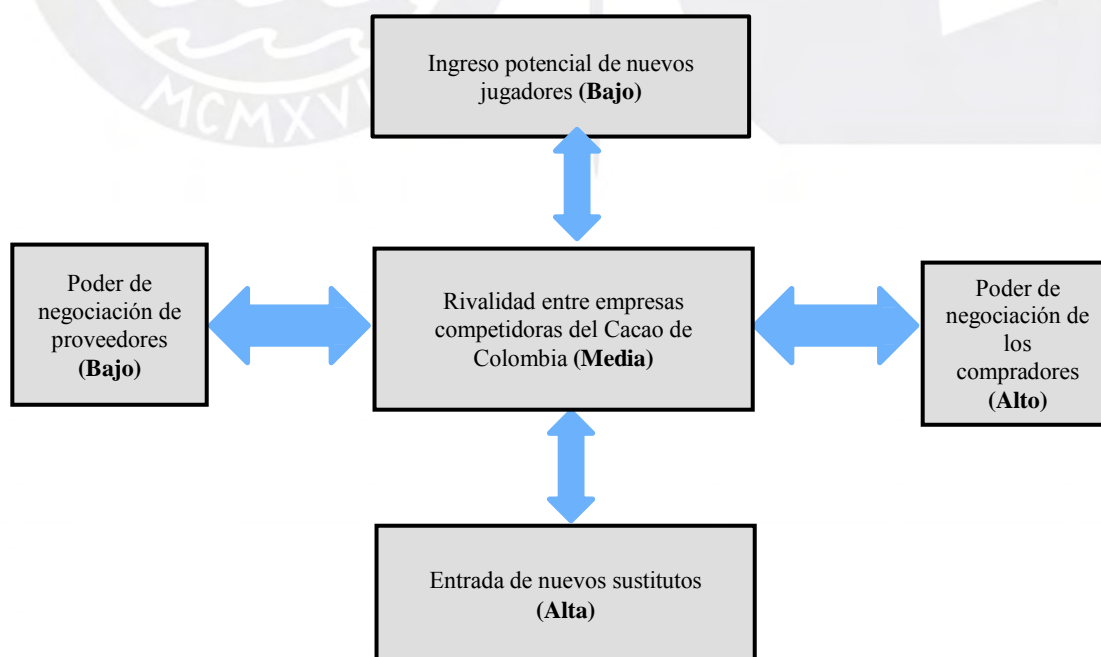


Figura 9. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado al Cacao de Colombia.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el principal proveedor de Cacao en grano son los campesinos que viven en sus fincas, trabajan en ellas, y obtienen la mayor parte de sus ingresos de este commodity. En general, los costos asociados al cultivo de Cacao se resumen en mano de obra, insumos, y herramientas. El más importante es la mano de obra dado que este cultivo requiere diversas labores manuales para su sostenimiento. Considerando lo anterior, se puede concluir que el poder negociador de los proveedores de Cacao en grano es limitado puesto que son la base de la cadena y solo en los casos en que forman parte de una asociación o agremiación pueden llegar a tener un poder de negociación relevante (SIC, 2012).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las actividades asociadas a la comercialización del Cacao las realizan tres actores principales. El primero son los agentes comercializadores que se caracterizan por su trabajo a través de comisión y porque se encuentran ubicados en las zonas productoras. El segundo son los agricultores o asociaciones de productores que negocian directamente con las plantas procesadoras o bodegas regionales.

Por último, están las comercializadoras internacionales que compran al agricultor para vender de forma directa el Cacao en grano en el exterior. En Colombia existen dos compañías que controlan el mercado de compra de Cacao: la Nacional de Chocolates y Casa Lúker. Entre las dos concentran el mercado del Cacao por lo que su poder de negociación es extremadamente alto, lo cual ha llevado a que sean cuestionadas por manipulación de precios e inclusive sancionadas por la SIC (2012). En la Figura 10 se muestra cómo funciona el esquema de negocio (i.e., operativo y financiero) de acuerdo con la Compañía Nacional de Chocolates.

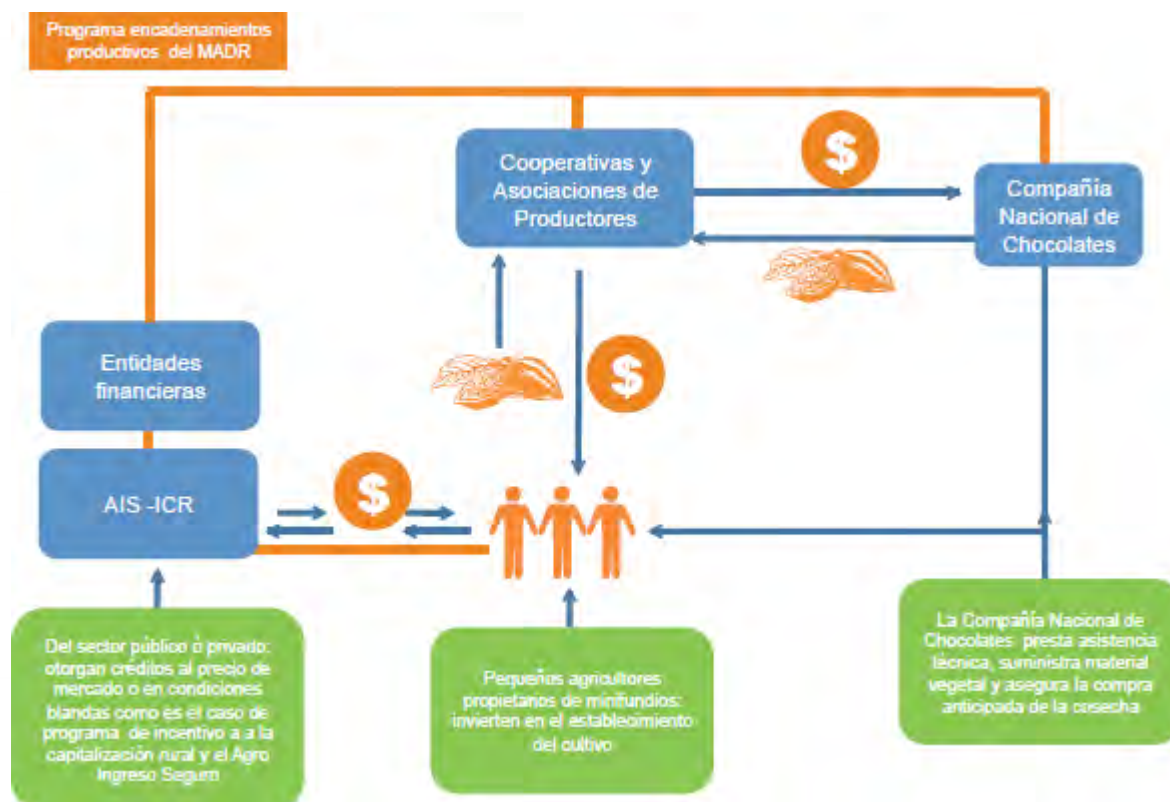


Figura 10. Modelo operativo y financiero del esquema de negocio de Compañía Nacional de Chocolates.

Tomado de “Compañía Nacional de Chocolates: Apoyo a los Proveedores de Cacao,” por la Compañía Nacional de Chocolates (CNCH), 2010, p. 82. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO Ecuador), el Cacao en grano es la materia prima para elaborar una amplia gama de productos que se encuentran expuestos a una serie de productos sustitutos. En Colombia, uno de los principales sustitutos es el café que reemplaza el consumo de chocolate líquido. En cuanto a los derivados del Cacao como la manteca de Cacao, pueden ser reemplazados por otras mantecas vegetales como de la almendra o coco, por citar un ejemplo. En el caso de las bebidas elaboradas con el Cacao, existen otras opciones como las elaboradas con café, té, leche, jugos a base de frutas, u otras bebidas. Otro ejemplo es el chocolate negro puro que contiene más fibra, menos colesterol, y mayor contenido de minerales que puede llegar a ser sustituido por el chocolate blanco que no contiene pasta de Cacao sino manteca de Cacao,

leche, y más azúcar. De igual forma, el licor de Cacao puede encontrar otros sustitutos en otras clases de licores. En el caso de los productos complementarios, el chocolate ya elaborado se puede mezclar con frutas secas, licores, cereales, café, esencias de frutas, entre otra infinidad de productos, lo que reduce los niveles de Cacao de manera considerable e inclusive puede llegar a reemplazar en gran medida el sabor y aroma original del producto (PRO Ecuador, 2012). Ahora bien, el hecho de que existan sustitutos no implica que haya una propensión de los compradores a sustituir el producto puesto que al darse precios similares entre los diferentes sustitutos no existe un riesgo evidente que estos puedan llegar a reemplazar los productos que contengan Cacao.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Se identifica que la posibilidad de que nuevos entrantes ingresen al mercado del Cacao y sus derivados es reducida en la medida que se observan barreras de entrada y condiciones de producción difíciles de replicar. En primer lugar según SIC (2012), los tipos de Cacao producidos en Colombia pertenecen al tercer grupo de productos con mayor ventaja comparativa en el país, situación que se presenta dadas las condiciones agroecológicas en términos de clima y humedad y su asociación con otros cultivos. Los programas de investigación han desarrollado clones que permiten combinar las calidades criollo y trinitario, así como han logrado especies híbridas que soportan más las condiciones ambientales y las enfermedades. En ese sentido, los avances ya logrados por los productores tradicionales pueden considerarse como una ventaja competitiva adicional la cual haría que les sea difícil competir a los nuevos entrantes. Por otro lado como lo señala la ICCO (2017c), se trata de un mercado reducido cuya demanda es exigente en términos de la calidad que se demanda, lo cual puede significar altos riesgos para productores sin conocimiento ni experiencia en el desarrollo del tipo fino y de aroma que hoy en día solo representa entre el 6% y 7% de la producción mundial.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El mercado del Cacao diferencia dos tipos de cacao en grano: (a) el cacao “fino y de aroma”, conocido como cacao criollo o de tipo trinitario; y (b) el cacao forastero, que corresponde al 80% de la producción mundial en su mayor parte producido por los países africanos. Considerando el contexto latinoamericano, según PROCOLOMBIA (2016), el Cacao en grano colombiano del tipo criollo y/o trinitario identifica como principales países competidores de este tipo de Cacao a Ecuador, Venezuela, y Perú, que junto a Colombia producen el 76% del Cacao fino de aroma del mundo. Adicional a los anteriores, República Dominicana y Panamá también compiten en la calidad de tipo criollo.

La demanda de esta variedad de Cacao fino ha estado incrementándose recientemente en la medida que los productores de chocolates finos lo incluyen dentro de una limitada oferta de productos finales de alta calidad. Este tipo de productores se concentran principalmente en Europa del Este (i.e., Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza, y Gran Bretaña). Dentro de los principales consumidores de Cacao fino está Japón, país que es representativo del tipo selectivo de consumidores de alto poder adquisitivo y dispuestos a pagar un mayor precio por una calidad de chocolate premium. En ese mismo orden, el Cacao fino ha logrado tener un mayor precio pagado frente a las cotizaciones de la bolsa de futuros de New York y Londres. Como se mencionó anteriormente, una producción global de 6% a 7% es una oferta reducida y ha estado cayendo progresivamente en la medida que a principios del siglo XX representaba entre el 40% y 50% de la producción mundial (ICCO, 2017c). En ese orden, el incremento de la demanda de productos finales como chocolates premium representa una oportunidad de crecimiento para la oferta de Cacao fino que con el apoyo de los acuerdos de competitividad permitirá la sostenibilidad de programas para el aumento de las áreas cosechadas y la tecnificación que mantenga la calidad fino y de aroma que lo caracteriza.

3.6 El Cacao de Colombia y Sus Referentes

La industria del Cacao de Colombia tiene distintas fortalezas con respecto a los países pioneros en la exportación de Cacao. Uno de los principales aspectos a considerar, que ya se ha enunciado anteriormente, es la diversidad de Cacao que se encuentra en el país, además del grado de calidad por el clima y la tierra donde se cultiva, dándole un alto prestigio y reconocimiento internacional; ello sin duda refleja una diferencia con respecto a los demás países exportadores. Una debilidad del subsector es la diversificación del agro colombiano. A diferencia de Costa de Marfil y de Ghana, Colombia es un país con diversidad agrícola, y se cultivan numerosos productos, por lo que el cultivo del Cacao empieza a competir contra otros cultivos de alimentos, tanto sustitutos como complementarios de la canasta familiar. Otra debilidad, es la falta de inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos derivados del Cacao, el no agregar valor no permite incrementos en el margen de ganancia en la venta y hace que la producción se limite al *commodity*.

Según el *PECTIA 2017-2027*, se identificaron ciertos campos a trabajar para convertir estas debilidades en fortalezas por medio de capacitaciones en el uso eficiente del agua, suelo, y los sistemas de riego, estandarización de procesos tecnificados sobre la agronomía del cultivo e investigación ambiental, medición de la tecnología y su influencia en la producción y generación de información sobre el efecto del Cacao y sus derivados en la salud humana, entre otros (CORPOICA et al., 2016). En cuanto a los países líderes en exportación de Cacao en grano, como lo son Costa de Marfil y Ghana, se identifican por su estructura exportadora y su alto grado de tecnología en sus procesos productivos. Por otro lado, tienen fuertes debilidades como la corrupción, el alto grado de monopolio en el cultivo, alterando los precios para eliminar la competencia (United Cacao, 2015). En América, los países con mayor valor de exportación de Cacao y sus derivados son: EE. UU., Canadá, Ecuador, México, y Brasil. Colombia ocupa el puesto 8 (ITC, 2017m).

Tabla 19

Principales Países Exportadores de Cacao y Sus Derivados en América 2012-2016 (Miles US\$)

País	2012	2013	2014	2015	2016
1. EE. UU.	1'717,001	1'870,355	2'117,070	1'949,866	2'032,712
2. Canadá	1'059,013	1'122,188	1'240,651	1'401,332	1'529,537
3. Ecuador	453,252	531,169	710,151	812,382	750,030
4. México	626,762	621,439	610,674	631,894	660,784
5. Brasil	379,105	307,027	337,424	374,780	390,018
6. Perú	117,020	146,396	234,171	266,402	293,197
7. República Dominicana	180,756	171,477	227,076	264,186	241,252
8. Colombia	73,321	91,749	145,924	128,944	136,655

Nota. Tomado de “Lista de los Exportadores Para el Producto Seleccionado: Producto: 18 Cacao y Sus Preparaciones [Grupo de Países: América],” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017m. En Trade Map: International Trade Statistics [Estadísticas del Comercio Para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||31||18||2|1|1|2|2|1|3|1|1

Se va a tomar como países de referencia a EE.UU., México, y Brasil, que son tres de las economías americanas con mayor valor de producción y exportación de productos derivados del Cacao; de tal manera que se pueda elaborar la Matriz Perfil Referencial (MPR).

En México por ejemplo, se fomenta constantemente la capacitación a proveedores en prácticas agrícolas sustentables en el manejo adecuado de las plantaciones y el buen uso de la innovación en el proceso productivo, además se estimula a los nuevos productores a que permanezcan en el cultivo del Cacao dando fáciles accesos a crédito para potencializar la inversión en tecnología y eficiencia (Cacao México, s.f.).

Según el Ministerio de Fomento, Industria, y Comercio (MIFIC), EE. UU. es un mercado exigente en cuanto a las propiedades de los productos a consumir. En el caso del Cacao, es importante enunciar las cualidades del producto y el grado de especialización del mismo. Un ejemplo de ello es indicar que el chocolate tiene antioxidantes y minerales que son esenciales para disminuir el riesgo de ataques al corazón (MIFIC, 2014).

En el caso de Brasil, el marketing que se está realizando en pro de Brasil y sus productos ha incrementado la demanda externa. En el caso del Cacao y sus derivados, es importante enunciar que Brasil es el cuarto país con mayor mercado de confitería en el mundo. Una debilidad que se observa es que no se están concentrando en las exportaciones de productos derivados del Cacao; ello debido al aumento de la demanda interna, al tipo de cambio volátil, entre otros (Industria Alimenticia, 2014).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

MPC. Dado que Colombia concentra su producción en el Cacao fino y de aroma que representa el 6% de la producción mundial y está entre los países latinoamericanos que concentran el 76% de la producción regional (i.e., Ecuador, Venezuela, Perú, y Colombia), entonces se consideró incluir a estos países en la Matriz Perfil Competitivo (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Cacao de Colombia

Factor clave de éxito	Peso	Colombia		Ecuador		Perú		Venezuela	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Tecnificación	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20
2. Costos logísticos	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32	1	0.16
3. Certificaciones de calidad	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26
4. Acceso a mercados internacionales	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05
5. Marketing del subsector	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20
6. Institucionalidad	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07
7. Apoyo por el Estado	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18
8. Generación de valor agregado	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12
9. Acceso a financiamiento	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Total	1.00		2.08		3.26		2.67		1.32

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

MPR. Debido a que México, Brasil, y EE.UU. son los países que más exportan derivados del Cacao en América, los mismos se incluirán en la Matriz Perfil Referencial (ver Tabla 21).

Tabla 21

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Cacao de Colombia

Factor clave de éxito	Peso	Colombia		México		Brasil		EE. UU.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Tecnificación	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Costos logísticos	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
3. Certificaciones de calidad	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4. Acceso a mercados internacionales	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5. Marketing del subsector	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.4	4	0.40
6. Institucionalidad	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
7. Apoyo por el Estado	0.09	3	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
8. Generación de valor agregado	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
9. Acceso a financiamiento	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Total	1.00		2.08		3.68		3.64		3.84

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

Colombia ha sido históricamente un productor de Cacao en grano, por lo que cuenta con un esquema de negocio desarrollado mediante proveedores establecidos a través de asociaciones y federaciones que logran comercializar de manera efectiva su producción a través de los distintos canales que ofrece el mercado (i.e., agentes, procesadores, y brókeres). Existen productos sustitutos al Cacao en grano, pero la demanda por este supera la necesidad de reemplazarlo por otros productos.

Si bien, la industria del Cacao de Colombia tiene ventajas como la diversidad y la producción del tipo de Cacao fino y de aroma, la MPR evidencia las grandes brechas que se tienen con países referentes sobre todo en tecnificación y costos logísticos. Estas mismas barreras también se presentan cuando Colombia es comparado con sus competidores en la MPC, lo que denota la urgencia de que se lleve a cabo una estrategia país que ayude a superarlas.

Colombia es un país que cuenta con importante variedad de productos agrícolas debido a su privilegiada posición geográfica (i.e., cerca a la línea ecuatorial); lo que hace que

las tierras cultivables sean cada vez mas demandadas para la siembra de los diferentes bienes de la canasta familiar, creando un amplio portafolio de productos agrícolas, dificultando la especialización de un solo producto.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realiza un análisis interno del Cacao de Colombia con el fin de elaborar estrategias que capitalicen las fortalezas y neutralicen las debilidades de la industria. Según D'Alessio (2015), lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son el soporte para diseñar estrategias que contrarresten las debilidades de la compañía para transformarlas en fortalezas y que sirvan a su vez para diseñar estrategias para maximizar las mismas.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la metodología que sirve para evaluar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización; estas áreas son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas e investigación de mercados, (c) Operaciones y logística e infraestructura, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura, (f) Sistemas de información y comunicación, y (g) Tecnología e investigación y desarrollo. Estas mismas áreas deben ser analizadas análogamente buscando la correspondencia o equivalencia dentro de las funciones de la empresa (D'Alessio, 2015). En la Figura 11 se muestra el Ciclo Operativo de la Organización aplicado para el Cacao de Colombia.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración busca aumentar la productividad para poder competir con éxito en el sector no solo en el ámbito nacional, sino también en el internacional, mientras que la Gerencia se encarga de manejar las estrategias y llevarlas a buen término (D'Alessio, 2015). En Colombia se tiene a la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO), que es un fondo encargado de financiar proyectos para los productores de Cacao en Colombia, con el fin de lograr un sector competitivo tanto nacional como internacional (FEDECACAO, 2017c).

Según el análisis sectorial del Grupo Inercia Valor, las cuatro principales empresas productoras de derivados del Cacao fueron: Colombina, Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, y Mondelez, indicando mejoras en sus capacidades productivas, optimización de procesos de producción, aumento de la demanda interna sin alterar la exportación de productos (“El Buen Desempeño,” 2015; Instituto Nacional de Contadores Públicos [INCP], 2017).

Planeamiento. La mayoría de las compañías tienen su sede en el centro del país y cuentan con objetivos claros a corto, mediano, y largo plazo. Estas compañías son sólidas financieramente, además se encuentran en el *top of mind* [primero en mente] de los colombianos, puesto que se han preocupado por el posicionamiento de marca y de sus productos. Por tanto, su estrategia obedece a un sólido análisis del comportamiento de diversas variables dentro de las cuales se encuentra la demanda interna y externa elaborando estrategias para aumentar el consumo de su gama de productos (INCP, 2017).

Organización. La mayoría de las compañías líderes en producción de derivados del Cacao son empresas familiares, que tienen una historia haciendo de la marca un emblema de la cultura colombiana; tal es el caso de Casa Luker, la cual cuenta con más de 100 años de funcionamiento preocupándose por el consumidor final y ofreciendo a sus empleados estabilidad. Además se preocupan por todos los eslabones de la cadena de producción masificándose y ofreciendo a sus colaboradores mejor calidad de trabajo, generando lealtad hacia la compañía (Casa Luker, 2017).

Dirección. La Dirección busca poner en marcha las estrategias; es por ello que los directivos de las compañías del sector se apalancan en herramientas como el trabajo en equipo, moral, comunicación asertiva tanto interna como externa, soportándose en culturas organizacionales sólidas y en líderes con estilos de decisión de acuerdo con el momento por

el cual esté afrontando la compañía (D'Alessio, 2015). Cada día, es más frecuente que estas compañías generen reconocimientos tanto nacionales como internacionales por su calidad. Ello también se refleja en el direccionamiento enfocado en valores que hace que el enfoque sea el cumplimiento de la misión estipulada según el caso (INCP, 2017).

Control y coordinación. Los mecanismos de seguimiento son esenciales para obtener altos rendimientos, el sector no se queda atrás y estas compañías coinciden en que los controles de inventarios, calidad, costos, y ventas hacen que se logren los objetivos planteados inicialmente, sin perder la dirección, además se acompaña con mecanismos de capacitación y entrenamiento de sus empleados (MADR & MINCIT, 2010). El MADR (2015) tiene dentro de sus objetivos coordinar y adoptar las políticas, planes, y proyectos para apoyar el sector agropecuario en Colombia, siendo las entidades adscritas vinculadas las siguientes:

- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA): Contribuye al desarrollo sostenible del sector agrícola mediante la prevención de riesgos sanitarios y biológicos para especies animales y vegetales;
- Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER): Ejecuta la política agropecuaria y facilita el acceso a los factores productivos;
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA): Desarrolla y ejecuta actividades relacionadas con investigación, tecnología, y transfiere procesos de innovación;
- Banco Agrario: Presta servicios bancarios al sector rural; y
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO): Otorga créditos a agricultores por medio de entidades financieras, para incentivar el cultivo y producción agrícola en Colombia.

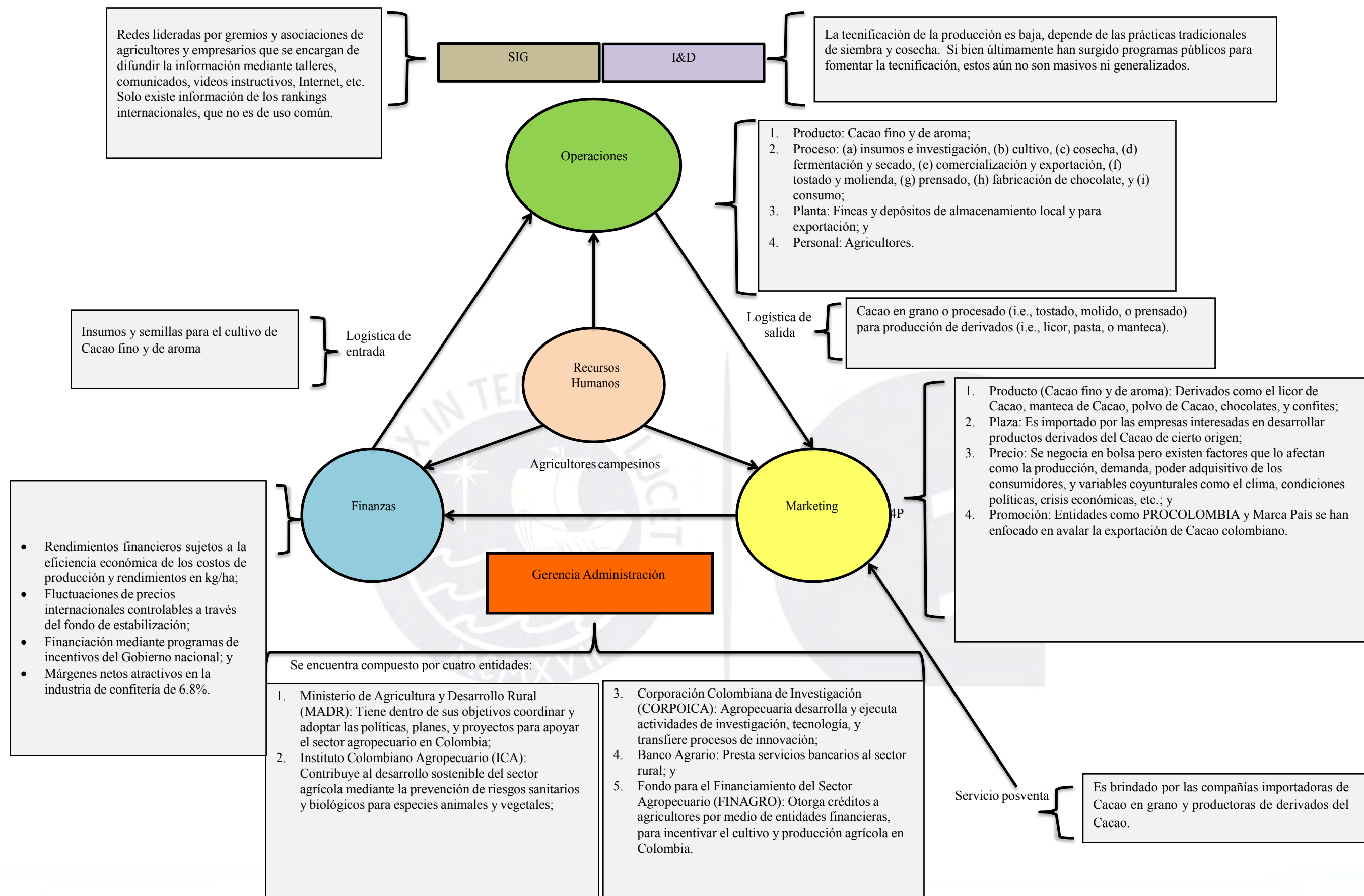


Figura 11. Ciclo operativo del Cacao de Colombia.

SIG = Sistema de información gerencial; I&D = Investigación y desarrollo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015), el marketing es entendido como la orientación empresarial hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios.

Producto. De acuerdo con ICCO (como se citó en PROCOLOMBIA, 2017b), el 95% del Cacao producido en Colombia es fino y de aroma. Dentro de los principales productos derivados del Cacao producidos en Colombia se encuentran: el licor de Cacao, manteca de Cacao, polvo de Cacao, chocolates, y confites. El Cacao de Colombia es un producto que genera empleo, desarrollo sostenible, ambiental, y económico. Según Colombia.co (2014), en dicho año el Cacao de Colombia ocupó el tercer puesto en las exportaciones de alimentos del país ubicándose después del café y el banano.

Precios. Como el Cacao se negocia en las bolsas de valores mundiales, el precio de este se basa en los índices de Nueva York y Londres; sin embargo a Colombia se le reconoce por exportar Cacao fino, el precio de este se estipula de forma distinta, puesto que es un acuerdo que se realiza entre el productor y el importador. El precio del Cacao criollo se aproxima al doble o triple del Cacao tradicional (PROCOLOMBIA, 2017b). Por otro lado, existen otras variables estructurales importantes al momento de definir el precio del Cacao, estas son: la producción, la demanda, el poder adquisitivo de los consumidores y, también se observan variables coyunturales que afectan el precio como lo son: el clima, las condiciones políticas, las crisis económicas, entre otras (MADR & Consejo Nacional Cacaotero [CNC], 2012).

Canales. El Cacao fino se importa por las empresas interesadas en desarrollar productos derivados del Cacao de cierto origen. Es así que las empresas que tienen políticas de comercio justo en su cadena de abastecimiento tienen proveedores estables en el tiempo, generando seguridad comercial entre las partes (PROCOLOMBIA, 2017b). Es importante indicar que cuando los productores tienen un alto nivel de organización, se necesita contactar

al comprador y realizar la negociación mediante un contrato de compra-venta; en este último se estipula por escrito el alcance y los compromisos de cada una de las partes y se mencionan los estándares de calidad, lugar, y fecha de entrega (Cacao Móvil, 2017).

Promoción. Entidades como PROCOLOMBIA y Marca País se han enfocado en avalar la exportación de Cacao colombiano ubicándolo en un lugar premium en el top of mind de los consumidores. Ello sin duda se apalanca no solo en la calidad del producto, sino también en las numerosas campañas de comercialización y de marketing enfocadas en generar sintonía del consumidor final con la historia de los productores de Cacao colombiano. Los productos derivados del Cacao debido al aumento de la demanda, se han estado especializando hasta generar diferenciación con respecto a sus competidores de distintos orígenes. La facilidad y acceso a créditos para la pequeña y mediana empresa (PYME) productoras y comercializadoras de Cacao ha hecho que lo que antes era un producto de forma artesanal hoy por hoy sea visto como un negocio fructífero con grandes oportunidades de crecimiento por el aumento de la demanda, no solo interna sino también externa del país. Empresas exportadoras de Cacao y sus derivados han estado creciendo hasta convertirse en compañías transnacionales (Colombia.co, 2014).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según D'Alessio (2015), el área de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de los bienes a través de las funciones de logística, producción, mantenimiento, y calidad. Esta área involucra el uso de los siguientes productos: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medioambiente, (f) mentalidad, y (g) moneda.

La cadena de producción del Cacao se divide en las siguientes etapas: (a) insumos e investigación, (b) cultivo, (c) cosecha, (d) fermentación y secado, (e) comercialización y exportación, (f) tostado y molienda, (g) prensado, (h) fabricación de chocolate, y (i) consumo (FEDECACAO, 2017d):

1. Insumos e investigación: Se inicia con los proveedores de insumos, caracterizándose por la adopción de mejores prácticas para mejorar el rendimiento agrícola y lograr el acceso a las *plántulas* apropiadas a través de la selección genética. En este punto la calidad de los granos cumple un importante rol puesto que de la selección de calidad, dependerá que los cultivos tengan un desarrollo sano y libre de plagas (FEDECACAO, 2017d).
2. Cultivo: Es estacional, aunque exista cierta floración durante todo el año, y se realiza por lo general en pequeñas plantaciones situadas a menos de 23° de la línea del Ecuador. Las mazorcas de Cacao crecen directamente del tronco o de las ramas gruesas y se caracterizan por ser cultivos sensibles a las enfermedades y al clima, por lo que resulta indispensable una correcta fertilización y protección del mismo (FEDECACAO, 2017d).
3. Cosecha: La producción de Cacao se caracteriza por tener generalmente dos cosechas fuertes al año, proceso que se realiza mediante la recolección de las mazorcas de manera manual a través de tijeras de poda, machete, a mano, o mediante vareo. Después de la recolección, las mazorcas se quiebran y se les extraen los granos (FEDECACAO, 2017d).
4. Fermentación y secado: Se realiza para que los granos desarrollen su sabor y aroma a chocolate. Este proceso se realiza cubriendo con esteras, con hojas de banano, o en cajones de madera y es el *mucílago* (i.e., azúcar) que recubre los granos, el encargado de calentar y fermentar los granos. Este proceso depende de diversos factores (e.g., la variedad del Cacao, su contenido de azúcares, el tamaño de los granos, el tiempo de oreo, el clima, y los materiales empleados), y su duración es de tres a siete días. Después, los granos se ponen a secar al sol o en secadoras. Para garantizar la calidad, el proceso de secado es tan importante como la fermentación, puesto que los granos deben secarse lentamente para que pierdan humedad y acidez (FEDECACAO, 2017d).
5. Comercialización y exportación: Esta etapa empieza por el empaque en bolsas y almacenamiento de los granos. El comprador realiza un control de calidad antes de aceptar los granos (FEDECACAO, 2017d).

6. Tostado y molienda: Los granos se limpian, se descascaran, y se tuestan. La parte interna del grano ya quebrado, llamada *nib* o *viruta*, se muele hasta formar una pasta. Las virutas se disuelven por el calor que se genera en ese proceso, creando el “licor de Cacao”; este no contiene alcohol y se solidifica a temperatura ambiente. Esta pasta puede refinarse más, y puede venderse como chocolate no edulcorado para pastelería o para la fabricación de chocolates (Swisscontact, 2016).
7. Prensado: Proceso por el cual el licor de Cacao se vierte en las prensas hidráulicas que luego lo separan en manteca de Cacao y pasta de Cacao. Esta última puede venderse en el mercado genérico, o se muele en polvo fino (Swisscontact, 2016).
8. Fabricación de chocolate: Un proceso adicional que se realiza para la fabricación de chocolate, consiste en mezclar el licor de Cacao con manteca de Cacao, azúcar, y si se desea, con leche en polvo. Esta mezcla se vierte en las *conchas* (i.e., grandes agitadores que revuelven y suavizan la mezcla a bajo fuego). Así, el chocolate líquido puede despacharse en tanques, o bien se atempera y se vierte en moldes. A veces se mezcla con otros ingredientes, como nueces o frutos secos, para venderlo a las confiterías, cremerías, o panaderías (Swisscontact, 2016).
9. Consumo: Finalmente, se llega al consumidor final el cual depende del lugar del mundo en donde se disfrute el producto puesto que cada país y región tiene sus preferencias y usa sus mezclas características para hacer dulces y postres (Swisscontact, 2016).

Para una mayor ilustración en la Figura 12 se muestra la caracterización de la cadena de abastecimiento del Cacao en Colombia como también los agentes que intervienen en la cadena durante los procesos explicados anteriormente, partiendo de los proveedores de insumos, productores, comercializadores de granos, la agroindustria procesadora del grano, los mayoristas y minoristas, hasta llegar al consumidor final (Perdomo, 2012).

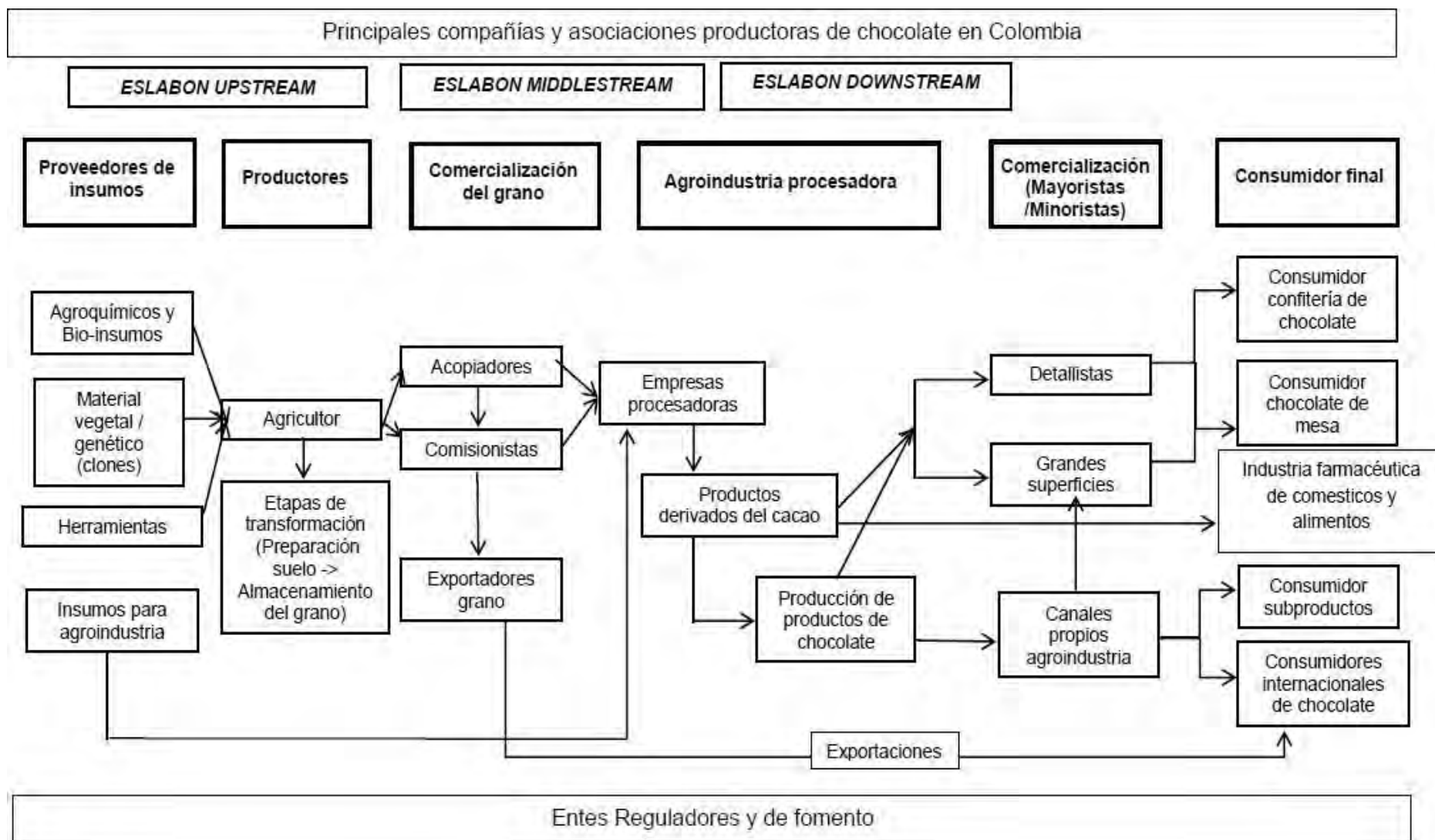


Figura 12. Diagrama de caracterización de la cadena de abastecimiento del Cacao en Colombia.

Tomado de “Caracterización de la Cadena de Abastecimiento y la Cadena de Valor del Cacao en Colombia (Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D. C., Colombia)”, por M. A. Perdomo, 2012, p. 44.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La determinación de los rendimientos financieros de la producción de Cacao en grano está asociada a dos principales factores endógenos del proceso productivo: (a) los costos de producción por hectárea, que dependerán de la mano de obra, el tipo de fertilizantes utilizados, y la tecnificación empleada; y (b) la eficiencia en términos del volumen de producción por hectárea sembrada, lo que en adelante se identificará como rendimiento en kg/ha.

Costos de producción. En cuanto a los costos de producción de Cacao en grano en Colombia, no se observa estandarización alguna entre las diferentes zonas cultivadas a lo largo del país, lo cual se explica por los niveles de tecnificación de los procesos de producción. De acuerdo con la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (FEDESARROLLO), del estudio efectuado en tres departamentos con altos niveles de producción como son Santander, Huila, y Tolima (Escobar et al., 2012), los cuales representan el 52.5% de la producción total del país al cierre de 2016, destacando a Santander que representa el 38.9% (FEDECACAO, 2017e), los costos de producción promedio de Cacao en las fincas por hectárea por año son similares, US\$778, US\$698, y US\$832 respectivamente, siendo el más alto el del Tolima debido al alto costo y el peso relativo que tienen los insumos y los costos indirectos para este último. Se logra identificar que una condición general para los tres departamentos es el uso de mano de obra intensiva mayor al 50%. Por otro lado, un factor de impacto directo en los costos es el nivel de tecnificación medido por el tipo de Cacao que se siembra, en su mayoría clones e híbridos más productivos por su resistencia a enfermedades y condiciones climáticas adversas, y la manera de mantener el cultivo a través del uso de mayor cantidad de fertilizantes y con asistencia técnica. Se observó que el mayor nivel de tecnificación de Santander y Huila representó mayores costos de producción que los observados en Tolima con un tipo de producción más tradicional, caracterizado por el uso de sombríos a través de árboles de diferentes tamaños que dificultan la labor de poda, el control de la sombra, y aumenta la incidencia de enfermedades fungosas.

Bajo estructuras modernas, los costos por hectárea por año se incrementaron en US991, US784, y US986 para Santander, Huila, y Tolima respectivamente (Escobar et al., 2012).

Eficiencia. El segundo factor endógeno a considerar son los rendimientos en kg/ha. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) y como se muestra en la Figura 13, la producción promedio por hectárea de los mayores países productores de Cacao en grano en 2014 duplicaba la producción promedio de Colombia (FAO, 2017). Según datos de FEDECACAO (2017e), en 2016 el rendimiento aumentó a 328 kg/ha logrando un aumento del 10%. Lo anterior se atribuye igualmente al bajo grado de tecnificación que de acuerdo con el Censo Metodológico del DANE (como se citó en SIC, 2012), el uso bajo de tecnología corresponde al 78.27% de las áreas cultivadas.

En término de los factores exógenos, se encuentra que el precio internacional del Cacao en grano ha estado disminuyendo durante los dos últimos años; sin embargo la revaluación de la tasa de cambio peso/dólar ha mostrado un favorecimiento al precio interno, como se muestra en la Figura 14. Sin embargo, esa misma volatilidad representa un riesgo para los productores debido a la reducción de los márgenes operacionales que se pueden presentar por disminuciones en el precio que enfrentan una barrera como lo puede ser la inflexibilidad de los costos asociados a la producción (ver Figura 15).

Los incentivos al desarrollo, expansión, y tecnificación de los cultivos encuentran respuesta en la financiación ofrecida por el Gobierno nacional a través del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) a través de dos principales programas como son: (a) los incentivos para la capitalización rural (ICR); y (b) las líneas de crédito del programa Agro Ingreso Seguro (AIS) (FEDECACAO, 2017g). De igual forma, la creación desde 2013 del Fondo de Estabilización de Precios del Cacao (FEP Cacao) ha generado beneficios manteniendo el nivel de ingreso de los cacaocultores y siendo un factor de estímulo para la producción nacional (“Comenzó a Operar,” 2013). Por otro lado, no se pueden desconocer los márgenes que la industria de confitería ofrece en comparación con otras industrias, como lo muestra la Figura 16.

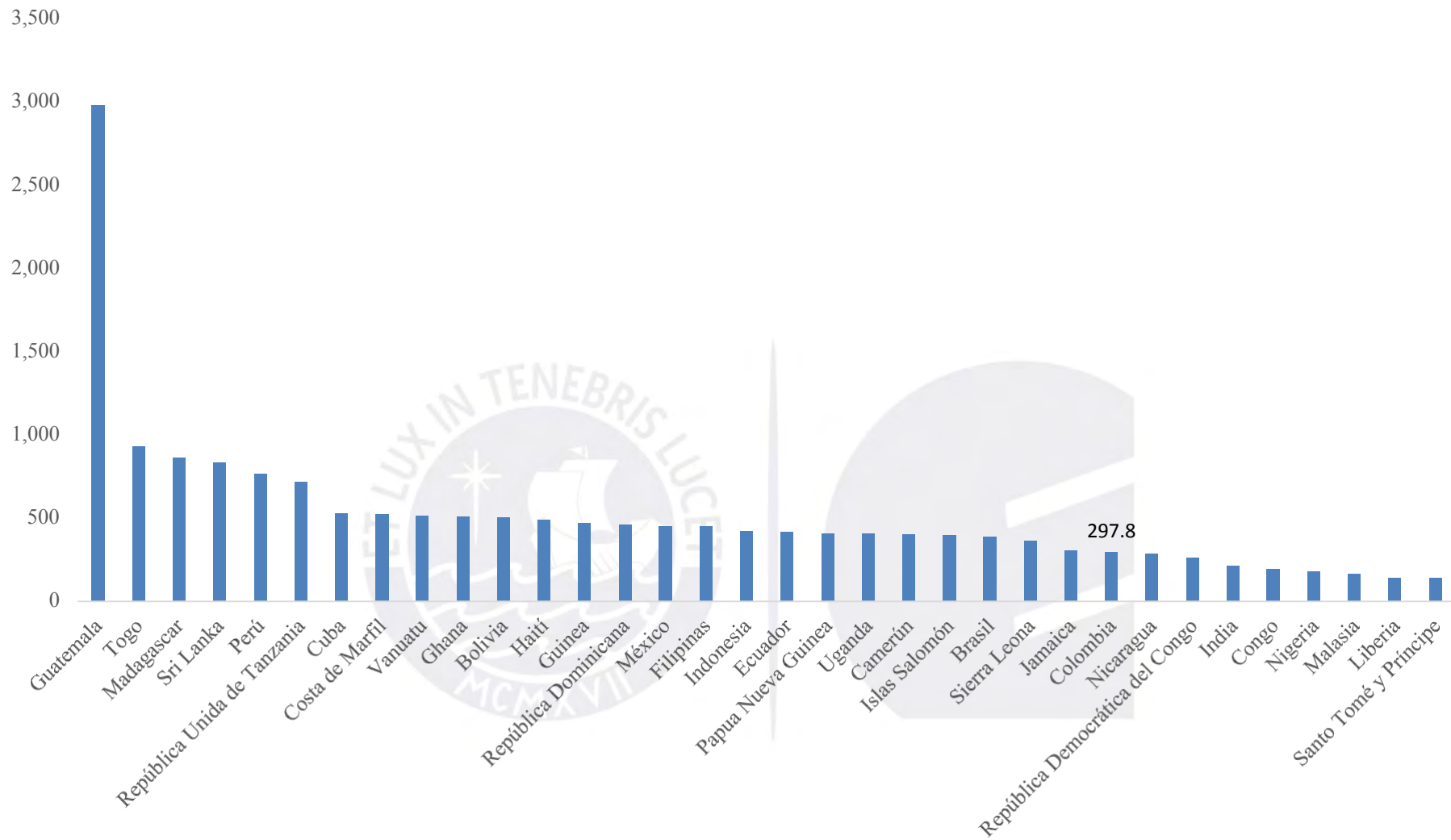


Figura 13. Países productores de más de 1,000 t/año (rendimiento kg/ha). Tomado de “Crops [Cosechas],” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2017. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>



Figura 14. Evolución del precio internacional del Cacao en la Bolsa de New York 2009-2016 (US\$/t).

Tomado de “Economía Internacional,” por la Federación Nacional de Cacaoteros

(FEDECACAO), 2017f. Recuperado de

<http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/internacionales>

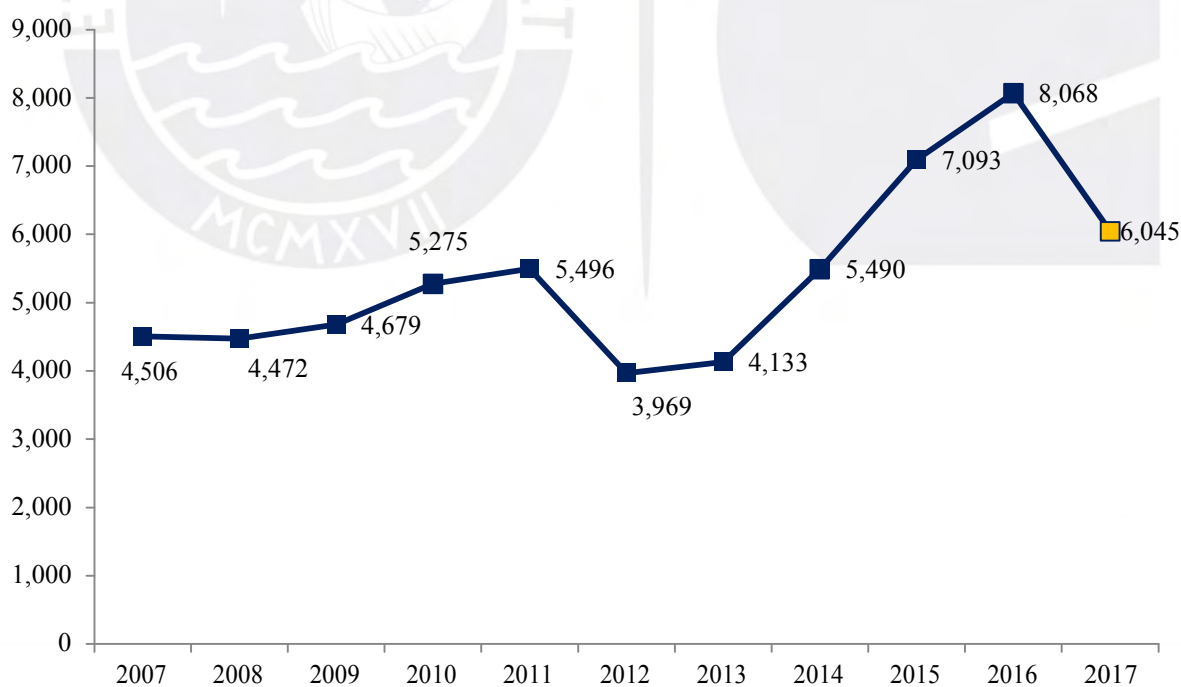


Figura 15. Precio promedio nacional de Cacao en grano (\$COP).

Tomado de “Economía Nacional,” por la Federación Nacional de Cacaoteros

(FEDECACAO), 2017e. Recuperado de

<http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>

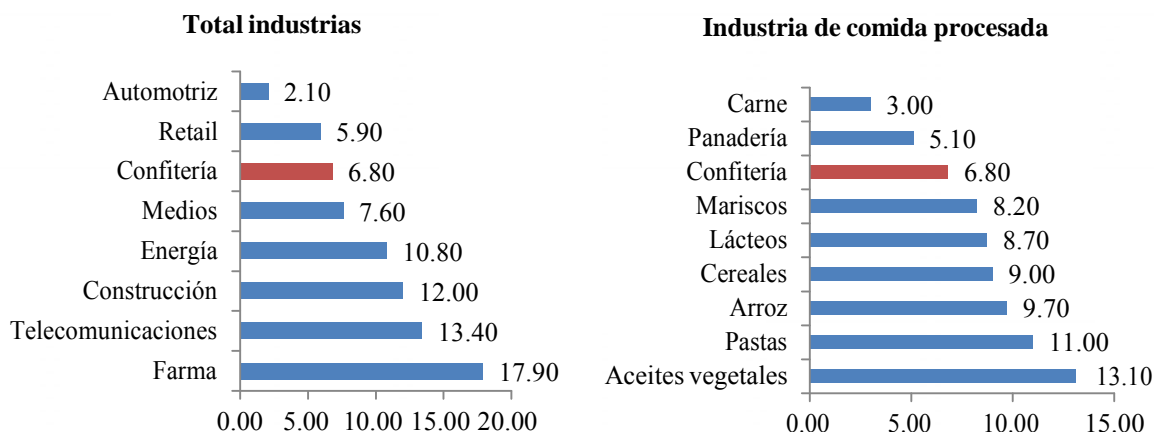


Figura 16. Márgenes netos promedio de industrias en Colombia (%).

Tomado de “Planes de Desarrollo Para Cuatro Sectores Clave de la Agroindustria de Colombia: Documento de Desarrollo Sectorial: Sector Confitería, Chocolatería y Materias Primas,” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), 2010, p. 13. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La cadena productiva del Cacao desde su cultivo hasta la transformación para convertirlo en el derivado del Cacao, se desarrolla bajo la siguiente estructura (SIC, 2012):

- **Productores:** La producción de cacao se basa en una economía campesina de subsistencia que de acuerdo con datos de FEDECACAO de 2011, puede ser la base económica de 35,000 familias en Colombia y de alta relevancia en el desarrollo de la economía rural, por lo que ya ha sido mencionado anteriormente, es una actividad intensiva en mano de obra. El número de afiliados a FEDECACAO es de 15,885 productores.
- **Agentes comercializadores:** Son los intermediarios, acopiadores del grano ubicados en los municipios o zonas productoras que de acuerdo con FEDECACAO, en 2011 existían 492 asociaciones y agentes comercializadores de Cacao en grano.
- **Directa:** Son aquellas asociaciones de productores que buscan eliminar al intermediario para vender de manera directa a quienes efectúan la transformación del commodity, aunque no son tan comunes debido a la presencia de las comercializadoras.
- **Exportación:** Se trata de comercializadoras que venden directamente el grano al exterior que según FEDECACAO, en 2011 solo 13 empresas desarrollaban esta línea de negocio.

De acuerdo con la anterior estructura, la modernización del sector requiere una base productora que logre avances en términos de competitividad y eficiencia económica, para lo cual requiere capacitación y asistencia técnica que le permita desarrollar su capacidad de entender las potencialidades del sector desde el punto de vista de un negocio lucrativo, dejando de lado la economía de subsistencia existente desde el origen de los cultivos en Colombia.

En ese orden, el Acuerdo de Competitividad del Cacao destacó la favorabilidad obtenida en el país en su entorno económico y social basado en un ambiente de mayor seguridad en las zonas urbanas y rurales, en la medida que se convierte en un impulsor para la inversión, pero adicionalmente destaca los logros que a nivel interno han dado un impulso hacia el objetivo de la modernización como son (Consejo Nacional Cacaotero, 2009):

. . . la disponibilidad de la tecnología agroforestal; los programas de investigación; la decidida acción de las entidades de la cadena, que han divulgado dicha tecnología, han motivado, y capacitado a los agricultores, y han vinculado a entidades de apoyo para la realización de proyectos productivos de Cacao, muchos de ellos bajo esquemas asociativos y de alianzas estratégicas con la industria; la disponibilidad de personal técnico capaz de difundir la tecnología; y las ventajas económicas del cultivo. (p. 2)

Complementando los esfuerzos desarrollados por el Acuerdo Nacional de Competitividad, en 2008 se creó el *Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021*, representado por los productores de Cacao, de la industria de chocolates, y del sector público, con objetivos enfocados en la modernización, la sostenibilidad, y la competitividad del sector. Enmarcados en los planes de promoción del capital humano, el plan contempla programas de asistencia técnica para el sector a través del Consejo Nacional Cacaotero, entidades que conforman el Comité Técnico Nacional del Cacao, y el SENA en aspectos técnico-productivos y en extensión rural a los asistentes técnicos. La capacitación se

desarrolla con visitas individuales a los cultivadores complementados con métodos grupales de aprendizaje práctico. De igual manera, se desarrollan campañas con el objetivo de una formación cultural sanitaria buscando darles a conocer a los productores estrategias de difusión, adopción, y aplicación de tecnología existente para el manejo y control económico de la enfermedad moniliasis (MADR & CNC, 2012).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2015), los sistemas de información y comunicación apoyan la toma de decisiones, procesos, marketing, administración de recursos financieros, y conexión con actores; es por ello que resulta necesario mapearlos a la hora de determinar fortalezas o debilidades internas. En el caso del Cacao y sus derivados de Colombia, los sistemas de información y comunicación que tiene el subsector productor de Cacao difieren de aquellos sistemas disponibles en el sector industrial que transforman el Cacao en grano hacia productos derivados.

En el caso de la producción del Cacao en grano, dado que este hace parte de la economía campesina de subsistencia, se cultiva en parcelas pequeñas en donde las unidades productivas en 2011 eran de 3.3 hectáreas en promedio (SIC, 2012). La producción es fragmentada y ello hace que los centros productivos sean dispersos, lo que hace difícil agrupar a todos los productores e implementar sistemas de comunicación e información que los mantengan en comunicación constante (FEDECACAO, 2017h). Sin embargo, FEDECACAO agrupó en 2011 a más de 15,885 productores, de los cuales cerca de 35,000 familias subsisten, por lo tanto funge como organización articuladora que comunica y difunde a través de seminarios, programas de asistencia técnica, y a través de su portal web y su portal youtube, capacitaciones y buenas prácticas en el cultivo (SIC, 2012).

FEDECACAO (2017h) lidera el programa de comercialización para sus miembros, el cual apoya alianzas entre productores y organizaciones de cooperativas para enfrentar los retos que trae la actividad rural en conjunto. Por ejemplo, la información y capacitación en

requisitos como ICONTEC 1252 establece parámetros de clasificación y calidad del grano y, la administración de puestos de compra apoya la comercialización.

La cadena del Cacao está presente en el 67% de los departamentos de Colombia (i.e., Antioquia, Arauca, Bolívar, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Córdoba, Guaviare, Huila, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Risaralda, Santander, y Tolima), para lo cual en el PECTIA (2015) se recomendó promover ampliamente la gestión de conocimiento en red puesto que existe un nivel bajo de coordinación entre actores del sistema agropecuario en general y organizaciones relacionadas (CORPOICA et al., 2016).

En cuanto a la industria de derivados del Cacao, en 2010 existían alrededor de 41 empresas productoras de chocolates de mesa, confites, etc., y dos de las empresas concentraban aproximadamente el 90% de la compra nacional: (a) Compañía Nacional de Chocolates y (b) Casa Luker (SIC, 2012). El acceso a la información de estas y sus comunicaciones es fluido debido a su membresía al Consejo Nacional Cacaotero de donde obtienen información y espacios de relacionamiento con sus proveedores (“La Junta Directiva,” 2012).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D’Alessio (2015), la investigación y tecnología se enfoca en la investigación tecnológica e invención científica a través de las cuales se busca implementar mejoras y sistemas de innovación en equipos, materiales, procesos, y productos.

La producción del Cacao en grano en Colombia se da a través de técnicas de siembra, cultivo, recolección y comercialización tradicionales que arrojan niveles de baja productividad, el cultivo requiere de labores manuales como controles sanitarios, de malezas, podas y cosecha. Se producen cerca de 450 kilogramos de cacao seco por hectárea al año. La baja productividad también se da por la baja fertilidad del material genético, pocos árboles por hectáreas y la edad avanzada de los cultivos (SIC, 2012).

Asimismo se resalta que “el cultivo se encuentra en un nivel bajo de tecnología 78,27%, alrededor de un 22,87% en nivel medio y menos del 1% en un nivel de tecnología

alto. En general el agricultor solo realiza las labores básicas de recolección, control de malezas y poda” (SIC, 2012, p. 2).

Actualmente, en Colombia las siembras se están llevando a cabo con materiales conocidos como clones, que corresponden a la combinación de cacao criollo y trinitario realizada por programas de investigación. Dichos clones son multiplicados vegetativamente mediante la técnica del injerto, lo que garantiza la homogeneidad de las características genéticas dentro de la plantación (SIC, 2012).

Según FEDECACAO (2017h), algunas de las causas de la baja productividad por hectárea se da por: (a) la avanzada edad de las plantaciones, (b) el material de propagación utilizado (Cacaos híbridos y comunes con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades), (c) la baja densidad de árboles por hectárea, y (d) las dificultades para que el agricultor ponga en práctica las recomendaciones de manejo integral del cultivo.

Adicionalmente instituciones como el ICA y CORPOICA resaltan que uno de los principales problemas es la alta incidencia de enfermedades, en particular la moniliasis. Algunas técnicas como la evaluación, selección, y propagación asexual de clones regionales de Cacao de alto rendimiento, tolerantes a plagas y enfermedades, han dado soluciones a corto y mediano plazo que han permitido incrementar la productividad.

Por otra parte, según FEDECACAO (2017i), “en la actualidad se tienen alternativas tecnológicas con material vegetal de Cacao de alto rendimiento asociado con especies vegetales de ciclo corto y largo, que ofrecen un potencial de producción superior a los 1,500 kilogramos de Cacao/hectárea/año” (párr. 3). Asimismo es necesario impulsar los modelos agroforestales en donde la siembra del Cacao se asocia con especies como plátano o árboles maderables para un mejor rendimiento.

En cuanto a la asistencia técnica, se estima que en 2014 solo el 9.9% de las unidades productivas agropecuarias (UPA) afirmaron haber recibido asistencia técnica, y esta se recibió en: buenas prácticas de cultivo (77.5%), manejo de suelos (21.6%), buenas prácticas pecuarias (21.5%), prácticas de manejo ambiental (17.7%), y manejo poscosecha (9.4%).

Para lograr las metas propuestas para la asistencia técnica agropecuaria (ATA), en 2017 a través del Fondo de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología, e Innovación, y del Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología, y la Innovación, Fondo Francisco José de Caldas (Ley 1286, 2009), CORPOICA construyó el PECTIA que fue el marco orientador en planes estratégicos de la gestión de la ciencia, la tecnología, y la innovación en cadenas productivas, como hortalizas, Cacao, acuícola, carne bovina, y arroz (CORPOICA et al., 2016).

En este se proponen las áreas de investigación y desarrollo que más pueden aportar a la tecnificación del sector, como son: energías renovables, salud y alimentos y biotecnología, materiales y nanotecnología, y tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

Dentro de las anteriores están (CORPOICA et al., 2016):

- Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC): (a) Desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres, (b) desarrollo de contenidos digitales, (c) comercio electrónico, (d) emprendimiento TIC, y (e) aplicaciones de Gobierno (e-government).
- Biotecnología y biodiversidad: (a) Promover una percepción pública positiva frente a las ventajas del desarrollo de la biotecnología, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que promueva acciones de conservación y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad; (b) agrobiodiversidad para uso agropecuario: aprovechar la biodiversidad del país para el beneficio de la agricultura, que incluye, entre otros, aumentar el conocimiento sobre dicha biodiversidad (bioprospección); y (c) agroecología: investigación dirigida a aprovechar los ecosistemas, pero al mismo tiempo, a conservar los servicios ecosistémicos que estos proveen, según el conocimiento científico y el local.
- Seguridad alimentaria: (a) Desarrollar planes de promoción e intervención que apoyen a las políticas de seguridad alimentaria y nutricional tanto en el entorno regional como nacional y (b) integración de capacidades para garantizar la calidad de los alimentos (i.e., químicos y biológicos) en busca de su inocuidad.

- Sostenibilidad ambiental: Realizar CTI que responda a la necesidad de aumentar la producción de alimentos para una población creciente en una cantidad limitada de tierra agrícola, con un enfoque de reducción del efecto sobre los recursos naturales.
- Agroenergías: Promoción de biocombustibles de segunda generación.

Por otra parte, CORPOICA (s.f.) se encuentra desarrollando proyectos de investigación para la producción del Cacao más eficiente:

- Tecnología para el manejo de la moniliasis para los departamentos de Santander y Meta;
- Producción masiva de clones de Cacao (*Theobroma Cacao*) en Santander y Tolima;
- Tipificación del sistema de producción de Cacao (*Theobroma cacao*) en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Huila, y Tolima;
- Establecimiento y manejo de arreglos agroforestales con Cacao (*Theobroma Cacao*) en zonas productoras de Colombia;
- Prácticas para recuperar, conservar, y fomentar el recurso genético de Cacao (*Theobroma Cacao*) en las principales zonas productoras de Colombia;
- Beneficios generados por los sistemas agroforestales con Cacao (*Theobroma Cacao*) en la meseta de Bucaramanga, Santander; y
- Fertilización como estrategia para el mejoramiento productivo de Cacao (*Theobroma Cacao*) en Colombia.

Asimismo, se resalta que los esfuerzos en investigaciones y aplicaciones de nuevas tecnologías deben ir en congruencia con las tendencias en el mercado de alimentos, las cuales son: (a) alimentos con contenido proteínico y alimentos naturales y funcionales; (b) reducción de productos cárnicos y azúcares (i.e., más vegetales en la dieta); y (c) mayor preocupación por el bienestar y la salud en los mercados emergentes: probióticos, cereales integrales, calidad e inocuidad de productos, entre otros (CORPOICA et al., 2016).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como lo indicó D'Alessio (2015), la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), ofrece una base para identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas

funcionales de una organización. En el caso del Cacao de Colombia, se identificaron ocho fortalezas y siete debilidades, a las que se les otorgó un peso de acuerdo con la importancia en la industria y un valor de acuerdo con su estado actual. El análisis AMOFHIT fue la base para identificar los factores evaluados. Como lo muestra la Tabla 22, la MEFI arroja un puntaje de 2.53, el cual indica que la organización está levemente por encima del promedio en cuanto a su posición interna. Se han identificado cuatro fortalezas con valor mayor y cuatro debilidades como mayores. Dado que las fortalezas y debilidades son factores controlables, este análisis es clave para posteriormente desarrollar estrategias internas para potencializar y superar debilidades.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) Para el Cacao de Colombia

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Espacio de relacionamiento entre productores e industria de derivados del Cacao a través del Consejo Nacional Cacaotero	0.12	4	0.48
F2. Centralización del programa de comercialización a través de FEDECACAO	0.04	4	0.16
F3. Asociatividad de productores de Cacao a través de FEDECACAO	0.10	3	0.30
F4. Fondo de estabilización de precios del Cacao	0.08	3	0.24
F5. Experiencia de la industria de derivados del Cacao en la producción de chocolates	0.03	4	0.12
F6. Producción de tipo de Cacao premium, fino, y de aroma	0.15	4	0.60
F7. Márgenes atractivos para la industria de los derivados del Cacao	0.02	3	0.06
F8. Fondo de estabilización de precios del Cacao	0.01	3	0.03
Subtotal	0.55		1.99
Debilidades			
D1. Bajo rendimiento de kilogramos por hectárea (por debajo del promedio mundial)	0.10	1	0.10
D2. Baja estandarización de los cultivos	0.12	1	0.12
D3. Falta de capacitación para agregar valor al Cacao en grano por parte de los productores	0.08	1	0.08
D4. Baja tecnificación para el control de enfermedades y plagas	0.04	2	0.08
D5. Alta dispersión y fragmentación de los cultivos	0.06	1	0.06
D6. La producción continúa siendo una economía de subsistencia	0.03	2	0.06
D7. Oligopolio en el último eslabón de la cadena productiva	0.02	2	0.04
Subtotal	0.45		0.54
Total	1.00		2.53

Nota. Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

4.3 Conclusiones

La fragmentación de la producción del Cacao y el bajo nivel de comunicación entre los sistemas de producción hacen imperativo que la asociatividad se fortalezca para que en las cadenas productivas la información fluya y haya un mejor manejo en la gerencia de cultivos y su comercialización.

La tecnificación de la producción del Cacao en Colombia es baja puesto que se realiza por familias campesinas a través de tareas manuales, por lo que resulta urgente la tecnificación del sector para mayor productividad. Partiendo de ello, durante la implementación de proyectos de investigación y aplicación de tecnología, resulta necesario considerar las tendencias mundiales para que la tecnificación en el sector se desarrolle de acuerdo con la demanda de los consumidores.

Las formas de liderazgo de las gerencias en las cadenas de producción de Cacao varían notoriamente desde productores de grano hacia las compañías transnacionales de exportación de productos derivados. Ambas posiciones se caracterizan por ser negocios de familia que se han fortalecido con el transcurrir de los años, pero mientras la primera es precaria en cuanto a temas de crecimiento profesional, y la segunda tiene planes de desarrollo a largo plazo y por ello sus gerencias se preocupan por mantener la buena relación con los clientes.

En Colombia la percepción del Cacao ha estado cambiando positivamente, todo ello de acuerdo con efectivas campañas de comunicación del producto, marketing enfocado en cualidades y campañas de origen, identificando a los consumidores con las historias y lugar de origen del cultivo del bien. La tradición ha cumplido un rol importante en la cultura del consumo haciendo que se incentive la demanda del producto.

La cadena de producción del Cacao en Colombia se encuentra segmentada en nueve etapas y se pueden contar el mismo número de agentes que participan de la misma. Lo

anterior implica una alta fragmentación del proceso de producción y logística que no permite la fluidez necesaria para hacer más efectivo el proceso. En la actualidad se están realizando campañas para permitir que los agentes de la cadena participen activamente en las diferentes etapas y con ello lograr mayor efectividad en el proceso de producción.

Los mayores costos de producción se identifican en las estructuras de producción modernas que se presentan en algunas zonas del país y están directamente relacionados con los menores riesgos de pérdida de las cosechas, al contar con clones o híbridos más resistentes y al mismo tiempo a la asistencia técnica durante el proceso de cultivo. Al final, el mayor costo se asocia a una mayor eficiencia económica y por ende a maximizar los rendimientos de la producción de Cacao en grano, actuando de igual manera como un incentivo para el aumento de las áreas cultivadas.

El desarrollo de una cultura de modernización de la producción parte de la capacitación y la asistencia técnica del primer eslabón de la cadena productiva. Los acuerdos de competitividad han logrado un avance en este aspecto brindando herramientas para la creación de esquemas asociativos y formación sanitaria para el control estratégico de las enfermedades que aquejan a los cultivos tradicionales.

Capítulo V: Intereses del Cacao de Colombia y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Cacao de Colombia

Los intereses organizacionales son de alta importancia al momento de realizar el plan estratégico. Es así que en el sector materia de estudio se debe busca maximizar el bienestar de todos los implicados, logrando el mejor escenario, y garantizando la sostenibilidad en el tiempo de la industria. Los intereses organizacionales del sector son los siguientes:

1. Aumento de producción y productividad: Se hace referencia a la optimización de las siembras del Cacao mediante el aprovechamiento de las políticas agrarias que fomentan el cultivo por encima de otros bienes sustitutos, además de mejorar la productividad buscando la eficiencia en la cadena de producción. La adecuada integración entre la industria, los productores, y el Gobierno, que influye en el precio, optimiza estándares y fomenta la consolidación del sector para ofrecer un mejor producto al consumidor (ICCO, 2017b; Sáenz, 2017).
2. Optimización de costos y tecnificación: Se considera este interés como una parte importante para alcanzar la misión. La tecnología como vehículo para lograr mejores productos, evitar el desperdicio, y optimizar la productividad traerá consigo una reducción en los costos y por ende un sector más atractivo para la inversión (ITC, 2017b).
3. Cumplimiento de estándares internacionales de calidad: Es un soporte en los mercados internacionales que favorece el incremento de la demanda de productos en el exterior e incrementa las exportaciones. También permite colonizar nuevos mercados y diferenciarse de la competencia, convirtiendo el Cacao colombiano en fuerte referente mundial de calidad (KPMG, 2012).
4. Incremento del valor agregado en productos: Generar valor agregado a los productos derivados del Cacao, incrementa el precio de los productos, puesto que ya no se valoraría como un commodity sino como un producto elaborado. Adicionalmente, el sector

alcanzaría la diferenciación respecto de otros competidores obteniendo de esta manera nuevas fuentes de ingreso (ITC, 2017n).

5. Capacitación del recurso humano: Por último y no menos importante está el recurso humano, con el que se busca un mejoramiento continuo desde la base de la pirámide del sector, haciendo que los agricultores tengan acceso a capacitaciones que mejoren su calidad de vida.

5.2 Potencial del Cacao de Colombia

En similitud al potencial nacional, el potencial organizacional permite determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos del sector, para lo cual es necesario analizar los siete dominios de Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015).

Demográfico. Según las estimaciones y proyecciones de población hechas por el DANE (como se citó en el Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.), para 2015 la población colombiana se conformaría de 48'202,617 habitantes. Desde el punto de vista de la distribución geográfica, 28 departamentos de Colombia tienen producción de Cacao en grano, ocho de ellos concentraron en 2015 el 76% de la producción nacional (i.e., Santander, Nariño, Antioquia, Norte de Santander, Arauca, Tolima, Huila, y Cesar). Las características demográficas de la región cacaotera muestran que el 32% de la población del país se concentran en estos departamentos y la tasa de crecimiento natural de la zona cacaotera (i.e., por cada 1,000 habitantes de la población total) es 14.4 personas frente a 13.04 del país. Por las anteriores cifras, la situación demográfica es favorable respecto a la capacidad de mano de obra para el cultivo, la cual ha mostrado ser intensiva en el sector (DANE, 2011a, 2011b).

Geográfico. En Colombia, el Cacao se cultiva en prácticamente todo el territorio nacional, pero su cultivo se concentra en cuatro zonas agroecológicas: (a) montaña santandereana, que comprende los departamentos de Santander y Norte de Santander; (b) valles interandinos secos, que comprende los departamentos de Huila, sur del Tolima, y norte

de Magdalena; (c) bosque húmedo tropical, que comprende las zonas de Urabá, Tumaco, Catatumbo, Arauca, Meta, y Magdalena; y (d) zona cafetera marginal (SIC, 2012).

Sin embargo, es precisamente la dispersión de la producción, una de las condiciones que ha limitado la estandarización de la modalidad productiva y las condiciones de tecnificación entre las diferentes zonas, como lo muestra el estudio efectuado por FEDESARROLLO en los departamentos de Santander, Huila, y Tolima (como se citó en Escobar et al., 2012).

Económico. En la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) de 2014, cuyo objetivo fue estimar el área, la producción, y el rendimiento de una canasta con los principales cultivos del país, así como el inventario de ganado vacuno y otras especies pecuarias, se ha determinado que el 7.5% de los suelos en Colombia son destinados al uso agrícola. El área total plantada de cultivos permanentes en 2014 fue de 1'517,407 ha, con un aumento de 6.6% (94,454 ha más) frente a lo registrado el año anterior. Dentro del total del área plantada, el grupo de cultivos permanentes participó con el 89.1%. El sector de Cacao representa el 6.2% del total de áreas de cultivo permanente, y a su vez representa el cuarto lugar dentro de este tipo de cultivos en Colombia, en donde el café representa el 49.8%, seguido del plátano (16.2%), y la caña panelera (11.4%). En cuanto a la producción agregada de cultivos permanentes, la participación del Cacao es menor con el 1%, con una brecha importante frente a los cultivos como la caña panelera que representa el 24%, seguida del café (19%) y plátano (16%). Los rendimientos (t/ha) igualmente denotan que el Cacao posee una tasa baja de rendimiento de 0.7 t/ha, frente a otros productos frutales que han desarrollado una eficiencia cercana a 10 t/ha (DANE, 2015).

Tecnológico/científico. En el contexto 2012, se destaca lo realizado desde 2002, período en el que se desarrollaron siembras nuevas, modernas, y tecnificadas de 67,621 hectáreas. Estas acciones correspondían a las iniciativas de las empresas vinculadas al CNC

y a los Acuerdos de Competitividad, que han propiciado acciones de productores, entidades nacionales, y de cooperación para la modernización de la cacaocultura colombiana. Los logros de estas acciones han sido posibles debido a la conjunción de diversos factores favorables, entre ellos (MADR & CNC, 2012):

- Disponibilidad de la tecnología agroforestal, los programas de investigación, y la decidida acción de las entidades de la cadena que han divulgado dicha tecnología, han motivado y permitido capacitar a los agricultores, apoyando la realización de proyectos productivos de Cacao;
- Proliferación de esquemas asociativos y de alianzas;
- Disponibilidad de personal técnico;
- Demostrada rentabilidad del cultivo sembrado bajo apoyo de entidades nacionales e internacionales interesadas en el Cacao como parte de la estrategia de desarrollo alternativo;
- Incorporación de nuevas áreas y familias productoras, lo cual facilita la adopción de la tecnología propuesta;
- Disponibilidad de material vegetal de propagación, con clones apropiados para cada zona;
- Existencia de estudios de zonificación para identificar zonas aptas para el cultivo; y
- Apoyo institucional a las asociaciones de productores.

Sin embargo, prevalecen aún factores limitantes o desfavorables que impiden que se avance en el aspecto tecnológico. El *Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021* definido por el Gobierno nacional a través del MADR en conjunto con el CNC, considera las dificultades y ofrece soluciones que tienen como objeto mejorar la oferta del grano a través de la adopción de nuevas tecnologías para incrementar la productividad, mejorar la calidad, y por consiguiente generar mejores ingresos para los productores (MADR & CNC, 2012).

En acción conjunta con el plan mencionado, desde 2011 CORPOICA ha tenido el mandato ministerial de implementar la Agenda de Investigación, Desarrollo, e Innovación

(I+D+i), articulando con los actores de la cadena productiva, identificando desde el inicio de esta labor las siguientes acciones a seguir: (a) disponer de materiales evaluados y caracterizados que respondan a las exigencias de calidad, productividad, y sanidad; (b) enfatizar en el uso eficiente del agua, suelo, y los sistemas de riego; (c) aplicar procesos tecnificados sobre la agronomía del cultivo (i.e., manejo integrado); (d) investigar el ámbito socioeconómico; (e) aplicar métodos estandarizados de los procesos de beneficio y calidad de grano de Cacao; (f) innovar en procesos y productos en la transformación de Cacao por la industria; (g) desarrollar investigación ambiental; (h) medir la eficiencia de la transferencia de tecnología; y (i) generar información sobre el efecto del Cacao y sus derivados en la salud humana (CORPOICA et al., 2016).

Histórico-psicológico-sociológico. El Cacao, conocido por su nombre griego, *Theobroma*, que significa “comida de los dioses”, es una planta que tuvo origen hace millones de años en Sudamérica hacia el este de los Andes (ICCO, 2013). Según Richardson et al. (2015), la diversificación de esta planta se ha dado desde hace 12.7 millones de años, los cuales coinciden con la creación de las montañas andinas. Los nativos de América usaron el Cacao como insumo para preparación de bebidas y alimentos desde el año 400 a. C. y, Hernán Cortés lo introdujo a Europa, quien llevó la receta del chocolate como bebida a España en 1528 (ICCO, 2013). Según Richardson et al. (2015), el noreste de Sudamérica, que corresponde específicamente al territorio de Colombia, es la región más rica en especies de *Theobroma* en el mundo, puesto que en total se pueden encontrar allí cerca de 26 especies.

Desde la década de los ochenta, se evidencian esfuerzos privados y públicos para el desarrollo y tecnificación del Cacao en grano, pero asimismo de la industria que se refiere a la transformación del commodity en sus derivados. A través del Congreso de la República mediante la Ley 67 de 1983, la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO), consiguió la cuota de fomento cacaotero a través de un aporte obligatorio del 3% sobre el

valor de las ventas del Cacao en grano. Desde entonces, FEDECACAO se ha fortalecido y ha creado programas que impulsan la siembra, la tecnificación, y las buenas prácticas (FEDECACAO, 2017a). Asimismo en 2009, el Consejo Nacional Cacaotero inició un nuevo acuerdo de competitividad con una estrategia renovada y con visión para 2022 enfocado en el desarrollo exportador del Cacao y sus derivados a partir de acciones enmarcadas en cuatro áreas estratégicas a saber: (a) producción y transferencia, (b) investigación e innovación, (c) desarrollo de mercados, y (d) asuntos institucionales (Consejo Nacional Cacaotero, 2009). En 2017, CORPOICA, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), y COLCIENCIAS presentaron el *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología, e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA) 2017-2027*, en el que se destaca el Cacao y sus derivados como uno de los productos a considerar dentro de la Agenda de Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I (CORPOICA, MADR, & COLCIENCIAS, 2016). Asimismo en el mismo año, el Programa de Transformación Productiva (PTP), cuyo objetivo es el fomento de los sectores más productivos del país, agregó a su estrategia el *Plan de Negocios del Sector Cacao y Sus Derivados*, en donde se desarrolla una hoja de ruta para el crecimiento de esta industria para 2032 (PTP, 2017).

Adicionalmente, el Gobierno nacional creó en los últimos años dos instrumentos para fomentar el desarrollo rural, del que se beneficiaría el Cacao. A través de la Ley 1776 del 29 de enero de 2016, se crean y se desarrollan las zonas de interés de desarrollo rural, económico, y social (ZIDRES), que buscan promover el desarrollo de zonas rurales y otorgar acceso y formalización de la propiedad de la tierra a campesinos, así como fomentar la infraestructura entre las zonas y las urbes, e impulsar el desarrollo de proyectos productivos especialmente en producción de alimentos (Ley 1776, 2016). Finalmente, Colombia tiene en vigencia 15 acuerdos comerciales con el mundo a 2017, que son oportunidades para sus

exportaciones del Cacao y sus derivados puesto que el 50.3% del total de estas, se dirigieron a países con acuerdos comerciales (MINCIT, 2017b).

Este subsector presenta algunos riesgos que se deben considerar como objeto de estudio:

- Las prácticas actuales de cultivo tienen retos como: (a) el envejecimiento de las plantaciones, (b) la baja densidad de árboles por hectárea, (c) la falta de variedad del material cultivado, y (d) un bajo conocimiento del manejo de hongos y virus (Richardson et al., 2015). Lo anterior demanda tecnificación, innovación, y capacitación para un manejo de cultivo adaptable a las necesidades actuales.
- El cambio climático es un reto más, puesto que según la ICCO (2010), el clima es una de las condiciones que más afecta la producción. Este impacto se identificó en las consecuencias que ocasionó el fenómeno de El Niño, el cual puede reducir la producción de Cacao en grano en un 2.4% y en países como Ecuador puede afectar hasta un 6%.

Organizacional-administrativo. La importancia social del Cacao radica en que de acuerdo con datos de FEDECACAO, este commodity se produce como un cultivo de economía de subsistencia intensivo en el uso de mano de obra, estimándose que de esta actividad viven aproximadamente 35,000 familias, agremiando asimismo a 15,885 productores en el país. Sin embargo, se observa que el Cacao no es la actividad principal de las fincas y no se produce en grandes extensiones en el país, puesto que la superficie promedio del cultivo es de 3.3 hectáreas en la medida que se cultiva con otras especies vegetales y frutales. Se debe anotar que este producto tiene la virtud de ofrecer un ingreso garantizado a los cultivadores, puesto que la industria procesadora demanda la totalidad de la producción y garantiza la compra total de la cosecha nacional (SIC, 2012).

Debido a que la mayoría de cultivadores son pequeños, el Cacao se comercializa a través de agentes comercializadores que por lo general son proveedores que trabajan por comisión y se encuentran ubicados en los municipios o zonas productoras. De acuerdo con

FEDECACAO, en 2011 se tenía registro en el país de 492 asociaciones y agentes comercializadores de Cacao en grano. Por otro lado, existen asociaciones de productores que entregan directamente a las plantas procesadoras o bodegas regionales el grano aunque no es el común del sector. De igual forma, existen comercializadoras que compran al agricultor y venden de forma directa el grano al exterior. En 2011 existían 13 empresas dedicadas a esta actividad, además de acopiadores e incluso empresas exportadoras que lo vendían a las grandes fábricas de prensado, a los fabricantes de chocolates, y a la industria de cosméticos (SIC, 2012).

Militar. Para el sector del Cacao, entre las fortalezas y factores favorables observados en el país, se identifica el mejoramiento de su entorno económico y social, y particularmente en el aspecto de seguridad ciudadana. Programas como Cacao para la Paz: Una Iniciativa Conjunta, impulsado por la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y El Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) en Colombia, con apoyo de la Agencia de Cooperación de Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés), buscan impulsar aún más este subsector especialmente en época de posconflicto con el objetivo de reemplazar cultivos ilícitos con cultivos de Cacao (UNODC, 2016).

Asimismo, según el MINCIT (2017a), tras la reforma tributaria de 2015, se establecieron beneficios para personas jurídicas que desarrollen su actividad económica en las zonas más afectadas por el conflicto armado (ZOMAC) en donde “el beneficio principal consiste en una tarifa progresiva del impuesto de renta, durante un periodo de 10 años a partir de 2017, la cual varía dependiendo del tamaño de la empresa” (párr. 2) y en donde la empresa debe cumplir montos mínimos de inversión.

5.3 Principios Cardinales del Cacao de Colombia

Así como ocurre en el ámbito país, también ocurre en un subsector, que “. . . los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (D’Alessio, 2015, p. 2016).

Influencia de terceras partes. Ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto, o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (D'Alessio, 2015). Para el Cacao de Colombia, existe una importante variedad de terceros que tienen influencia, dentro de estos se destacan a los países competidores como Costa de Marfil y Ghana en el ámbito mundial, o Brasil y Ecuador en el regional, que pueden influir en las diversas políticas que se tengan sobre la producción de Cacao. Lo mismo puede ocurrir con los derivados del Cacao, en donde los líderes de la producción son Suiza, Alemania, etc. Los productores de sustitutos al Cacao pueden llegar a afectar la producción puesto que afectan desde la decisión del campesino de sembrar Cacao hasta competir directamente con los productos terminados derivados como el caso del Cacao versus café y la manteca de Cacao versus el aceite de almendras vegetales o de coco.

El Gobierno influye de manera directa sobre la producción de Cacao en Colombia, bien sea a través de estrategias internacionales como la firma de tratados de libre comercio para beneficiar a los exportadores a través de la desgravación arancelaria o estrategias en el ámbito nacional como los acuerdos para fortalecer el sector y los programas ZOMAC y ZIDRES que incentivan la inversión. Los proveedores de semillas e insumos agroquímicos también influyen directamente sobre la producción de Cacao. Los primeros porque pueden llegar a generar nuevas variedades de Cacao más resistentes a las plagas para incrementar la productividad o calidad del mismo, y los segundos mediante la reducción del precio de los insumos químicos que puede atraer la inversión en el subsector al reducir los riesgos en la siembra.

Lazos pasados y presentes. Lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro (D'Alessio, 2015). La mayoría de las compañías líderes en producción de derivados del Cacao son empresas familiares, que tienen una historia haciendo de la marca un emblema de la cultura colombiana, como lo son Casa Luker y la Compañía Nacional de

Chocolates, empresas con más de 100 años de funcionamiento y que operan por todos los eslabones de la cadena de producción; estas se han ido masificando y exportando sus productos al exterior de manera exitosa. Sin embargo, el mercado del Cacao en Colombia se ha caracterizado por su segmentación dentro de los actores de la cadena de producción, puesto que existen: (a) una importante cantidad de productores del grano atomizados en pequeñas parcelas, (b) los comercializadores de estos productos, (c) exportadores, y (d) productores de productos derivados; lo que quita competitividad a la industria, por lo que el reto es que se sigan dando procesos de agremiación y unión dentro de los productores para que se pueda invertir en tecnologías y nuevos métodos de producción y, volverse una industria más competitiva en términos de costos y, de esta manera incrementar la producción de grano y productos derivados.

Contrabalance de los intereses. Este aspecto ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización (D'Alessio, 2015). El interés principal de los productores de Cacao en Colombia es aumentar la producción y que sea reconocido por su calidad en el ámbito mundial. Sin embargo, este interés encuentra diversos retos al encontrarse intereses contrapuestos como la siembra de Cacao trinitario versus el fino de aroma o variedades modificadas genéticamente; lo cual puede llegar a mejorar la producción del país pero de la misma forma afectar la calidad del Cacao que se produce. El precio de venta es otro interés contrapuesto, puesto que frecuentemente los agricultores prefieren sembrar otros productos que pueden generar una rentabilidad mayor o tienen costos de producción menores al del Cacao. El riesgo por plagas también presenta un interés contrapuesto, puesto que se incrementan los costos al tratar de proteger los cultivos de nuevas plagas inmunes a los pesticidas y se asumen riesgos de pérdida de los cultivos si es que dichas plagas atacaran.

Conservación de los enemigos. No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Contar con un número adecuado de enemigos es prudente porque obliga a estar preparado para enfrentarlos (D'Alessio, 2015). Como en cualquier industria, existen competidores y enemigos que obligan a los miembros del sector a ser creativos, prepararse, innovar, y ser productivo. Respecto a la producción, se puede afirmar que los principales enemigos son otro tipo de cultivos que desplacen la siembra de Cacao hacia otro tipo de cultivos. En este caso, se puede mencionar al café, la caña, o inclusive las plantaciones de coca, que al ser en algunos casos más rentables, obligan de alguna manera a los campesinos a elegir este tipo de cultivos. Ocurre algo similar en el caso de los productos derivados del Cacao, puesto que ciertas campañas pueden afectar el consumo de chocolates, manteca de Cacao, y licor de café, y desplazar su consumo por otro tipo de productos. En este aspecto es importante resaltar que se han ejecutado diversas campañas para mejorar la imagen que tiene el público general del Cacao e inclusive se ha llegado a catalogarlo como un súper alimento o el “alimento de los dioses”, de tal manera que se incentive el consumo del producto del subsector en estudio.

Si bien la industria del Cacao de Colombia tiene ventajas como la diversidad y la producción del tipo de Cacao fino y de aroma, la MPR evidencia las grandes brechas que se tienen con países referentes, sobre todo en tecnificación y costos logísticos. Estas mismas barreras también se presentan cuando Colombia es comparado con sus competidores en la MPC, lo que denota la urgencia de que se lleve a cabo una estrategia país que ayude a superarlas.

5.4 Matriz de Intereses del Cacao de Colombia

Por medio de la Matriz de Intereses del Cacao de Colombia (MIO), se puede enunciar sus intereses organizacionales que promueven el cumplimiento de la Visión. En la MIO se

evidencia cómo el subsector y las organizaciones público/privadas interactúan con respecto a sus intereses de acuerdo con una escala de interés: (a) vital, (b) importante, o (c) periférico.

Se identifica si las entidades tienen intereses comunes e intereses opuestos con el fin de visualizar el panorama de una forma aterrizada. Las organizaciones vinculadas al desarrollo del Cacao de Colombia que tienen intereses comunes son:

- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA);
- Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER);
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA);
- Banco Agrario (BA);
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO);
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR);
- Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO);
- Programa de Transformación Productiva (PTP);
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MINHACIENDA);
- Departamento Nacional de Planeación (DNP);
- Superintendencia de Industria y Comercio (SIC);
- Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC);
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD);
- Organización Internacional del Cacao (ICCO);
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO);
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia (MINCIT); y
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País (PROCOLOMBIA).

Los involucrados que tienen intereses opuestos son: (a) narcotráfico, (b) competencia industrial externa, y (c) competencia productora externa. En la Tabla 23 se muestra la MIO de subsector materia de estudio.

Tabla 23

Matriz de Intereses del Cacao de Colombia

Interés	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumento de producción y productividad	ICA* CORPOICA* INCODER* BA* FINAGRO* FEDECACAO* Narcotráfico**	MADR* PTP* SIC* SAC* PNUD* ICCO* PROCOLOMBIA*	MINHACIENDA* DNP* Competencia productora externa**
2. Optimización de costos y tecnificación	ICA* CORPOICA* INCODER* BA* FINAGRO* FEDECACAO*	MADR* PTP* SIC* SAC* PNUD* ICCO* PROCOLOMBIA* Narcotráfico**	MINHACIENDA* DNP* MINCIT* Competencia industrial externa** Competencia productora externa**
3. Cumplimiento de estándares internacionales de calidad	ICA* CORPOICA* FEDECACAO*	MADR* PTP* SAC* PNUD* ICCO* PROCOLOMBIA*	FAO* MINCIT* Competencia industrial externa**
4. Incremento del valor agregado en productos	ICA* CORPOICA* FEDECACAO*	MADR* PTP* ICCO* PROCOLOMBIA*	FAO* MINCIT* Competencia productora externa**
5. Capacitación del recurso humano	FEDECACAO* ICCO*	MADR* PTP* SAC* PNUD*	
6. Aumento de las exportaciones	FEDECACAO* ICCO* PROCOLOMBIA* Narcotráfico**	MADR* SIC* SAC*	MINCIT* Competencia industrial externa**

Nota. *Intereses comunes; **Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos a largo plazo (OLP) son los resultados que la organización debe alcanzar, a través de las estrategias externas específicas escogidas, con el fin de llegar a la Visión. El espectro de tiempo de los OLP debe ser coherente con la Visión y debe considerar objetivos a corto plazo (OCP), cuyo cumplimiento llevará a lograr los OLP

y estos permitirán cumplir con los intereses organizacionales (IO) y finalmente la Visión. Para que se llegue a la Visión de una manera realista, los OLP deben ser cuantitativos y específicos y, su formulación dependerá de las particularidades de la industria y su ciclo de vida. Para la formulación de los OLP, primero se debe determinar las áreas de resultados claves (ARC), las cuales son aquellas que son imprescindibles para que el negocio funcione. D'Alessio (2015) recomendó tener de cuatro a seis ARC, cada una con uno o dos objetivos para evitar la microgerencia y lograr un enfoque en lo que realmente impacta a la organización.

El horizonte de tiempo a largo plazo es 2023, por lo que se tendrá que trabajar en estrategias durante cinco años desde 2018. Se identificaron cinco ARC para enfocarse durante este periodo de tiempo:

1. Producción: Se debe aumentar la producción de Cacao para llegar al primer puesto como exportador de Cacao y sus derivados entre los países de Latinoamérica y el Caribe;
2. Calidad: Se quiere llegar a ser reconocido en el ámbito mundial por la alta calidad de grano fino y aroma, cumpliendo elevados estándares internacionales a lo largo de la cadena productiva;
3. Nuevos productos: Lograr agregar valor al Cacao y sus derivados;
4. Mercadeo y comercialización: Posicionar la marca mediante campañas innovadoras de marketing, de tal manera que el Cacao colombiano obtenga importante posicionamiento en el ámbito mundial, elevando su demanda, y volviendo más dinámica su comercialización.
5. Gestión humana: Generar sostenibilidad económica y social, ofreciendo oportunidades laborales para los campesinos colombianos, garantizando el sustento de sus familias, y contribuyendo a erradicar la pobreza en Colombia. En la Tabla 24 se describen los OLP identificados.

Tabla 24

Objetivos a Largo Plazo del Cacao de Colombia

Ámbito de acción	OLP	Medición	
Producción	OLP1	Para 2023, alcanzar 178 mil toneladas en la producción de Cacao. Según el DANE (2017), en 2016 se alcanzó un valor de 71 mil toneladas.	Toneladas producidas
	OLP2	Para 2023, alcanzar una productividad promedio de Cacao de 720 kg/ha. Según datos del MADR (2017a), en 2016 se alcanzó un valor de 520 kg/ha.	kg producidos por hectárea sembrada
Calidad	OLP3	Para 2023, lograr el posicionamiento de nueve organizaciones que cumplan con la certificación Fairtrade. Según Fairtrade International (2014), en 2013 solo cinco organizaciones la tuvieron. Según KPMG (2012), esta certificación representa un mayor costo beneficio y además aseguraría el cumplimiento de un reconocido estándar de calidad internacional.	N productores certificados
Desarrollo de productos	OLP4	Para 2023, alcanzar US\$315 millones en exportaciones de derivados del Cacao. Según ITC (2017n), en 2016 se alcanzó el valor de US\$105 millones.	Valor de exportaciones de derivados del Cacao
Mercadeo y comercialización	OLP5	Para 2023, alcanzar exportaciones de Cacao en grano de US\$ 135 millones. Según ITC (2017b), en 2016 se alcanzó el valor de US\$ 31.6 millones (ITC, 2017b). Para aumentar las exportaciones, es indispensable seguir promoviendo al Cacao de Colombia como el de más calidad en la categoría fino y de aroma en el ámbito mundial. Según MADR (2017), Colombia ha ganado en 2010, 2011, y 2015 el Premio del Cacao de Oro en el Salón de Chocolate París.	Valor de exportaciones de Cacao en grano
Gestión Humana	OLP6	Para 2023, ofrecer a al menos 1,500 unidades productivas agropecuarias (UPA), programas de asistencia técnica y entrenamiento de desarrollo de producto. Según Contreras (2017), en 2016 se ofrecieron estos programas a 335 UPA.	A ser determinado al termino de encuestas de desempeño

5.6 Conclusiones

Los intereses organizacionales promueven el cumplimiento de la Visión, estos son: (a) aumento de producción y productividad, (b) optimización de costos y tecnificación, (c) cumplimiento de estándares internacionales de calidad, (d) incremento del valor agregado en productos, y (e) capacitación del recurso humano. A partir de los intereses organizacionales se enuncian los OLP, los cuales se deben alcanzar para que la misión se pueda llevar a cabo, todo ello a través de las estrategias externas y los OCP.

Los OLP se enumeran según los resultados clave (i.e. ARC), los cuales son: (a) producción, (b) calidad, (c) nuevos productos, (d) mercado y comercialización, y (e) gestión humana; concluyendo que es importante incrementar el nivel de productividad, cumplir con los estándares de calidad internacional, incrementar las exportaciones junto con productos mas elaborados derivados del Cacao, garantizando mayores ingresos para los actores que intervienen en la industria y producción, y alcanzando el *top of mind* de la calidad y variedad del Cacao colombiano en el mundo.

Siendo característico de la producción de Cacao, el uso intensivo de mano de obra, la capacidad poblacional en las zonas de cultivo ha permitido el desarrollo de la actividad de manera continua y sostenible. Sin embargo, la desconcentración geográfica puede concebirse como una limitante para la definición de planes de desarrollo sectoriales debido al bajo grado de estandarización de la producción, asociado a las diferencias en niveles de tecnificación y capacitación de las personas vinculadas a la cadena productiva, lo cual requerirá desconcentrar agendas de trabajo sujetas a las necesidades propias de cada una de las zonas. Aun así, el potencial como sector agroindustrial ha logrado la unión de esfuerzos público-privados que más allá de elevar los estándares de producción, tienen una visión de agregación de valor a través de la transformación del commodity a sus derivados.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA es considerada una herramienta de análisis situacional en donde se generan estrategias a partir del emparejamiento de las fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), y debilidades y amenazas (DA), con el fin de aprovechar al máximo la situación del sector. Seguidamente, se describen algunas de las estrategias que más se resaltan de este ejercicio.

Estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi). Estas estrategias surgen del aprovechamiento de las fortalezas del subsector, tomando ventaja de las oportunidades del entorno. Por ejemplo, la penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón, es una estrategia que aprovecha la asociatividad y la experiencia de la industria de derivados del Cacao tomando ventaja de la creciente demanda mundial del Cacao y de los TLC firmados por Colombia. Asimismo, se resalta el aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva, estrategia que aprovecha la oportunidad de incentivos de inversión con la fortaleza de tener vínculos entre productores e industrias de derivados a través del CNC.

Estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini). Estas estrategias surgen cuando se usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. De este grupo, se resalta el implementar un plan de cumplimiento fitosanitario y de estándares de calidad para controlar las plagas y llegar a estándares internacionales, el cual busca aprovechar la asociatividad del subsector concentrada en FEDECACAO, mitigando la amenaza de la aparición de plagas. Asimismo, otra estrategia clave es implementar una campaña de marketing liderada por FEDECACAO, en donde se incentive el uso del suelo para la siembra de Cacao; la cual mitiga la amenaza que traería el incremento del uso del suelo para productos sustitutos.

Estrategias DO-Buscar (Mini-Maxi). Estas estrategias resultan del ejercicio de mejorar las debilidades con el fin de sacar ventaja de las oportunidades. Se resalta la creación de la red de investigación nacional cacaotera, a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes, la cual apunta a mejorar la baja productividad sacando ventaja del acceso a programas de financiamiento para el desarrollo agroindustrial.

Estrategias DA-Evitar (Mini-Mini). Están creadas con el objetivo de que el sector busque reducir sus debilidades y evite las amenazas del entorno. Por ejemplo, para el subsector del Cacao de Colombia, se resalta la creación del programa de Asesores Técnicos y Formador de Formadores de la cadena, para asegurar buenas prácticas, uso eficiente de insumos en la producción, y técnicas para la transformación. Es así que este programa reduciría la falta de tecnificación del subsector, contrarrestando la amenaza de los precios no controlables del commodity al capacitar a productores en el desarrollo de productos derivados.

En la Tabla 25 se muestra la matriz FODA elaborada para el Cacao de Colombia, en donde se muestran todas las estrategias que surgieron luego del emparejamiento.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2015), la matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (i.e., la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (i.e., la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo, formando un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. En la Tabla 26 se aprecia la MPEYEA elaborada para el Cacao de Colombia, y en la Figura 17 se muestra su representación gráfica.

Tabla 25

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Cacao de Colombia

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Espacio de relacionamiento entre productores e industria de derivados del Cacao a través del CNC	D1. Bajo rendimiento de kilogramos por hectárea (por debajo del promedio mundial)
		F2. Centralización del programa de comercialización a través de FEDECACAO	D2. Baja estandarización en los cultivos de Cacao
		F3. Asociatividad de productores de Cacao a través de FEDECACAO	D3. Falta de capacitación para la agregación de valor al commodity
		F4. Industria de derivados del Cacao tecnificada	D4. Baja tecnificación para el control de enfermedades y plagas
		F5. Experiencia de la industria de derivados del Cacao en la producción de chocolates	D5. Alta dispersión y fragmentación de los cultivos
		F6. Producción de tipo de Cacao premium, fino, y de aroma	D6. La producción continúa siendo una economía de subsistencia
		F7. Márgenes atractivos para la industria de los derivados del Cacao	D7. Oligopolio en el último eslabón de la cadena productiva
		F8. Fondo de estabilización de precios del Cacao	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. <i>Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología, e Innovación para el Sector Agropecuario Colombiano</i> (PECTIA)	FO1. Integración horizontal para aumentar la producción en zonas no desarrolladas con el apoyo de FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O6, O7, y O8)	DO1. Crear programas de financiación para elevar niveles de estandarización liderado por FEDECACAO y financiado por FINAGRO (D1, D2, D4, D5, O1, O5, O7, y O8)	
O2. Los suelos de Colombia son favorables para el cultivo, siendo 28 los departamentos que tienen producción de Cacao en grano.	FO2. Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	DO2. Crear la red de investigación nacional cacaotera a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O6, y O8)	
O3. Demanda mundial creciente de derivados de Cacao y Cacaos especiales u orgánicos que otorgan primas	FO3. Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	DO3. Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)	
O4. Acuerdos de libre comercio de Colombia con Europa, EE. UU. y algunos países asiáticos, principales importadores de Cacao	FO4. Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)	DO4. Modernizar los centros de acopio logísticos para mayores eficiencias en almacenamiento, transporte, y comercialización (D5, D6, D7, O3, O4, O6, y O8)	
O5. Ambiente de mayor seguridad en las zonas rurales	FO5. Crear la ruta del Cacao con apoyo del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), PROCOLOMBIA, CNC, y FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O8, y O9)	DO5. Otorgar incentivos tributarios a la industria de derivados del Cacao, a cambio de la capacitación de la población rural en la agregación de valor al Cacao (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, O7, y O8)	
O6. Incentivos de inversión del Gobierno como ZOMAC y ZIDRES	FO6. Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)		
O7. Disponibilidad de mano de obra rural	FO7. Otorgar incentivos tributarios para el desarrollo de maquilas de productos derivados del Cacao (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)		
O8. Acceso a programas de financiación agroindustrial			
O9. Desarrollo de la industria ecoturística de Colombia			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Costo de tecnificación	FA1. Implementar un plan de cumplimiento fitosanitario y de estándares de calidad para controlar las plagas y llegar a estándares internacionales (F1, F2, F3, F4, A1, y A7)	DA1. Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)	
A2. Cambio climático	FA2. Crear una campaña de marketing liderada por FEDECACAO en donde se incentive el uso del suelo para la siembra del Cacao (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)	DA2. Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)	
A3. Riesgos de tasa de cambio frente a insumos para cultivos	FA3. Crear un seguro contra las eventualidades del cambio climático liderado por FEDECACAO en alianza con el Banco Agrario y aseguradores (F1, F3, y A2)	DA3. Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)	
A4. Competencia por el uso del suelo para siembra	FA4. Sustituir cultivos ilícitos por la siembra de Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)		
A5. Déficit de personal técnico y especializado			
A6. Precios no controlables del Cacao en grano (commodity)			
A7. Plagas			
A8. Infraestructura y costo de logística			

Tabla 26

MPEYEA para el Cacao de Colombia

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor		
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	3		
		2. Apalancamiento	2		
		3. Liquidez	3		
		4. Capital requerido vs. capital disponible	3		
		5. Flujo de caja	3		
		6. Facilidad de salida del mercado	2		
		7. Riesgo involucrado en el negocio	4		
		8. Rotación de inventarios	5		
		9. Economías de escala y de experiencia	2		
				Promedio	3.00
Externa	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	3		
		2. Calidad del producto	5		
		3. Ciclo de vida del producto	4		
		4. Ciclo de reemplazo del producto	3		
		5. Lealtad del consumidor	5		
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	4		
		7. Conocimiento tecnológico	3		
		8. Integración vertical	1		
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2		
				Promedio – 6	-2.67
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	1		
		2. Tasa de inflación	4		
		3. Variabilidad de la demanda	4		
		4. Rango de precios de productos competitivos	2		
		5. Barreras de entrada al mercado	3		
		6. Rivalidad/Presión competitiva	2		
		7. Elasticidad de precios de la demanda	1		
		8. Presión de los productos sustitutos	1		
				Promedio – 6	-3.75
		Externa	Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	6
2. Potencial de utilidades	4				
3. Estabilidad financiera	3				
4. Conocimiento tecnológico	4				
5. Utilización de recursos	4				
6. Intensidad de capital	4				
7. Facilidad de entrada al mercado	2				
8. Productividad/Utilización de la capacidad	4				
9. Poder de negociación de los productores	2				
				Promedio	3.67

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 1.00; Eje Y = EE + FF = -0.75

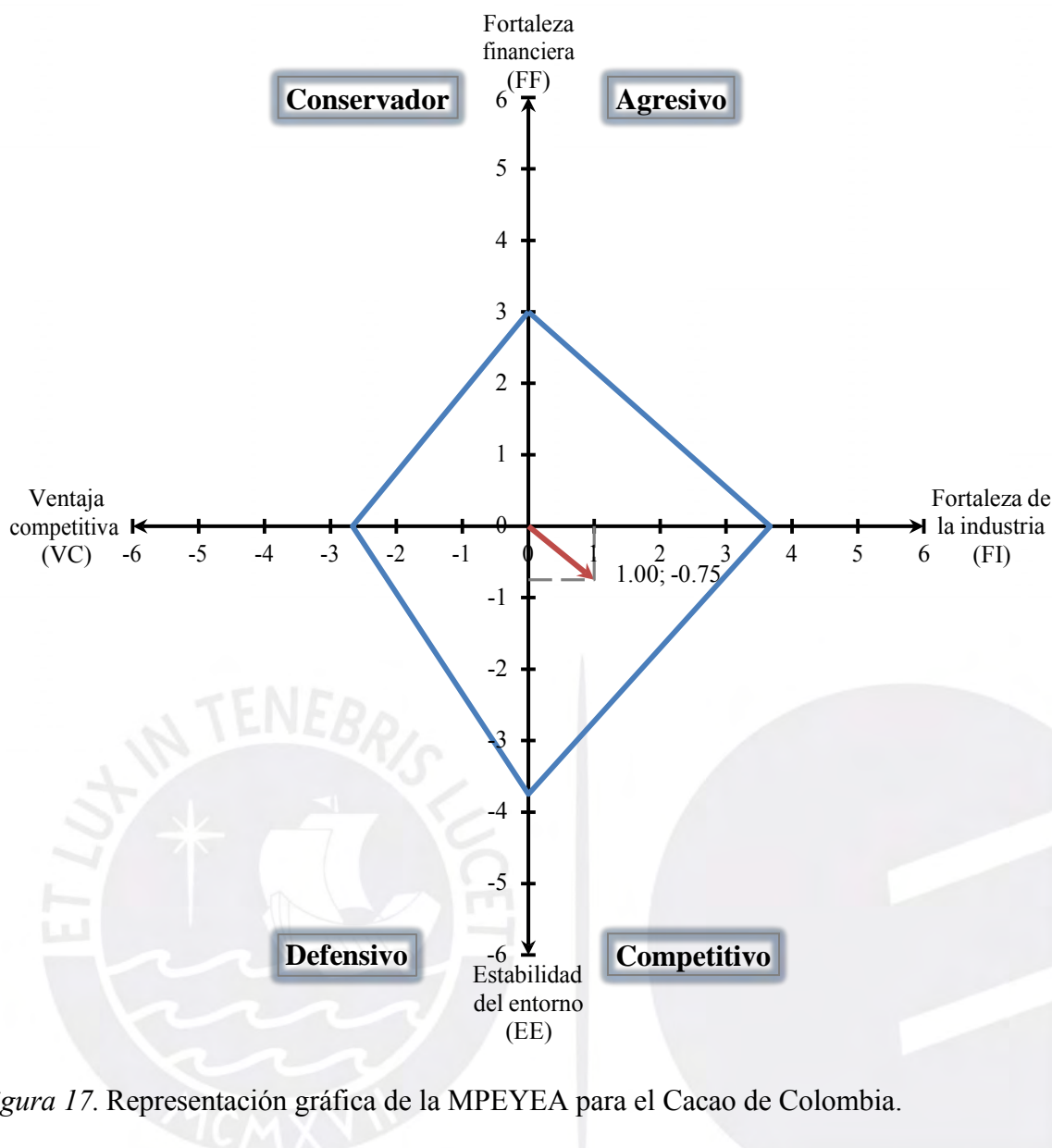


Figura 17. Representación gráfica de la MPEYEA para el Cacao de Colombia.

Los resultados de la MPEYEA para el Cacao de Colombia son:

$$\text{Eje X} = \text{FI} (3.67) + \text{VC} (-2.67) = 1.00$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} (-3.75) + \text{FF} (-3.00) = -0.75$$

A partir de la MPEYEA y su representación gráfica, se puede observar que el Cacao de Colombia genera el vector (1.00, -0.75) que se ubica en el cuadrante competitivo correspondiente a estrategias enfocadas a sacar provecho de la alta fortaleza de la industria y la baja estabilidad del entorno. Este tipo de estrategias son equivalentes en la MFODA al Cuadrante FA, encaminado a sacar ventaja de los factores relativos a la industria; lo que lleva

a concluir que existe una alta atracción en la industria e inestabilidad del entorno para el subsector.

El polígono resultante de la MPEYEA refleja una estabilidad del entorno pobre en una industria fuerte, lo que implica la adopción de estrategias de diferenciación, resaltando las calidades del Cacao colombiano para resaltar su marca, calidad, y valores agregados al promoverse como un producto diferente al que se puede conseguir en otros mercados. De la misma manera, se debe pensar en la fusión conglomerada para añadir nuevos productos, bienes, o servicios relacionados con la actividad cacaotera. Por último, otro tipo de estrategias viables son las alianzas estratégicas para trabajar de manera conjunta en el crecimiento del subsector mediante colaboración activa de varias partes. Considerando lo anterior, a continuación se enumeran las principales estrategias resultantes de los factores mencionados que se reflejan en la MPEYEA:

1. Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8);
2. Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8);
3. Crear la ruta del Cacao con apoyo del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), PROCOLOMBIA, CNC, y FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O8, y O9);
4. Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6);
5. Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8); y
6. Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8).

Como se puede apreciar de lo expuesto, se ataca la diferenciación con la campaña de marketing y la creación de la comunidad del Cacao para resaltar las bondades del Cacao colombiano, se promueven la fusión concéntrica en el caso del desarrollo de un súper snack o la creación de la ruta del Cacao, y se incentivan las alianzas estratégicas con la penetración al mercado asiático o el desarrollo del clúster de Cacao.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz de BCG fue diseñada para ayudar a formular las estrategias de las organizaciones multidivisionales, donde las divisiones autónomas constituyen el portafolio de negocio. Estas divisiones también se pueden evaluar por unidades de negocio (D'Alessio, 2015). En esta matriz se analiza el Cacao en grano y sus derivados, teniendo como principales variables su tasa de crecimiento en ventas y su participación relativa en el mercado. Con esta información, se ubican los productos en cuatro cuadrantes que determinan el estado de maduración del producto (ver Tabla 27 y Figura 18).

Tabla 27

Participación de los Subproductos del Cacao de Colombia

Productos derivados del Cacao	Participación relativa 2016	Participación 2016	Tasa de crecimiento
Cacao en grano	5.1	2.8	-24
Pasta de cacao	15.0	7.5	-11
Manteca de Cacao	11.9	6.5	47
Polvo de Cacao	4.9	3.1	29
Chocolate y sus preparaciones	11.3	7.0	17

Nota. Tomado de “Comercio Bilateral entre Colombia y Colombia: Producto: 18 Cacao y Sus Preparaciones. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.],” por el Centro de Comercio Internacional (ITC), 2017o. Recuperado de https://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|170|170|18||4|1|1|2|2|1|1|1|1

A partir de la matriz BCG, se puede observar que de los cinco productos analizados, dos se encuentran en el Cuadrante Perro (i.e., Cacao en grano y pasta de Cacao), mientras que los restantes (i.e., manteca de Cacao, polvo de Cacao, y chocolate y sus preparaciones) se encuentran en el Cuadrante Signos de Interrogación. Analizando lo anterior, se escogió una

estrategia alternativa intensiva, enfocada en nuevos mercados, desarrollo de productos, y penetración de mercados. Los productos ubicados en el Cuadrante Perros, aunque su tasa de crecimiento es negativa, aún generan utilidad, por lo que no se recomienda eliminarlos; además la participación en ventas es considerable.



Figura 18. MBCG para el Cacao de Colombia.

Los productos en el Cuadrante Interrogación deben volverse Estrellas y estos a su vez Vacas Lecheras, para generar mayor participación en el mercado y liquidez en las compañías.

Para ello, se utilizarán las siguientes estrategias:

- Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8);
- Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5);

- Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6);
- Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8);
- Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8);
- Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8); y
- Crear la red de investigación nacional cacaotera a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O6, y O8)

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Interna-Externa es una matriz de portafolio donde se grafica cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de sus nueve celdas, ello dependerá de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI. En la Figura 19 se aprecia la MIE elaborada para el Cacao de Colombia.

Según esta ponderación, la industria del Cacao se ubica en el Cuadrante VIII: Cosechar, el cual hace que se tomen estrategias defensivas, siendo la aventura conjunta oportuna al momento de establecer alianzas y cooperaciones para obtener los resultados esperados, reduciendo riesgos, y consiguiendo socios extranjeros para cosechar mejores productos.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8);
- Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8);

- Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8);
- Crear la ruta del Cacao con apoyo del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), PROCOLOMBIA, CNC, y FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O8, y O9);
- Crear la red de investigación nacional cacaotera a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O6, y O8);
- Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8); y
- Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5).

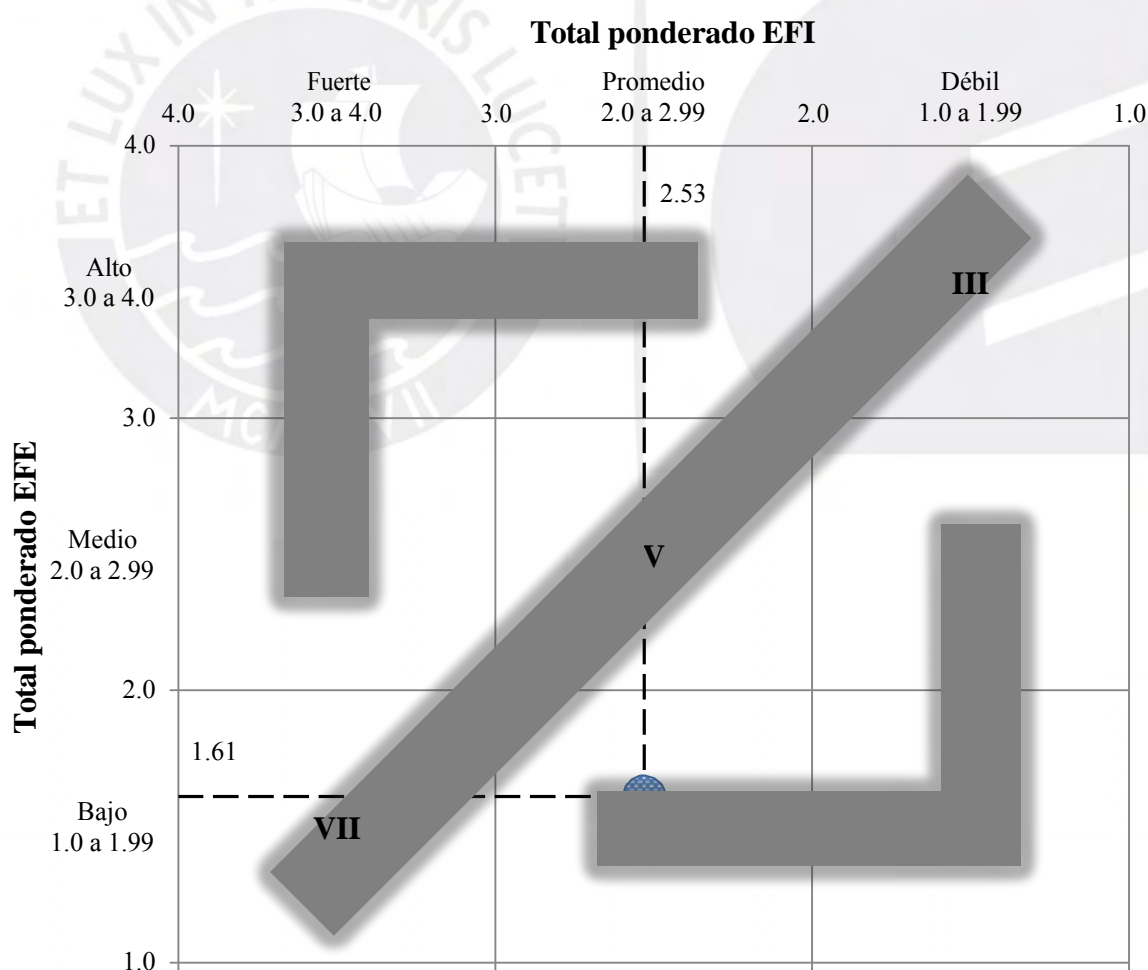


Figura 19. Matriz Interna-Externa para el Cacao de Colombia.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la matriz GE ayuda a evaluar y a afinar la elección de estrategias puesto que se inicia evaluando la situación en la que está la organización dependiendo del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización en este. Es así que la organización se ubica en alguno de los cuatro cuadrantes de la matriz:

- Cuadrante I: Posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido;
- Cuadrante II: Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido;
- Cuadrante III: Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y
- Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Según en qué cuadrante se encuentre el subsector, se recomiendan estrategias alternativas a abordar. En la Figura 20 se aprecia la MGE elaborada para el Cacao de Colombia. Como se puede observar, el subsector se encuentra en una industria en crecimiento y en una posición competitiva débil (i.e., Cuadrante II). Esta conclusión se deriva del análisis del ciclo de vida de la industria, la cual se encuentra en crecimiento y proviene del hecho de que este subsector se encuentre en una posición competitiva baja, la cual se observó en la MPR en donde es evidente la baja productividad, los bajos estándares de calidad, la escasa tecnificación, y el nivel bajo de valor agregado del subsector, comparado con países como Ecuador y Perú. Por lo anterior, las estrategias alternativas que se sugieren son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en mercados, (c) desarrollo de productos, e (d) integración horizontal.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), la MDE hace parte de la Fase 3, en donde todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento (i.e., uniendo las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE), se reúnen en una sola matriz, permitiendo agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se deben sumar las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición. En la Tabla 28 se aprecia la MDE elaborada para el Cacao de Colombia.

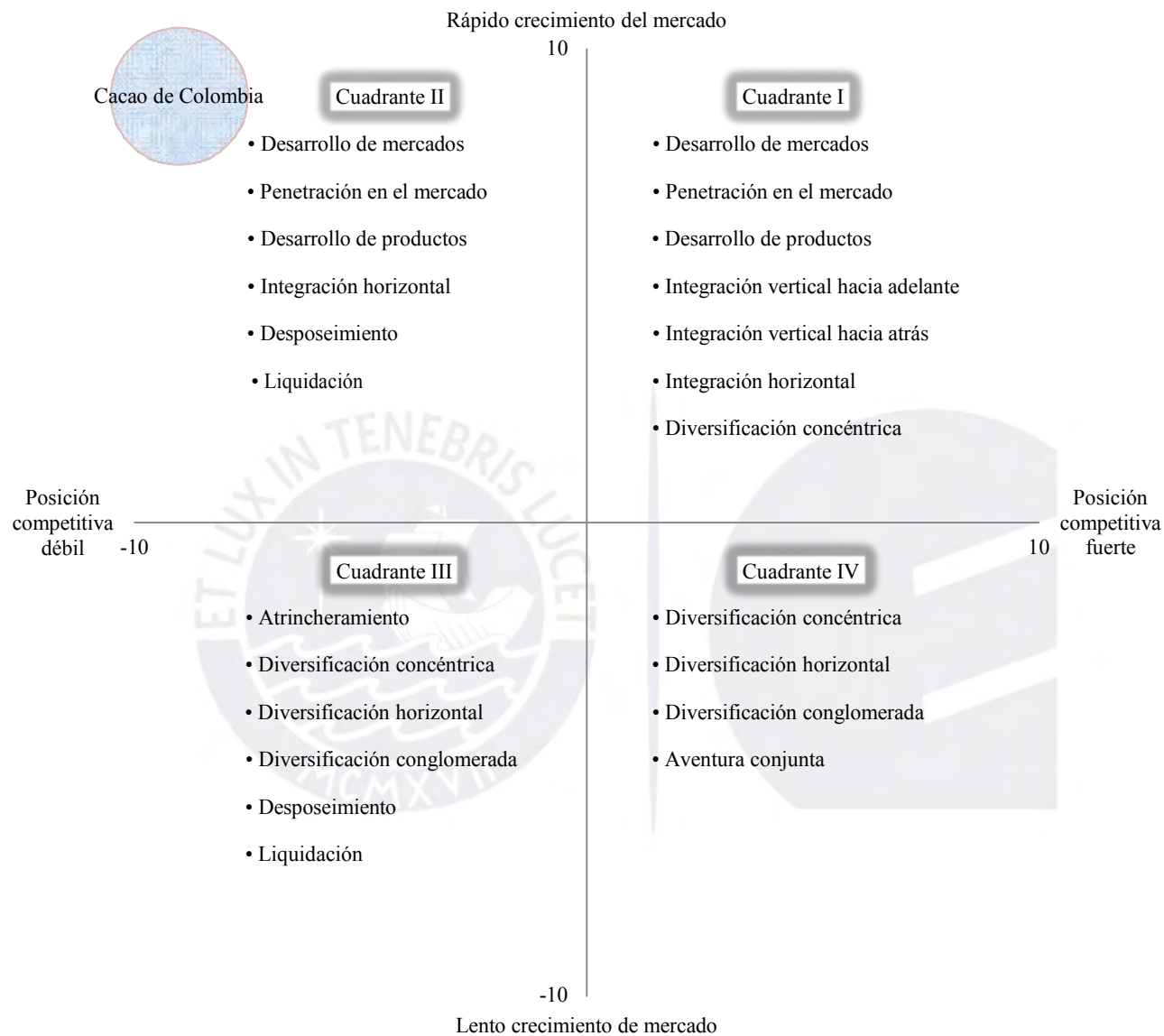


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Cacao de Colombia.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica para el Cacao de Colombia

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas											Matriz								
	Integración			Intensivas			Diversificación			Defensivas		N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento / reducción									Desposeimiento / desinversión
Liderazgo en costos			X										E1	FO1. Integración horizontal para aumentar la producción en zonas no desarrolladas con el apoyo de FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O6, O7, y O8)	X				X	2
Enfoque					X					X			E2	FO2. Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	X	X	X	X	X	5
Liderazgo en costos		X					X			X			E3	FO3. Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	X	X		X		3
Diferenciación				X	X								E4	FO4. Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)	X	X	X		X	4
Diferenciación								X					E5	FO5. Crear la ruta del Cacao con apoyo del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), PROCOLOMBIA, CNC, y FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O8, y O9)	X	X				2
Diferenciación					X								E6	FO6. Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)	X	X	X		X	4
Liderazgo en costos						X							E7	FO7. Otorgar incentivos tributarios para el desarrollo de maquilas de productos derivados del Cacao (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	X	X			X	3
Enfoque					X								E8	FA1. Implementar un plan de cumplimiento fitosanitario y de estándares de calidad para controlar las plagas y llegar a estándares internacionales (F1, F2, F3, F4, A1, y A7)	X	X	X		X	4
Liderazgo en costos			X	X									E9	FA2. Crear una campaña de marketing liderada por FEDECACAO en donde se incentive el uso del suelo para la siembra del Cacao (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)	X	X	X		X	4
Enfoque									X				E10	FA3. Crear un seguro contra las eventualidades del cambio climático liderado por FEDECACAO en alianza con el Banco Agrario y aseguradores (F1, F3, y A2)	X	X		X		3
Liderazgo en costos			X							X			E11	FA4. Sustituir cultivos ilícitos por la siembra de Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)	X				X	2
Liderazgo en costos										X			E12	DO1. Crear programas de financiación para elevar niveles de estandarización liderado por FEDECACAO y financiado por FINAGRO (D1, D2, D4, D5, O1, O5, O7, y O8)	X	X		X		3
Enfoque							X						E13	DO2. Crear la red de investigación nacional cacaoera a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O6, y O8)	X	X				2
Diferenciación						X							E14	DO3. Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)	X	X			X	3
Liderazgo en costos	X												E15	DO4. Modernizar los centros de acopio logísticos para mayores eficiencias en almacenamiento, transporte, y comercialización (D5, D6, D7, O3, O4, O6, y O8)	X					1
Enfoque						X							E16	DO5. Otorgar incentivos tributarios a la industria de derivados del Cacao, a cambio de la capacitación de la población rural en la agregación de valor al Cacao (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, O7, y O8)	X	X			X	3
Enfoque									X				E17	DA1. Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)	X	X		X		3
Diferenciación						X		X		X			E18	DA2. Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)	X	X		X	X	4
Enfoque		X				X	X			X			E19	DA3. Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)	X	X		X	X	4



Como se puede apreciar, la estrategia que más se repite es la de: Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón, puesto que fue mencionada en las cinco matrices anteriores. Por su parte, con cuatro menciones se encuentran las siguientes estrategias: (a) Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma; (b) Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados; (c) Implementar un plan de cumplimiento fitosanitario y de estándares de calidad para controlar las plagas y llegar a estándares internacionales; (d) Crear una campaña de marketing liderada por FEDECACAO en donde se incentive el uso del suelo para la siembra del Cacao; (e) Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano; y (f) Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao. Estas son las principales estrategias retenidas que se desprenden de la MDE y a su vez se caracterizan por ser relacionadas principalmente con enfoque y diferenciación.

Es importante precisar que también se identifican siete estrategias que repitieron tres veces sobre las cuales también se realiza el análisis posterior como estrategias de contingencia. Por último, las cuatro estrategias que no superaron el umbral, no serán consideradas dentro del siguiente análisis.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la MCPE es una herramienta de evaluación objetiva de las estrategias en la cual su relación con los factores determinantes de éxito tanto externos como internos (provenientes de la MEFE y de la MEFI) podrá determinar el grado de atractividad de las diversas estrategias específicas. El atractivo es definido como el grado en que se puede capitalizar o usar la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos. Aunque la

construcción de la matriz requiere juicios de valor intuitivos, requiere de decisiones basadas en la información objetiva. La retención de las estrategias de la MCPE se calcula a partir de la suma de totales de las calificaciones de los puntajes de atractividad (TPA) y solo se mantienen aquellas cuyo puntaje sea mayor a 5. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas frente al entorno y la situación del sector. En la Tabla 29 se aprecia la MCPE elaborada para el Cacao de Colombia.

De la evaluación efectuada en la MCPE, se retuvieron 10 estrategias específicas identificadas primordialmente como estrategias alternativas intensivas. El aprovechamiento de la demanda mundial creciente de productos derivados del Cacao fue uno de los factores más determinantes para mantener estrategias con enfoque hacia la penetración y el desarrollo de mercados. Considerando que las amenazas se encuentran mayormente vinculadas a la producción de Cacao en grano, las estrategias alternativas con enfoque al desarrollo de productos ganan preponderancia aprovechando asimismo las fortalezas de una industria de derivados tecnificada y con márgenes atractivos que atraen inversionistas. Las debilidades que se encuentran asociadas a una baja capacidad financiera del sector se ven fortalecidas a través de estrategias alternativas defensivas por medio de alianzas estratégicas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE, todo ello mediante cuatro criterios propuestos por Rumelt:

- Consecuencia: La estrategia no debe presentar objetivos inconsistentes;
- Consonancia: La estrategia debe responder al entorno externo y sus cambios críticos;
- Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y
- Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Cacao de Colombia

Nota. 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable).



En la Tabla 30 se aprecia la MR elaborada para el Cacao de Colombia, en donde de las 10 estrategias, ocho pasaron los criterios. Las dos restantes: (a) Otorgar incentivos tributarios para el desarrollo de maquilas de productos derivados del Cacao y (b) Otorgar incentivos tributarios a la industria de derivados del Cacao, a cambio de la capacitación de la población rural en la agregación de valor al Cacao, fueron evaluadas como no factibles, puesto que generan un sobre costo a la cadena productiva y no dependen de la industria privada sino del Gobierno nacional.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la evaluación de las estrategias, es clave incluir una auditoría de ética para corroborar que las estrategias no atenten contra los valores y derechos básicos y se identifique cuáles de estas aportan o agregan valor a los principios del entorno. Rowe et al. (1994) identificaron las principales características que se deben evaluar de las estrategias en cuanto a los derechos, la justicia, y el utilitarismo. Asimismo, cada característica tiene sus parámetros para evaluar si, en el caso de los derechos, se violan, se promueven, o mantienen una neutralidad; en el caso de la justicia, si es injusta, justa, o neutral; y en el caso del utilitarismo, si es excelente, perjudicial, o neutral.

En la Tabla 31 se muestra la ME elaborada para el Cacao de Colombia. Como se puede apreciar, ninguna estrategia viola los parámetros anteriores, por lo que se retienen. Incluso existen dos estrategias que se resaltan por promover la justicia y la equidad, las cuales son: (a) Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva; y (b) Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación.

6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Según D'Alessio (2015), en esta matriz se deben incluir aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por diversas matrices (i.e., primarias) y las

de contingencia (i.e., secundarias). Existen tres tipos de estrategias de contingencia: (a) las que no aparecieron tres o más veces en la MDE, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de 5 en la MCPE, y (c) las que no pasaron alguna de las pruebas de la Matriz de Rumelt. En la Tabla 32 se aprecia la MERC elaborada para el Cacao de Colombia.

La matriz muestra que se identificaron ocho estrategias retenidas o primarias sobre las 19 planteadas. En cuanto a las estrategias secundarias según lo expuesto, se encuentran catalogadas de la siguiente manera: (a) cinco dentro del tercer grupo de contingencia, al no superar el filtro de la MDE por coincidir menos de dos veces en las matriz que la componen; (b) cuatro dentro del segundo grupo de contingencia dado que no superaron el filtro de la MCPE, al no resultar atractivas después de su evaluación; y (c) dos descartadas puesto que fallaron en la factibilidad según Rumelt.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Según D'Alessio (2015), a partir de la MEOLP se podrá verificar la alineación de las estrategias retenidas y de contingencia con los objetivos a largo plazo. Los resultados que se esperan obtener es que las estrategias respondan al menos a uno de los OLP. En la Tabla 33 se aprecia la MEOLP elaborada para el Cacao de Colombia.

A partir de la matriz, se deduce que para cada uno de los seis OLP planteados, al menos dos de las ocho estrategias retenidas le están apuntando a su consecución. De igual manera, se destaca que las estrategias retenidas basadas en la integración y las alianzas estratégicas son las que tienen un impacto transversal. Después de estas estrategias, estarían aquellas enfocadas al desarrollo de mercados y de productos que se alinean al menos a cuatro o cinco OLP. Por otro lado, debe considerarse también que dentro de las estrategias de contingencia, también existe una estrategia de impacto transversal enfocada a la integración, y estrategias con impacto entre cuatro y cinco OLP, enfocados primordialmente al desarrollo de producto y el posicionamiento de marca.

Tabla 30

Matriz de Rumelt para el Cacao de Colombia

		Estrategia específica	Pruebas				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2	FO2.	Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	FO3.	Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	FO4.	Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	FO6.	Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	FO7.	Otorgar incentivos tributarios para el desarrollo de maquilas de productos derivados del Cacao (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Sí	Sí	No	Sí	No
E14	DO3.	Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	DO5.	Otorgar incentivos tributarios a la industria de derivados del Cacao, a cambio de la capacitación de la población rural en la agregación de valor al Cacao (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, O7, y O8)	Sí	Sí	No	Sí	No
E17	DA1.	Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	DA2.	Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	DA3.	Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 31

Matriz de Ética para el Cacao de Colombia

Estrategia específica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E2 FO2. Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E3 FO3. Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E4 FO4. Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
E6 FO6. Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	Sí
E14 DO3. Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
E17 DA1. Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N	Sí
E18 DA2. Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	Sí
E19 DA3. Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, y PE = Perjudicial.

Tabla 32

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Cacao de Colombia

	Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
		De 3.ª Retenidas Orden (< 3)	De 2.ª Orden (MCPE < 5)	De 1.ª Orden (No pasa Rumelt)	
E1	FO1.	Integración horizontal para aumentar la producción en zonas no desarrolladas con el apoyo de FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O6, O7, y O8)			X
E2	FO2.	Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)			X
E3	FO3.	Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)			X
E4	FO4.	Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)			X
E5	FO5.	Crear la ruta del Cacao con apoyo del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), PROCOLOMBIA, CNC, y FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O8, y O9)			X
E6	FO6.	Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)			X
E7	FO7.	Otorgar incentivos tributarios para el desarrollo de maquinarias de productos derivados del Cacao (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)			X
E8	FA1.	Implementar un plan de cumplimiento fitosanitario y de estándares de calidad para controlar las plagas y llegar a estándares internacionales (F1, F2, F3, F4, A1, y A7)			X
E9	FA2.	Crear una campaña de marketing liderada por FEDECACAO en donde se incentive el uso del suelo para la siembra del Cacao (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)			X
E10	FA3.	Crear un seguro contra las eventualidades del cambio climático liderado por FEDECACAO en alianza con el Banco Agrario y aseguradores (F1, F3, y A2)			X
E11	FA4.	Sustituir cultivos ilícitos por la siembra de Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)			X
E12	DO1.	Crear programas de financiación para elevar niveles de estandarización liderado por FEDECACAO y financiado por FINAGRO (D1, D2, D4, D5, O1, O5, O7, y O8)			X
E13	DO2.	Crear la red de investigación nacional cacaoera a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O6, y O8)			X
E14	DO3.	Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)			X
E15	DO4.	Modernizar los centros de acopio logísticos para mayores eficiencias en almacenamiento, transporte, y comercialización (D5, D6, D7, O3, O4, O6, y O8)			X
E16	DO5.	Otorgar incentivos tributarios a la industria de derivados del Cacao, a cambio de la capacitación de la población rural en la agregación de valor al Cacao (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, O7, y O8)			X
E17	DA1.	Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)			X
E18	DA2.	Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)			X
E19	DA3.	Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)			X

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Cacao de Colombia

				Visión							
Para 2023, Colombia ocupará el tercer puesto como exportador de Cacao y sus derivados entre los países de Latinoamérica y el Caribe con una productividad promedio de 720 kg por hectárea y un monto de exportaciones de US\$ 450 millones, logrando ser reconocido en el ámbito mundial por la alta calidad de su grano fino y aroma, a través de elevados estándares a lo largo de la cadena productiva, y generando sostenibilidad económica, social y ambiental. Según el ITC (2017j), Colombia ocupó el puesto 6 como exportador de Cacao y sus derivados en 2016 en el ámbito Latinoamérica y el Caribe.				OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Total	
Intereses organizacionales											
1. Aumento de producción y productividad											
2. Optimización de costos y tecnificación											
3. Cumplimiento de estándares internacionales de calidad											
4. Incremento del valor agregado en productos											
5. Capacitación del recurso humano											
6. Aumento de las exportaciones											
Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida	Para 2023, alcanzar 178 mil toneladas en la producción de Cacao. Según el DANE (2017), en 2016 se alcanzó un valor de 71 mil toneladas.	Para 2023, alcanzar una productividad promedio de Cacao de 720 kg/ha. Según datos del MADR (2017a), en 2016 se alcanzó un valor de 520 kg/ha.	Para 2023, lograr el posicionamiento de nueve organizaciones que cumplan con la certificación Fairtrade. Según Fairtrade International (2014), en 2013 solo cinco organizaciones la tuvieron.	Para 2023, alcanzar US\$315 millones en exportaciones de derivados del Cacao. Según ITC (2017n), en 2016 se alcanzó el valor de US\$105 millones	Para 2023, alcanzar exportaciones de cacao en grano de US\$ 135 millones. Según ITC (2017b), en 2016 se alcanzó el valor de US\$ 31.6 millones (ITC, 2017b).	Para 2023, ofrecer a al menos 1,500 unidades productivas agropecuarias (UPA), programas de asistencia técnica y entrenamiento de desarrollo de producto. Según Contreras (2017), en 2016 se ofrecieron UPA.	
	De 3.r Orden (<3)	De 2.r Orden (MCPE < 5)	De 1.r Orden (No pasa Rumelt)								
E1 FO1.	Integración horizontal para aumentar la producción en zonas no desarrolladas con el apoyo de FEDECACAO (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	X			X	X		X	X	X	5
E2 FO2.	Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)			X	X		X	X	X		4
E3 FO3.	Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)			X	X	X	X	X	X	X	6
E4 FO4.	Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)			X			X		X	X	3
E5 FO5.	Crear la ruta del Cacao con apoyo del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), PROCOTOMRIA, CNC y FEDECACAO (F1, F2, F3, F6, O2, O5, O8, y O9)	X									0
E6 FO6.	Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)			X	X		X	X	X		3
E7 FO7.	Otorgar incentivos tributarios para el desarrollo de maquilas de productos derivados del Cacao (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)			X	X			X		X	3
E8 FA1.	Implementar un plan de cumplimiento fitosanitario y de estándares de calidad para controlar las plagas y llegar a estándares internacionales (F1, F2, F3, F4, A1, y A7)		X			X	X	X	X	X	5
E9 FA2.	Crear una campaña de marketing liderada por FEDECACAO en donde se incentive el uso del suelo para la siembra del Cacao (F1, F3, F6, F7, F8, y A4)		X		X			X	X	X	3
E10 FA3.	Crear un seguro contra las eventualidades de l cambio climático liderado por FEDECACAO en alianza con el Banco Agrario y aseguradores (F1, F3, y A2)		X							X	1
E11 FA4.	Sustituir cultivos ilícitos por la siembra de Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F6, F7, F8, y A4)	X			X			X	X	X	3
E12 DO1.	Crear programas de financiación para elevar niveles de estandarización liderado por FEDECACAO y financiado por FINAGRO (D1, D2, D4, D5, O1, O5, O7, y O8)		X			X	X	X	X	X	4
E13 DO2.	Crear la red de investigación nacional cacaotera a través de grupos de investigación de universidades para la producción de Cacaos más resistentes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O6, y O8)	X			X	X	X	X	X	X	5
E14 DO3.	Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)			X				X			1
E15 DO4.	Modernizar los centros de acopio logísticos para mayores eficiencias en almacenamiento, transporte y comercialización (D5, D6, D7, O3, O4, O6, y O8)	X					X	X	X	X	3
E16 DO5.	Otorgar incentivos tributarios a la industria de derivados del Cacao, a cambio de la capacitación de la población rural en la agregación de valor al Cacao (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, O7, y O8)			X		X	X	X			3
E17 DA1.	Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)			X	X	X	X	X	X	X	6
E18 DA2.	Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)			X			X				1
E19 DA3.	Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)			X	X		X	X	X	X	4

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

Según D'Alessio (2015), desarrollar un buen análisis de los competidores actuales, permite hacer una evaluación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerlas frente y; analizando en detalle, se puede obtener una mejor implementación de las estrategias. En la Tabla 34 se aprecia la MEPCS elaborada para el Cacao de Colombia.

Dentro de los competidores están Ecuador, Perú, República Dominicana, y Brasil, siendo muchas de las estrategias copiables por cada uno de estos países. En el caso de Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva, se observa cómo el subsector es diferenciable puesto que es una situación netamente colombiana dado el contexto del país, facilitando incentivos para los cacaoteros que se establezcan en zonas antes afectadas por violencia.

6.13 Conclusiones

La generación de estrategias resulta de un proceso intuitivo que comprende una investigación y conocimiento exhaustivo del sector y su entorno. Las matrices aportan en obtener los filtros adecuados para escoger las estrategias que van encaminadas hacia el cumplimiento de la visión planteada, lo que resulta vital en el proceso estratégico.

Después del análisis de las diferentes matrices, se puede determinar que: (a) En el caso del subsector del Cacao en Colombia, resulta evidente que se debe enfocar a estrategias competitivas a través de la diferenciación, posibles fusiones concéntricas, e incentivar las alianzas estratégicas; (b) Las estrategias alternativas intensivas son importantes para lograr mayor participación de mercado y tasas de crecimiento positivas; alcanzar nuevos mercados, penetrar los ya existentes con nuevos y/o antiguos productos es la manera de proceder, ya sea mediante alianzas estratégicas y marketing enfocado; (c) se deben fortalecer mercados actuales a partir del desarrollo de nuevos productos, alineando los factores de éxito internos y externos.

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Cacao de Colombia

Estrategia retenida			Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Sustituto 1
			Ecuador	Perú	Republica Dominicana	Brasil
E2	FO2.	Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Buscar la forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar la forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar la forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados	Buscar la forma de ingresar y/o mantenerse en estos mercados
E3	FO3.	Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)				
E4	FO4.	Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)	Pueden crear y/o fortalecer la comunidad del Cacao del país	Pueden crear y/o fortalecer la comunidad del Cacao del país	Pueden crear y/o fortalecer la comunidad del Cacao del país	Pueden crear y/o fortalecer la comunidad del Cacao del país
E6	FO6.	Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)	Fortalecer su estrategia de internacionalización	Fortalecer su estrategia de internacionalización	Fortalecer su estrategia de internacionalización	Fortalecer su estrategia de internacionalización
E14	DO3.	Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Crear alianzas más fuertes y copiar estrategias
E17	DA1.	Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Fortalecer sus academias técnicas
E18	DA2.	Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)	Aliarse con industria extranjera	Copiar la estrategia	Aliarse con industria extranjera	Incrementar y/o mejorar la competitividad de su industria
E19	DA3.	Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia

Finalmente después del análisis de la Matriz de Objetivos a Largo Plazo, se evidencia que las estrategias planteadas en su mayoría impactan a más de tres OLP y en ese sentido, podría deducirse que existe mayor grado de certeza de su efectividad hacia la consecución de la Visión planteada, generando efectos directos e indirectos que potencializan la consecución de la situación futura deseada.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos a corto plazo (OCP) son aquellos hitos que permiten llevar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo (OLP), por medio de cada estrategia. Los OCP deben ser claros y medibles para que de esta manera, se facilite la gestión de la organización. En la Tabla 35 se muestran los OLP junto con sus respectivos OCP que se deben cumplir para llegar a la visión deseada para 2023 para el Cacao de Colombia.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. Para que el proceso de implementación tenga un resultado satisfactorio, se debe considerar una distribución de los recursos que desarrolle las ventajas competitivas para que la organización llegue a su visión esperada. Los recursos son tangibles, intangibles, y humanos. La definición más acertada de recursos en relación con el proceso estratégico se sintetiza en las 7 M, las cuales son: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medioambiente, (f), mentalidad, y (g) moneda. En la Tabla 36 se muestran los recursos asignados para el Cacao de Colombia.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas representan el marco de acción para la implementación de las estrategias en la medida que permiten que se desarrollen en un ambiente de legalidad, ética, y responsabilidad social y del medioambiente. En ese sentido, están íntimamente ligadas a las macropolíticas expresadas en los valores establecidos para la sostenibilidad de toda organización, sector, o país. En la Tabla 37 se muestran las políticas establecidas para el Cacao de Colombia.

Tabla 35

Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Cacao de Colombia

Objetivo a largo plazo (OLP)		Objetivo a corto plazo (OCP)	
OLP1.	Para 2023, alcanzar 178 mil toneladas en la producción de Cacao. Según el DANE (2017), en 2016 se alcanzó un valor de 71 mil toneladas.	OCP 1.1.	A partir de 2017, aumentar la producción en 15,500 t/añual
		OCP 1.2.	Para 2020, renovar y/o resembrar el 100% de los cultivos con una antigüedad mayor a 10 años
		OCP 1.3.	A partir de 2017, implementar el programa Colombia Siembra Cacao, el cual informa y capacita en el ámbito nacional las ventajas de la siembra
		OCP 1.4.	A partir de 2017, aprovechar la política de fácil acceso al financiamiento para el cultivo a través de FINAGRO
		OCP 1.5.	A partir de 2017, fomentar la siembra de Cacaos híbridos con mejores tasas de producción
		OCP 1.6.	A partir de 2017, alcanzar el 10% de área sembrada en el ámbito nacional (248,000 hectáreas); es decir, incrementar las áreas sembradas en 3.3%
OLP2.	Para 2023, alcanzar una productividad promedio de Cacao de 720 kg/ha. Según datos del MADR (2017a), en 2016 se alcanzó un valor de 520 kg/ha.	OCP 2.1.	A partir de 2017, implementar un sistema de medición de productividad por hectárea, en el cual mensualmente se generen alertas en los cultivos que requieran mayor asistencia
		OCP 2.2.	A partir de 2017, capacitar al 100% de los productores miembros de FEDECACAO, para el desarrollo de buenas prácticas de productividad con el apoyo del SENA
		OCP 2.3.	Ejecutar tres proyectos de investigación por año, para aumentar el rendimiento del Cacao por hectárea
		OCP 2.4.	En 2017, implementar prácticas y desarrollos tecnológicos de países con rendimientos elevados de producción, empezando por los afiliados de FEDECACAO
		OCP 2.5.	A partir de 2017, aumentar en un 50% el gasto en I&D para el mejoramiento de la productividad, obteniendo estos recursos de las regalías del territorio en donde exista siembra
		OCP 2.6.	En 2017, conseguir líneas de crédito por parte de los sectores público y privado para mejorar el acceso a tecnologías en siembras
		OCP 2.7.	A partir de 2017, constituir una red de universidades para fomentar la I&D
OLP3.	Para 2023, lograr el posicionamiento de nueve organizaciones que cumplan con la certificación Fairtrade. Según Fairtrade International (2014), en 2013 solo cinco organizaciones la tuvieron.	OCP 3.1.	A partir de 2017, buscar cooperación internacional que apoye la implementación técnica de las certificaciones de Fairtrade
		OCP 3.2.	Para 2021, obtener recursos financieros para asegurar la consecución de al menos cuatro certificaciones de Fairtrade
		OCP 3.3.	A partir de 2017, ofrecer capacitación en procesos de calidad e inocuidad a través de FEDECACAO
		OCP 3.4.	A partir de 2017, iniciar campaña informativa dirigida al público internacional, compartiendo los avances de Colombia en los estándares internacionales
OLP4.	Para 2023, alcanzar US\$315 millones en exportaciones de derivados del Cacao. Según ITC (2017n), en 2016 se alcanzó el valor de US\$105 millones	OCP 4.1.	A partir de 2017, asistir a las ferias internacionales más representativas en el ámbito internacional junto con las 20 empresas top más destacadas de derivados del Cacao en Colombia
		OCP 4.2.	A partir de 2017, crear una estrategia digital para promover productos derivados del Cacao a través de plataformas e-commerce, redes sociales, etc.
		OCP 4.3.	A partir de 2017, generar dos programas anuales de capacitación e intercambio de buenas prácticas de transformación con países expertos en la materia
		OCP 4.4.	Incrementar cada año mínimo US\$30 millones en exportaciones de derivados del Cacao
OLP5.	Para 2023, alcanzar exportaciones de Cacao en grano de US\$ 135 millones. Según ITC (2017b), en 2016 se alcanzó el valor de US\$ 31.6 millones (ITC, 2017b).	OCP 5.1.	A partir de 2017, relanzar la marca e iniciar campaña de comunicación internacional, posicionando al Cacao colombiano como premium y de aroma
		OCP 5.2.	A partir de 2017, establecer alianzas con las empresas más reconocidas de chocolate en el mundo para posicionar al grano colombiano
		OCP 5.3.	A partir de 2017, asistir a las ferias internacionales más representativas en el ámbito internacional y asegurar mínimo el puesto 3 en las premiaciones al mejor grano, especialmente en el Salón del Chocolate de París
		OCP 5.4.	Incrementar cada año mínimo US\$15 millones en exportaciones de Cacao en grano
		OCP 5.5.	A partir de 2017, aumentar la presencia internacional en el Salón de Cacao Colombiano. Asegurar la presencia de al menos los cinco compradores top de Cacao en el mundo
OLP6.	Para 2023, ofrecer a al menos 1,500 unidades productivas agropecuarias (UPA), programas de asistencia técnica y entrenamiento de desarrollo de producto. Según Contreras (2017), en 2016 se ofrecieron estos programas a 335 UPA.	OCP 6.1.	A partir de 2017, iniciar un censo del número de UPA dedicadas a la siembra de Cacao, y categorizarlas según su experticia en temas técnicos y desarrollo de producto
		OCP 6.2.	A partir de 2017, establecer alianzas con las universidades y el SENA en el ámbito regional, con el objetivo de diseñar capacitaciones que puedan ser ofrecidas a campesinos
		OCP 6.3.	A partir de 2017, asistir mensualmente a 14 UPA, lo que significaría 167 UPA por año

Tabla 36

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Cacao de Colombia

Objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1. A partir de 2017, aumentar la producción en 15,500 t/añual	Financiación privada y pública	Maquinaria e insumos agrícolas	Productores agrícolas y agrónomos	Programas informáticos
OCP 1.2. Para 2020, renovar y/o resembrar el 100% de los cultivos con una antigüedad mayor a 10 años	Recursos privados y públicos	Semillas, maquinaria de siembra, y medios de transporte logístico	Productores agrícolas y agrónomos	Programas informáticos
OCP 1.3. A partir de 2017, implementar el programa Colombia Siembra Cacao, el cual informa y capacita en el ámbito nacional las ventajas de la siembra	Recursos privados y de FEDECACAO	Medios de transporte logístico y equipo informático	Educadores, agrónomos, y productores agrícolas	Programas informáticos, páginas web, redes sociales, y comunicaciones móviles
OCP 1.4. A partir de 2017, aprovechar la política de fácil acceso al financiamiento para el cultivo a través de FINAGRO	Banco Agrario		Profesionales en asistencia y consultores financieros	Instrumentos para acceder al sistema bancario desde el campo
OCP 1.5. A partir de 2017, fomentar la siembra de Cacaos híbridos con mejores tasas de producción	Recursos públicos y privados	Semillas de alto rendimiento	Agrónomos y productores agrícolas	Guía informativa de fácil acceso al campesino a través de comunicaciones móviles
OCP 1.6. A partir de 2017, alcanzar el 10% de área sembrada en el ámbito nacional (248,000 hectáreas); es decir, incrementar las áreas sembradas en 3.3%	Recursos públicos y privados	Semillas, maquinaria, y medios de transporte	Agrónomos y productores agrícolas	Programas informáticos de fácil acceso al campesino a través de comunicaciones móviles
OCP 2.1. A partir de 2017, implementar un sistema de medición de productividad por hectárea, en el cual mensualmente se generen alertas en los cultivos que requieran mayor asistencia	Recursos públicos y de FEDECACAO	Planillas	Productores agrícolas y analistas de datos	Plataforma con georeferenciación que contenga datos en tiempo real de productividad y emita alertas a través de dispositivos móviles
OCP 2.2. A partir de 2017, capacitar al 100% de los productores miembros de FEDECACAO, para el desarrollo de buenas prácticas de productividad con el apoyo del SENA	Recursos públicos y privados	Maquinaria y material de siembra	Agrónomos y productores agrícolas	Programas informáticos, páginas web, redes sociales, y comunicaciones móviles
OCP 2.3. Ejecutar tres proyectos de investigación por año, para aumentar el rendimiento del Cacao por hectárea	Recursos públicos y privados	Material de siembra, elementos de investigación, y PECTIA	Agrónomos expertos, investigadores, y productores agrícolas	Programas informáticos, análisis de datos, y estadísticos
OCP 2.4. En 2017, implementar prácticas y desarrollos tecnológicos de países con rendimientos elevados de producción, empezando por los afiliados de FEDECACAO	Recursos públicos y privados	Material educativo y elementos de investigación	Agrónomos expertos internacionales, investigadores internacionales, y productores agrícolas	Programas informáticos, análisis de datos, y estadísticos
OCP 2.5. A partir de 2017, aumentar en un 50% el gasto en I&D para el mejoramiento de la productividad, obteniendo estos recursos de las regalías del territorio en donde exista siembra	Recursos públicos		Funcionarios públicos especialistas en innovación y veedores de recursos	Programa informático para identificar proyectos de I&D que tengan mayor impacto
OCP 2.6. En 2017, conseguir líneas de crédito por parte de los sectores público y privado para mejorar el acceso a tecnologías en siembras	Recursos públicos y privados		Asesores en finanzas	Acceso a servicios bancarios a través de tecnología móvil desde el campo
OCP 2.7. A partir de 2017, constituir una red de universidades para fomentar la I&D	Recursos públicos y de FEDECACAO		Representantes de investigación de las universidades participantes, equipo de investigaciones agrícolas, y agrónomos	Programas informáticos, análisis de datos, y estadísticos
OCP 3.1. A partir de 2017, buscar cooperación internacional que apoye la implementación técnica de las certificaciones de Fairtrade	Recursos públicos y privados	Salas educativas en el ámbito territorial	Agrónomos expertos internacionales y productores agrícolas	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 3.2. Para 2021, obtener recursos financieros para asegurar la consecución de al menos cuatro certificaciones de Fairtrade	Recursos públicos y privados		Agrónomos y profesionales en administración recursos	Programas informáticos
OCP 3.3. A partir de 2017, ofrecer capacitación en procesos de calidad e inocuidad a través de FEDECACAO	Recursos de FEDECACAO	Salas educativas en el ámbito territorial y documentos	Agrónomos, educadores, y productores	Programas informáticos y plantillas digitales informativas
OCP 3.4. A partir de 2017, iniciar campaña informativa dirigida al público internacional, compartiendo los avances de Colombia en los estándares internacionales	Recursos públicos		Especialistas en comunicación y mercadotecnia	Programas informáticos, plantillas digitales, videos informativos, y estrategia en redes sociales
OCP 4.1. A partir de 2017, asistir a las ferias internacionales más representativas en el ámbito internacional junto con las 20 empresas top más destacadas de derivados del Cacao en Colombia	Recursos públicos y privados	Modalidades de transporte nacional e internacional	Especialistas en el subsector, productores, y empresarios del mismo	Programas informáticos, plantillas digitales, videos informativos, y estrategia en redes sociales
OCP 4.2. A partir de 2017, crear una estrategia digital para promover productos derivados del Cacao a través de plataformas e-commerce, redes sociales, etc.	Recursos públicos y privados	Centro de cómputo	Especialistas en marketing digital	Programas informáticos, páginas web, redes sociales, y comunicaciones móviles
OCP 4.3. A partir de 2017, generar dos programas anuales de capacitación e intercambio de buenas prácticas de transformación con países expertos en la materia	Recursos públicos y privados	Salas educativas en el ámbito nacional	Expertos internacionales y conferencistas	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 4.4. Incrementar cada año mínimo US\$30 millones en exportaciones de derivados del Cacao	Recursos públicos y privados		Agrónomos y profesionales en administración en recursos y comercio exterior	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 5.1. A partir de 2017, relanzar la marca e iniciar campaña de comunicación internacional, posicionando al Cacao colombiano como premium y de aroma	Recursos públicos y privados	Material promocional	Especialistas en marketing	Programas informáticos, páginas web, redes sociales, y comunicaciones móviles
OCP 5.2. A partir de 2017, establecer alianzas con las empresas más reconocidas de chocolate en el mundo para posicionar al grano colombiano	Recursos privados			
OCP 5.3. A partir de 2017, asistir a las ferias internacionales más representativas en el ámbito internacional y asegurar mínimo el puesto 3 en las premiaciones al mejor grano, especialmente en el Salón del Chocolate de París	Recursos públicos y privados		Especialistas en negociaciones internacionales	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 5.4. Incrementar cada año mínimo US\$15 millones en exportaciones de Cacao en grano	Recursos públicos y privados		Agrónomos y profesionales en administración en recursos y comercio exterior	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 5.5. A partir de 2017, aumentar la presencia internacional en el Salón de Cacao Colombiano. Asegurar la presencia de al menos los cinco compradores top de Cacao en el mundo	Recursos públicos y privados		Agrónomos, expertos en calidad de producto, y profesionales en comercio exterior	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 6.1. A partir de 2017, iniciar un censo del número de UPA dedicadas a la siembra de Cacao, y categorizarlas según su experticia en temas técnicos y desarrollo de producto	Recursos públicos	Planillas		Programas informáticos, de análisis de datos, y estadísticos
OCP 6.2. A partir de 2017, establecer alianzas con las universidades y el SENA en el ámbito regional, con el objetivo de diseñar capacitaciones que puedan ser ofrecidas a campesinos	Recursos públicos	Salas educativas en el ámbito nacional	Capacitadores	Programas informáticos y de análisis de datos
OCP 6.3. A partir de 2017, asistir mensualmente a 14 UPA, lo que significaría 167 UPA por año	Recursos públicos		Agrónomos	Programas informáticos y de análisis de datos

Tabla 37

Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Cacao de Colombia

Política por estrategia	Estrategias retenidas								
	E2	E3	E4	E6	E14	E17	E18	E19	
	FO2.	FO3.	FO4.	FO6.	DO3.	DA1.	DA2.	DA3.	
	Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8)	Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma (F1, F2, F3, F8, O2, O5, O6, O7, y O8)	Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, y O6)	Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación (D3, D6, D7, O1, O3, O4, O6, y O8)	Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación (D1, D2, D3, D4, D6, A6, A5, y A7)	Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano (D3, D6, A6, y A5)	Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, y A8)	
P1 Promover la implementación de buenas prácticas agroindustriales	X	X		X	X	X	X	X	X
P2 Promover la inclusión social en el campo		X	X			X			
P3 Contribuir al buen mantenimiento y sostenibilidad del medioambiente				X		X			
P4 Impulsar la cadena logística eficiente	X	X							X
P5 Capacitación constante a los actores de la cadena productiva		X	X		X	X	X	X	X
P6 Cumplimientos de estándares de calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P7 Promover la adopción de nuevas tecnologías	X			X	X	X	X	X	X
P8 Fomentar la inversión privada en el agro		X		X	X		X	X	X
P9 Promover la libre competencia	X	X			X		X	X	X
P10 Promover la internacionalización del subsector	X	X	X	X	X		X	X	X
P11 Garantizar prácticas transparentes dentro de la cadena productiva	X		X		X		X	X	X
P12 Fomentar la inclusión y la igualdad de oportunidades entre los miembros de la cadena productiva		X	X	X		X			

7.4 Estructura del Cacao de Colombia

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional de la organización es la que ayuda a mover a la organización hacia la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua; es por ello que se debe buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación de cada una de ellas. En la Figura 21 se muestra la estructura organizacional propuesta para el Cacao de Colombia.

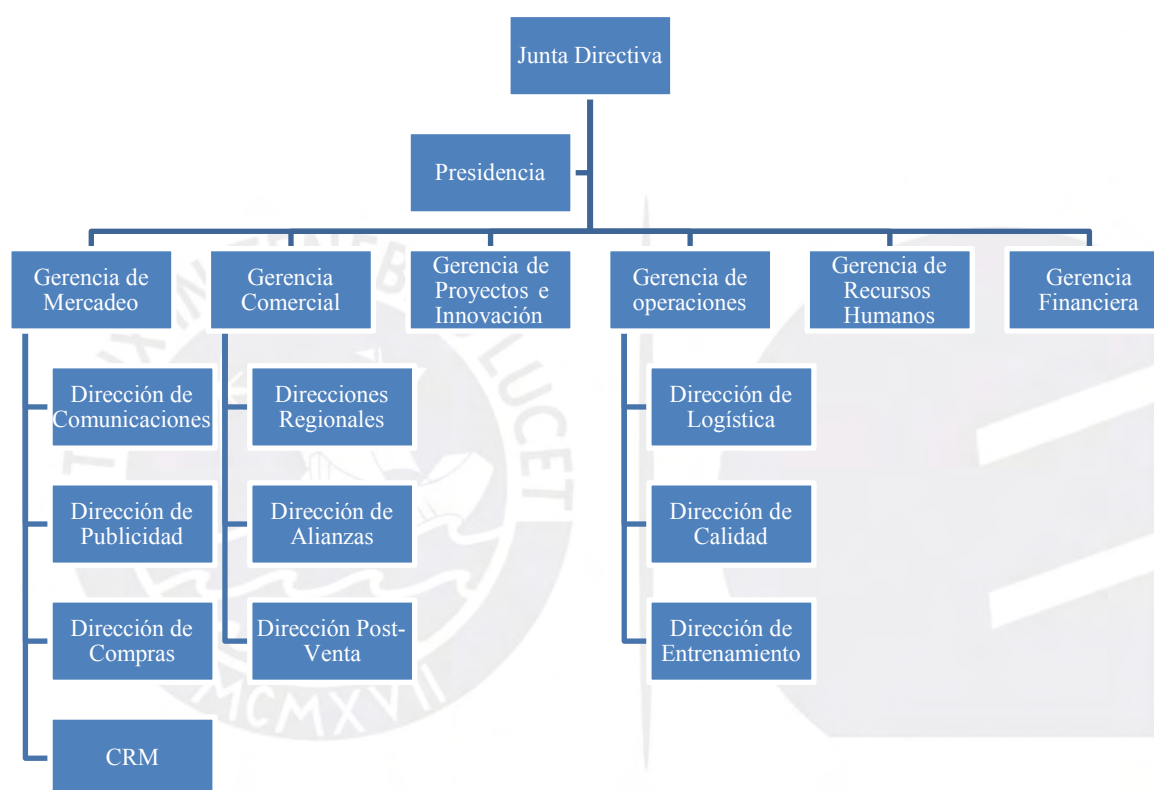


Figura 21. Organización propuesta del Cacao de Colombia.

Dentro de las estrategias retenidas, es importante identificar el área de la estructura de la organización que dará soporte a dicha estrategia para el oportuno cumplimiento de la misma; estas frecuentemente trabajarán en conjunto y no dependerán de una sola gerencia o dirección. Las estrategias con sus respectivas áreas de acción se describen a continuación:

- Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón: Estará a cargo de la Gerencia de Mercadeo con apoyo de la Dirección de Alianzas.

- Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva: Estrategia soportada bajo la Gerencia Financiera y la Dirección de Alianzas.
- Crear la comunidad del Cacao para impulsar el nombre y marca del Cacao premium, fino, y de aroma: Dependerá de la Gerencia de Mercadeo.
- Relanzar la estrategia de marketing en el ámbito internacional con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores de Cacao y sus derivados: Dependerá de la Gerencia de Mercadeo y de la Dirección de Comunicaciones y Publicidad.
- Desarrollar el súper snack, hecho de Cacao para el consumidor internacional con apoyo de programas de financiación: Dependerá de la Gerencia de Proyectos e Innovación con el apoyo de la Gerencia de Mercadeo y el área Financiera, además la Dirección de Calidad también cumplirá un rol importante de garantizar los estándares de calidad del producto.
- Crear el programa de asesores técnicos y formador de formadores de la cadena para asegurar buenas prácticas y uso eficiente de insumos en la producción y técnicas para la transformación: La Gerencia de Operaciones dará soporte a esta estrategia bajo sus direcciones de Logística y Entrenamiento.
- Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano: Estará a cargo de la Gerencia de Mercadeo, Proyectos e Innovación, y Operaciones, con apoyo de la Dirección de Alianzas.
- Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao: Dependerá en mayor medida de la Gerencia Comercial, Mercadeo, y Financiera.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias desarrolladas en el presente plan están alineadas con el cuidado de los recursos, el desarrollo y la inclusión social, y el crecimiento sostenible de la comunidad.

Como lo explicó D'Alessio (2015), la responsabilidad social (RS) implica un compromiso de

todos los participantes de la organización con la comunidad vinculada y recae en el deseo voluntario para contribuir y maximizar los beneficios para todos. La impronta de la RS en la organización no solo crea un vínculo de ganancia entre los actores, sino que además permite que la reputación eleve los niveles de exposición de esta y que estos coincidan con la satisfacción de los deseos de los actores de la cadena. Por ello, es necesario evaluar si las estrategias presentadas están alineadas con tres aspectos clave: (a) económico-financiero, (b) impacto social, y (c) medioambiente y ecología.

Económico-financiero. Este se refiere a qué tanto se aprovechan y se maximizan los recursos utilizados a través de la cadena: desde el buen uso de insumos, un pago justo a los trabajadores, cumplir con la promesa al cliente, y entregar beneficios a accionistas. En esta línea, se plantearon estrategias que aportarían a que los productores adquirieran conocimiento de expertos para el buen uso de insumos y se implementaran técnicas para maximizar las características del grano. En segunda instancia, en las estrategias se hace énfasis en la inclusión social y lo importante de generar más plazas de empleo, sobre todo aprovechando las ZOMAC. Tercero, se expusieron estrategias que se encaminan a la aplicación de estándares de calidad y certificados; estas asegurarían entregar la promesa de valor al cliente y elevarían los estándares en la industria. Finalmente, las estrategias planteadas buscan una posición ganar-ganar tanto al principio de la cadena como al final, puesto que se hace énfasis en las mejores prácticas de producción, en la transferencia de tecnología y conocimiento, en la asociatividad y fortalecimiento de comunidad, y en la alineación de intereses para enfrentar retos conjuntos como lo es la incursión en mercados asiáticos.

Impacto social. Las organizaciones están compuestas por personas y por ello es básico evaluar qué impacto se genera a la comunidad. Una de las estrategias que más apunta a este lineamiento, es: Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva. Colombia es un país con más de 40 años en conflicto, en

donde existen zonas totalmente aisladas de las urbes que no tienen carreteras, servicios básicos de luz y agua, y menos aún empleo. Por ello según el DNP (2017), ZOMAC se crean como una esperanza para aquellas regiones alejadas y sin recursos, puesto que son las nuevas áreas designadas para que empresas y sociedades desarrollen todo su proceso productivo en 344 municipios en donde tendrán beneficios tributarios durante un período de 10 años. Se estima que en estas zonas habitan cerca de 9 millones de colombianos, lo que corresponde al 18% de la población total del país.

En el ámbito nacional, numerosos programas del Gobierno están teniendo dinamismo alrededor del aprovechamiento de estas zonas; por ejemplo, el programa Agro Exporta, con recursos del MADR y en un trabajo conjunto con el MINCIT, a través del Programa de Transformación Productiva, se destinan \$61,000 millones COP a 29 proyectos regionales seleccionados a través de convocatorias del Programa de Transformación Productiva. Estos buscan impactar alrededor de 11,000 productores agropecuarios de 200 municipios, 70 de ellos en ZOMAC, para que 11,000 agricultores mejoren productividad, calidad, comercialización, y aumenten volumen de exportaciones. En el marco de este programa, 12 proyectos enfocados en el Cacao involucran a 4,637 agricultores de 81 municipios, quienes recibirán asistencia en manejo fitosanitario y buenas prácticas de cosecha y poscosecha para fortalecer los encadenamientos (MADR, MINCIT, PTP, & PROCOLOMBIA, 2018).

Medioambiente y ecología. Es imperativo cuidar de la naturaleza más aún, cuando se vive de esta. Este contexto está claro en las estrategias planteadas para el Cacao de Colombia en donde se resalta el apoyo a la tecnificación y a la difusión de las mejores prácticas para la siembra, cosecha, conversión, y comercialización. En el país se están haciendo diversos esfuerzos acerca de esta materia. Por ejemplo, la Embajada de Suiza en Colombia-Cooperación Económica y Desarrollo (SECO), el ITC, Swisscontact, y Red Cacaotera (2017) desarrollaron la herramienta *Lineamientos Básicos de Cacao Sostenible (LBCS)*, la cual busca

preparar a productores en prácticas sostenibles. Este programa hace parte de una plataforma que en el ámbito mundial, busca que desde los agricultores hasta las pequeñas organizaciones, accedan a módulos de capacitación en donde se avance en lograr los LBCS y ello funcione como preparativo hacia el camino de la obtención de certificaciones más complejas. De la misma manera, programas como la *Guía Ambiental para el Cultivo del Cacao* (MADR & FEDECACAO, 2013), además de ilustrar el panorama de la relación del medioambiente con la actividad del Cacao, ofrece pautas de manejo ambiental con el fin de minimizar los impactos ambientales negativos.

Por todo lo anterior, además de identificar que las estrategias planteadas abarcan la RS, es clave resaltar que en el ámbito nacional existen herramientas para soportarlas y el compromiso y la experiencia de la comunidad en estos temas son fundamentales para una implementación fluida. Adicionalmente, es importante resaltar que una de las estrategias planteadas en esta planeación estratégica busca mitigar directamente el problema del cambio climático, el cual es uno de los más grandes que padece el sector agrícola y el más impredecible.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El proceso de implementación exitoso está íntimamente ligado al recurso humano que lo va a ejecutar. Es importante que se involucre a las posiciones más importantes puesto que son piezas clave para la ejecución. Se debe establecer mediante un plan quién actuará como líder, quiénes conformarán el grupo de apoyo, sus responsabilidades, y funciones para que el proceso estratégico sea efectivo. Es importante que la persona que se elija como líder tenga clara la visión a la que quiere llegar la organización para que pueda desarrollar la transición del estado actual al deseado mediante la implementación de diversos cambios y ajustes, y de la misma manera tenga las cualidades para lidiar con aquellos miembros que sean renuentes al cambio.

El primer paso que se debe seguir es la divulgación adecuada a todos los ámbitos de la organización del proceso estratégico. Para ello, se puede empezar por una campaña educativa en donde se muestren las virtudes de los cambios y las posibilidades de lo que puede lograr la organización de implementar los mismos. Del mismo modo, se debe realizar una estrategia de comunicaciones para controlar las diversas percepciones de los cambios que puedan tener los miembros, lo cual se puede lograr nombrando voceros o representantes por cargos o su ubicación dentro de la cadena productiva. Posteriormente, se debe desarrollar una estrategia en donde se motive de manera racional a los miembros bien sea mostrando los beneficios económicos de los cambios o los posibles desarrollos profesionales para los miembros de la cadena productiva. Por último, es importante establecer mediciones reales que permitan hacer seguimiento a la implementación de los cambios dentro de la organización.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), la implementación estratégica genera cambios estructurales pero al mismo tiempo, requerirá cambios sobre la cultura organizacional en la medida que son las personas quienes lograrán que el cambio se materialice en resultados a corto plazo, que se agregarán para el cumplimiento de los OLP y por ende, de la visión estratégica que se requiere alcanzar.

Para el Cacao de Colombia, las acciones encaminadas a la gestión del cambio en busca del aprovechamiento de las ventajas competitivas para ejercer liderazgo en el ámbito latinoamericano, pueden enmarcarse en los siguientes aspectos:

- Ejercer un liderazgo a través de FEDECACAO: Con la participación activa de influenciadores zonales para la comunicación del plan de cambio, la promoción, y la motivación de sus miembros y la adhesión de nuevos participantes en la cadena productiva. A partir de un buen liderazgo, se evitarán posiciones resistentes al cambio o

defensivas que obstaculizarán el desarrollo tanto horizontal como vertical de los pasos a seguir a corto plazo, implicando más tiempo y posiblemente ajustes no contemplados en la etapa de implementación.

- Tener una representación directa a lo largo de toda la cadena productiva: De tal manera que se puedan identificar oportunidades y amenazas de las cuales pueda sacarse provecho o contrarrestarlas respectivamente.
- La capacitación y vinculación de todos los participantes en la cadena productiva será de vital importancia: En la medida que será la principal herramienta de adhesión a la visión, haciéndolos protagonistas del cambio.
- No perder de vista quiénes son los referentes y los competidores y cuál es la visión estratégica que están desarrollando paralela a la del subsector en Colombia: Cualquiera de sus estrategias podrá potencializar o afectar las estrategias propias.
- Institucionalizar los nuevos enfoques: De tal manera que los participantes del proceso incorporen esta nueva realidad a su cultura sectorial y enmarquen sus actividades en los objetivos a corto y largo plazo de la comunidad del Cacao y no en el beneficio individual.

7.8 Conclusiones

Dentro del proceso estratégico, es determinante el buen planteamiento de los OCP puesto que estos permiten ejecutar de manera exitosa las acciones necesarias para alcanzar los OLP y llegar a la visión deseada. Es clave analizar los recursos asignados a los OCP, las políticas de las estrategias, la estructura de la organización, los recursos humanos, la gestión del cambio, y el impacto de lo anterior en la ecología y la responsabilidad social. En el subsector del Cacao de Colombia, los OCP apuntan hacia la eficiencia productiva, la diversificación, la tecnificación a través de la capacitación, y la internacionalización.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), con el Tablero de Control Balanceado (BSC, por sus siglas en inglés) se puede obtener una visión integral, completa, y general de la organización; hacer seguimiento a los objetivos; controlar la implementación de estos, su dimensión, y alcance; y medir las acciones que logran los objetivos esperados.

En la elaboración del tablero de control, se pueden identificar cuatro pasos (a) la perspectiva del aprendizaje, como forma de aprender, reforzar, y mejorar enfocados en el cumplimiento de la visión; (b) la perspectiva de los procesos internos, mediante la cual se busca satisfacer a los clientes mediante procesos internos; (c) la perspectiva del cliente, identificando el segmento que buscan y consumen los clientes, es decir cómo hacer que compren los productos del subsector; y (d) la perspectiva financiera, en ella se definen las claves del éxito para satisfacer las necesidades propias de los accionistas.

8.1.1 Aprendizaje interno

Según D'Alessio (2015), en la formulación del tablero de control se debe iniciar con la evaluación del aprendizaje organizacional, esta responde directamente a cómo debe la organización aprender y responder para alcanzar la visión deseada. Algunos de los indicadores que se deben analizar en esta son: (a) la satisfacción de la fuerza operacional, (b) la retención, (c) la productividad, (d) la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, y (e) la capacidad de los sistemas facilitadores. En cuanto al Cacao de Colombia, se puede observar que se han planteado 11 OCP que específicamente están diseñados para el aprendizaje, la capacitación, y la adopción de nuevas tecnologías de los actores. Lo anterior no solo es clave para el aprendizaje y evolución del subsector, sino que llevarían a satisfacer las necesidades de la fuerza laboral, teniendo efectos positivos en la retención y la productividad. Asimismo, se cuenta con tres OCP que buscan otorgar

incentivos económicos para que los productores se acojan a beneficios, lo que además de apoyar en la satisfacción, ayudaría a que haya mayor retención. Finalmente se expusieron dos OCP que están enfocados a reforzar los vínculos entre la asociatividad y la red de apoyo para los actores de la cadena, lo cual es básico para que el aprendizaje se mantenga, se difunda, y ello concluya en mayor crecimiento del subsector.

8.1.2 Procesos

Según D'Alessio (2015), a través del tablero de control se puede evaluar la perspectiva de los procesos internos para concluir cómo se deben satisfacer los clientes y qué procesos deben ser excelentes para conseguirlo. Del mismo modo al revisar esta perspectiva, se deben considerar cinco factores a seguir: (a) régimen de innovaciones; (b) servicio posventa; (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes; (d) medidas de calidad, de producción, y mermas; y (e) tiempo de los ciclos.

Dentro de la BSC, se identificaron 18 OCP relacionados con los procesos del subsector, los cuales pueden ser aplicables para las perspectivas mencionadas. Casi la mitad de los OCP identificados están relacionados con el área de producción de Cacao y se enfocan principalmente en mejorar la producción, realizar resiembras, fomentar la siembra de Cacaos híbridos, mejorar la productividad de los cultivos, entre otras iniciativas que se enmarcan en el régimen de innovaciones y eficiencia operacional. Por otra parte, también se mencionan OCP relacionados con programas de capacitación para mejorar la calidad y producción, como es la certificación Fairtrade y el tiempo de los ciclos. Por último, se identifican los relacionados con iniciativas posteriores que le dan mayor prestigio al Cacao colombiano que podrían llegar a enmarcarse dentro del servicio posventa.

8.1.3 Clientes

Según D'Alessio (2015), el alineamiento estratégico desde la perspectiva del cliente tendrá como fin último la satisfacción de sus necesidades, para lo cual se deberá contestar a la

pregunta ¿cómo se debe mirar a los clientes?, con el fin de identificar los segmentos del mercado a los que se puede alcanzar y ¿cómo se tratan para que compren?, para enfocar el esfuerzo productivo a elaborar productos de calidad que los clientes estén dispuestos a pagar. Si es que compran, es un sector generador de ingresos.

Bajo esta óptica, el BSC debe efectuar seguimiento y medición de los siguientes aspectos basados en los OCP alineados a esta perspectiva:

- Posicionamiento y recordación de marca como un producto de calidad diferenciado frente a los grandes competidores globales;
- Categorización de clientes que se vean atraídos a ser consumidores finales de productos derivados;
- Categorización de clientes que son consumidores de la materia prima; es decir, del Cacao en grano; y
- Categorización de clientes que buscan alianzas estratégicas con el subsector del Cacao de Colombia.

8.1.4 Financiera

Según D'Alessio (2015), la perspectiva financiera se enfoca en el rendimiento sobre las inversiones y el valor añadido a la organización, buscando así obtener mejoras financieras para el agricultor y la industria, mediante el incremento de los indicadores financieros (e.g., ROE, ROS, rentabilidad, flujo de caja, ingresos, punto de equilibrio, entre otros).

El objetivo del subsector del Cacao de Colombia es alcanzar una infraestructura financiera que permita la implementación de las estrategias planteadas. Los OCP identificados que soportan lo anterior son:

- Aprovechar la política de fácil acceso al financiamiento para el cultivo a través de FINAGRO;
- En 2017, conseguir líneas de crédito por parte de los sectores público y privado para mejorar el acceso a tecnologías en siembras;

- Incrementar cada año mínimo US\$30 millones en exportaciones de derivados del Cacao;
- Incrementar cada año mínimo US\$15 millones en exportaciones de Cacao en grano.

Con fácil acceso al financiamiento, se garantiza liquidez e inversión en tecnología, con lo cual se incrementará la productividad del Cacao por hectárea, teniendo más Cacao en grano y por tanto se podrá incrementar el volumen de exportaciones de grano. Por otro lado, capacitando y tecnificando a la industria de derivados, se desarrollarán mejores productos de calidad buscando la diferenciación en el mercado global, con lo cual se incrementará la demanda mundial y por tanto los ingresos a través de las exportaciones.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite obtener una visión holística del sector en donde se examinan las estrategias con su respectiva medición. Este, que apoya a tener un control estratégico, facilita la evaluación del desempeño de los OCP y ayuda a observar hacia dónde se dirige el sector, lo cual permite hacer correcciones para ajustar las acciones hacia la visión deseada. En la Tabla 38 se muestra el BSC para el Cacao de Colombia, especificándose con detalle los OCP, sus indicadores, y los actores que se relacionan con cada uno.

8.3 Conclusiones

La mayoría de los OCP para el subsector del Cacao de Colombia se enfocan en los procesos. Lo anterior es una señal de que el subsector requiere incrementar su competitividad, enfocándose en el aumento de la productividad. En general, en este existen grandes vacíos en capacidades técnicas, uso de tecnología e investigación, lo que subraya la necesidad de que no solo participen en este proceso actores relacionados con el agro, sino también aquellos relacionados con la ciencia. Por otro lado, existen diversas acciones que se deben implementar para acercar el productor al cliente; ello lo muestran las siete propuestas de OCP que ayudarían a cortar esa brecha que ahora existe. Finalmente, los OCP financieros soportarían y harían posible las acciones anteriores para efectivamente poder llegar a la visión.

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado para el Cacao de Colombia

Perspectiva	Objetivo a corto plazo (OCP)	Responsables	Indicador	Unidad de medición	
Financiera	OCP 1.4.	A partir de 2017, aprovechar la política de fácil acceso al financiamiento para el cultivo a través de FINAGRO	FINAGRO	N créditos otorgados sobre total de créditos	Valor
	OCP 2.6.	En 2017, conseguir líneas de crédito por parte de los sectores público y privado para mejorar el acceso a tecnologías en siembras	FEDECACAO	N créditos obtenidos sobre total de créditos	%
	OCP 4.4.	Incrementar cada año mínimo US\$30 millones en exportaciones de derivados del Cacao	FEDECACAO, MINCIT, y PROCOLOMBIA	Retorno sobre ventas	%
	OCP 5.4.	Incrementar cada año mínimo US\$15 millones en exportaciones de Cacao en grano	FEDECACAO y MINCIT	Retorno sobre ventas	%
Del cliente	OCP 3.4.	A partir de 2017, iniciar campaña informativa dirigida al público internacional, compartiendo los avances de Colombia en los estándares internacionales	PROCOLOMBIA y FEDECACAO	Retroalimentación positiva de la campaña sobre N receptores	%
	OCP 4.1.	A partir de 2017, asistir a las ferias internacionales más representativas en el ámbito internacional junto con las 20 empresas top más destacadas de derivados del Cacao en Colombia	PROCOLOMBIA y FEDECACAO	N ferias	Valor
	OCP 4.2.	A partir de 2017, crear una estrategia digital para promover productos derivados del Cacao a través de plataformas e-commerce, redes sociales, etc.	MINTIC y PROCOLOMBIA	N compras on line y N visitas a la plataforma digital	Valor
	OCP 5.1.	A partir de 2017, relanzar la marca e iniciar campaña de comunicación internacional, posicionando al Cacao colombiano como premium y de aroma	PROCOLOMBIA y FEDECACAO	Benchmark y recordación de marca	Valor
	OCP 5.2.	A partir de 2017, establecer alianzas con las empresas más reconocidas de chocolate en el mundo para posicionar al grano colombiano	PROCOLOMBIA	N alianzas realizadas sobre el total de alianzas propuestas	%
	OCP 5.3.	A partir de 2017, asistir a las ferias internacionales más representativas en el ámbito internacional y asegurar mínimo el puesto 3 en las premiaciones al mejor grano, especialmente en el Salón del Chocolate de París	FEDECACAO	N premios ganados sobre el total de ferias asistidas	%
	OCP 5.5.	A partir de 2017, aumentar la presencia internacional en el Salón de Cacao Colombiano. Asegurar la presencia de al menos los cinco compradores top de Cacao en el mundo	FEDECACAO	N nuevos asistentes internacionales sobre el total de asistentes	%
De procesos	OCP 1.1.	A partir de 2017, aumentar la producción en 15,500 t/añual	MADR y PTP	Tasa de crecimiento	%
	OCP 1.2.	Para 2020, renovar y/o resembrar el 100% de los cultivos con una antigüedad mayor a 10 años	CORPOICA	N cultivos renovados vs. N cultivos que superan los 10 años	%
	OCP 1.5.	A partir de 2017, fomentar la siembra de Cacaos híbridos con mejores tasas de producción	CORPOICA	N plantas sembradas anualmente	Valor
	OCP 1.6.	A partir de 2017, alcanzar el 10% de área sembrada en el ámbito nacional (248,000 hectáreas); es decir, incrementar las áreas sembradas en 3.3%	MADR y FEDECACAO	% de áreas sembradas anualmente	%
	OCP 2.3.	Ejecutar tres proyectos de investigación por año, para aumentar el rendimiento del Cacao por hectárea	CORPOICA y COLCIENCIAS	N proyectos de investigación ejecutados.	Valor
	OCP 2.5.	A partir de 2017, aumentar en un 50% el gasto en I&D para el mejoramiento de la productividad, obteniendo estos recursos de las regalías del territorio en donde exista siembra	COLCIENCIAS y CORPOICA	Aumento de gasto en I&D	%
	OCP 3.1.	A partir de 2017, buscar cooperación internacional que apoye la implementación técnica de las certificaciones de Fairtrade	MADR	N organismos internacionales	Valor
	OCP 1.3.	A partir de 2017, implementar el programa Colombia Siembra Cacao, el cual informa y capacita en el ámbito nacional las ventajas de la siembra	FEDECACAO y MADR	Tasa de cobertura de los programas de capacitación	%
	OCP 2.1.	A partir de 2017, implementar un sistema de medición de productividad por hectárea, en el cual mensualmente se generen alertas en los cultivos que requieran mayor asistencia	PTP y FEDECACAO	Ratio de rendimiento por hectárea por UPA	%
	OCP 2.2.	A partir de 2017, capacitar al 100% de los productores miembros de FEDECACAO, para el desarrollo de buenas prácticas de productividad con el apoyo del SENA	SENA y FEDECACAO	Tasa de cobertura de los programas de capacitación	%
	OCP 2.4.	En 2017, implementar prácticas y desarrollos tecnológicos de países con rendimientos elevados de producción, empezando por los afiliados de FEDECACAO	PTP	Nivel de tecnificación frente al año anterior	%
	OCP 2.7.	A partir de 2017, constituir una red de universidades para fomentar la I&D	MINEDUCACIÓN y COLCIENCIAS	N universidades inscritas sobre total de universidades convocadas	%
	OCP 3.2.	Para 2021, obtener recursos financieros para asegurar la consecución de al menos cuatro certificaciones de Fairtrade	BANCOLDEX	N certificaciones obtenidas	Valor
	OCP 3.3.	A partir de 2017, ofrecer capacitación en procesos de calidad e inocuidad a través de FEDECACAO	ICONTEC, FEDECACAO, e ICA	N productores certificados	%
	OCP 4.3.	A partir de 2017, generar dos programas anuales de capacitación e intercambio de buenas prácticas de transformación con países expertos en la materia	PTP y FEDECACAO	Programas culminados	Valor
	OCP 6.1.	A partir de 2017, iniciar un censo del número de UPA dedicadas a la siembra de Cacao, y categorizarlas según su experticia en temas técnicos y desarrollo de producto	DANE	UPA categorizadas	%
	OCP 6.2.	A partir de 2017, establecer alianzas con las universidades y el SENA en el ámbito regional, con el objetivo de diseñar capacitaciones que puedan ser ofrecidas a campesinos	SENA	N alianzas con universidades inscritas	Valor
	OCP 6.3.	A partir de 2017, asistir mensualmente a 14 UPA, lo que significaría 167 UPA por año	SENA y MADR	UPA asistidas	%

Capítulo IX: Competitividad del Cacao de Colombia

9.1 Análisis Competitivo del Cacao de Colombia

La *competitividad* ha sido estudiada por diferentes autores a lo largo del tiempo y hasta la fecha no existe un acuerdo exacto sobre su definición. El FEM (2016) la define como “un conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (párr. 1). En materia de la competitividad industrial Porter (como se citó en Jiménez, 2010) afirmó que “toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” (párr. 7); por lo que se deben encarar las cinco fuerzas de la competencia, mencionadas en el Capítulo III, a través de las tres estrategias genéricas de liderazgo: (a) en costo, (b) diferenciación, o (c) el enfoque en ambos. Del mismo modo, Porter (1985) mencionó que la cadena de valor debe tener las siguientes actividades primarias: (a) logística de entrada, (b) operaciones, (c) logística de salida, (d) marketing y ventas, y (e) servicio posventa. Las anteriores deben estar respaldadas por cuatro actividades de apoyo: (a) infraestructura, (b) recursos humanos, (c) tecnología, y (d) abastecimiento. Lo expuesto por Porter, sirvió para realizar el análisis competitivo del Cacao de Colombia; por un lado, partiendo de las cinco fuerzas de la competencia y aplicando las estrategias genéricas; y por el otro, evaluando las actividades primarias y las de apoyo.

La logística de entrada del subsector del Cacao de Colombia empieza con el suministro de semillas y fertilizantes que sirven para iniciar el proceso productivo, así como los campesinos que cultivan el Cacao en sus fincas, trabajan en ellas, y obtienen la mayor parte de sus ingresos de este commodity. En este primer aspecto, se puede apreciar que la infraestructura es limitada puesto que se basa en la economía de subsistencia y no se desarrolla en mayor escala. En cuanto a los recursos humanos, este cultivo requiere diversas labores manuales para su sostenimiento, por lo que la mano se obra intensiva y resulta ser el rubro más importante. No se divisan aspectos tecnológicos relevantes con excepción de los

desarrollos en investigación para hacer clones de Cacao más resistentes a las plagas y que ofrezcan mayor producción. Por último en cuanto al abastecimiento, no se logra identificar una fortaleza o ventaja en este aspecto.

El área de Operaciones se detalló en la sección 4.1.3, por lo que se retomará lo expuesto para analizarlo exclusivamente desde el punto de vista de la competitividad del subsector. La cadena de producción del Cacao se divide en las siguientes etapas: (a) insumos e investigación, (b) cultivo, (c) cosecha, (d) fermentación y secado, (e) comercialización y exportación, (f) tostado y molienda, (g) prensado, (h) fabricación de chocolate, y (i) consumo (FEDECACAO, 2017d). A continuación, se realiza el análisis competitivo de cada etapa:

1. Insumos e investigación: Se resaltan en este aspecto, las investigaciones para producir clones que hagan más competitivo el subsector, pero esta etapa se encuentra en proceso de implementación por lo que resulta necesario esperar los resultados que se encuentren.
2. Cultivo: En este aspecto, se identifica una ventaja comparativa puesto que existe floración todo el año y el clima en Colombia se presta para sembrar a lo largo del territorio y en más de 28 departamentos.
3. Cosecha: Se sigue realizando de forma artesanal donde se resalta la intensiva mano de obra y la falta de tecnología para la recolección.
4. Fermentación y secado: Al igual que en el aspecto anterior, no se identifican factores que resalten.
5. Comercialización y exportación: La comercialización y exportación dependen de diversos factores logísticos, dentro de los cuales no existe diferenciación del proceso realizado por los cacaoteros colombianos frente a los demás productores.
6. Tostado y molienda, prensado, fabricación de chocolate, y consumo: Se unifican estos aspectos del proceso operativo puesto que en la producción de derivados del Cacao, que inicia con la molienda, Colombia sí cuenta con diversos actores tecnificados que realizan

el proceso de manera exitosa hasta su consumo final y, han logrado consolidar de alguna manera un oligopolio en materia de derivados del Cacao. Si se analizan los factores secundarios de esta parte de la cadena productiva, se encuentra que existe una sólida infraestructura para su producción, existen recursos humanos capacitados, se aplican tecnologías para la producción, y se controla de manera exitosa el abastecimiento.

En cuanto a la logística de salida, el subsector se caracteriza por una alta segmentación dentro de la cadena productiva, en donde existen diferentes actores que participan del proceso y afectan la salida del producto. En términos generales, se puede explicar retomando la Figura 12 (i.e. Diagrama de caracterización de la cadena de abastecimiento del Cacao en Colombia), en donde se identificaron los actores de la cadena de abastecimiento. Del diagrama mencionado se puede resaltar que hacen parte de esta, los proveedores de insumos, los productores, agentes comercializadores, cooperativas o asociaciones de productores, comercializadores internacionales, y compradores nacionales. Cada uno de estos actores tiene incidencia dentro de la logística de salida bien sea que se trate de Cacao en grano o de derivados. En general, al igual que ocurre con la logística de entrada, existen barreras de infraestructura (e.g., maquinaria, carreteras, medios de transporte, etc.) que hacen difícil la comercialización del Cacao en grano y sus derivados. Del mismo modo, ocurre con la mano de obra puesto que se necesita de manera intensiva para asegurar que el Cacao pueda ser comercializado. En cuanto a la tecnología y abastecimiento, no existen mecanismos diferenciadores e inclusive no se han hecho propuestas de mejora en estos dos aspectos años atrás.

El marketing y ventas del subsector carecen de una estructura central que apoye de manera conjunta a los miembros de la industria a diferencia de lo que ocurre en otros sectores como el café. Ello resta competitividad al subsector puesto que las campañas realizadas no impactan de manera directa a la industria y se enfocan principalmente en los intereses de

minorías. A pesar que se han realizado esfuerzos para mejorar la imagen del Cacao colombiano con campañas como María la del Campo y asistiendo a ferias internacionales en donde se han ganado premios, estos esfuerzos son incipientes y deben enfocarse aún más mediante campañas que realmente reinventen la imagen del Cacao de Colombia y logren posicionar el subsector mejorando las ventas.

Por último en cuanto al servicio posventa, podría equipararse a la recompra en el subsector, la cual se encuentra asegurada al ser un bien con escasos sustitutos directos. No obstante, se debe precisar que no se encuentra tampoco ninguna diferencia a lo hecho en otros países, por lo que no se identifican competencias a resaltar para el subsector en esta materia.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Cacao de Colombia

Bajo la teoría de Porter (2008), en cuanto a las ventajas comparativas y las ventajas competitivas, la principal estrategia en el ámbito país para ubicarse en el contexto mundial será cómo pasar de las primeras a las segundas respectivamente. Como lo precisó D'Alessio (2015), en la ventaja comparativa, no se genera más valor del que por sí mismo se posee, mientras que en la ventaja competitiva, se cuenta con un valor agregado, el cual es apreciado, y permite el crecimiento del sector.

En ese orden, el principal enfoque estratégico que se debe dar al subsector del Cacao de Colombia es cómo adaptar su ventaja comparativa que reside en la posibilidad de producir un Cacao fino y de aroma hacia la ventaja competitiva de agregación de valor a través de alcanzar protagonismo en el desarrollo de productos semi-industrializados (i.e., manteca y polvo de Cacao) e industrializados (i.e., chocolate y demás preparaciones alimenticias). Aunque de acuerdo con el ITC (2017b), Colombia exportó en 2016 Cacao en grano y sus derivados por un valor de US\$136.6 millones, ubicándose en el puesto 6 de Latinoamérica y el Caribe y, aún se encuentra lejano de los tres primeros en donde Ecuador es el líder en Cacao en grano con un valor de exportaciones de US\$750 millones. México es el líder del

rubro chocolates y preparaciones alimenticias, con un valor de exportaciones de US\$660.8 millones y Brasil es líder en la producción semi-industrializada de manteca de Cacao con un valor de exportaciones de US\$390 millones.

Se identifica en el ámbito de la industria del chocolate, que grandes compañías del sector de alimentos como la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, han podido lograr una internacionalización a través de productos derivados así como ser líderes en el mercado nacional. De esta manera, se deduce que las ventajas competitivas sí vienen observándose aunque en una posición alejada frente a competidores internacionales. Sin embargo, el principal problema reside en el carácter oligopólico, en donde los beneficios realmente no han sido alcanzados a nivel de los productores, razón por la cual la ventaja competitiva no puede esparcirse en el ámbito sectorial.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Cacao de Colombia

Los clústeres son un conjunto de organizaciones, que por medio de alianzas estratégicas buscan la optimización de sus beneficios, generando sinergias, buscando ventajas competitivas, mayor acceso a financiación, facilidad para conseguir beneficios del Estado, aprendizaje de la cooperación, favorecimiento de externalidades, etc. En los clústeres, no todas las compañías son del mismo sector o industria; lo que las une es que están interrelacionadas y por tanto buscan mejores beneficios al unirse por el bien común (D'Alessio, 2015).

Según el MADR (2017a), en 2015 el departamento que tradicionalmente ha concentrado la mayor producción de Cacao es Santander con el 25.16% de participación. Le siguen en importancia con sensible menor participación: Nariño, Antioquia, Norte de Santander, Arauca, Tolima, y Huila, los cuales en conjunto representan un 48.5% del total. Estos siete departamentos participan en total con el 70.66% de la producción, lo cual indica alta concentración de la producción en ellos (MADR, 2013, 2017a).

De acuerdo con lo anterior, es importante establecer clústeres cercanos a estas áreas, divididos en tres grandes zonas que compilen a estos departamentos y así aprovechar los beneficios de la localización. Otro aspecto importante es la identificación de productos competidores o sustitutos, con el fin de hacer alianzas entre todos, mejorando el poder de negociación como grupo agroindustrial, familiarizarse con nuevas y mejores tecnologías implantadas, y compartir gastos logísticos entre otros beneficios. Dentro de los principales productos agrícolas con los que se puede unir de acuerdo con la georreferenciación, se encuentran: el café, el algodón, el arroz, la caña de azúcar, la yuca, y el maíz.

Las universidades como fuente de conocimiento, investigación y desarrollo, y capacitación, son importantes al momento de generar clústeres en la región, fomentando las mejores prácticas, la cultura, y el emprendimiento de los agricultores y la mejor utilización de las tecnologías por parte de los productores de derivados. Por medio de la georreferenciación, es más fácil generar mejoras en vías y logística, puesto que ante una unión de sectores agrícolas, se genera menor incremento del monto de inversión en infraestructura. Y por último y no menos importante, los clústeres son importantes para fomentar el turismo agrario de un país, apalancado por una campaña de mercadeo enfocado y, se pueden obtener buenos resultados comunicando los avances del agro en Colombia y dirigiendo el turismo para que gire en torno al consumo de los productos que hagan parte del clúster según las zonas específicas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

D'Alessio (2015) explicó que los clústeres se componen de un conjunto de organizaciones que no necesariamente pertenecen al mismo sector, sino de industrias relacionadas que atienden a la demanda de un producto o conjunto de productos. Por ello en un clúster, todos los actores son interrelacionados y la suma es mayor al valor de sus partes individuales. En ese sentido, existen razones estratégicas y operativas para la conformación

de un clúster entre las que están: generación de sinergias, ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, permite adquirir habilidades y conocimientos, da resultados económicos financieros, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, a partir de las estrategias formuladas existen algunas que podrían generar clústeres debido a que promueven la convergencia de industrias de diferentes naturalezas (i.e., alimentos, bebidas, envases y empaques, y logística) y actores de la cadena en diferentes eslabones (i.e., productores, industrias de derivados del Cacao, y comercializadores). Estas son:

- Penetración en el mercado asiático a través de alianzas con compañías de Corea y Japón;
- Aprovechar las ZOMAC buscando inversionistas privados para desarrollar la cadena productiva;
- Crear alianza con industria cosmética para agregación de valor del Cacao en grano; y
- Captar inversión privada para el desarrollo de un clúster de Cacao.

9.5 Conclusiones

Después de hacer el análisis de la estrategia competitiva del subsector, se puede concluir que no existe una ventaja competitiva fuerte, aunque se sostenga una ventaja comparativa a través de la producción del Cacao fino y de aroma. Sin embargo, se identifica que existe una ventaja competitiva en el oligopolio, lo que significa que estos beneficios no lo perciben todos los productores de la cadena, por lo que no es la ventaja competitiva del subsector.

Una de las maneras inclusivas para impulsar la ventaja competitiva del subsector es a través de la generación de clústeres. Después del análisis anterior, se observó que esta posibilidad sí es viable puesto que entre los actores de la cadena se presentan necesidades complementarias, lo que generarían sinergias como reducción de tiempos, compartir costos, mejor flujo de conocimiento, fácil acceso a materia prima, entre otros.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral (PEI) cumple diversas funciones entre las que se destacan que: (a) ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, (b) facilita la realización de los reajustes necesarios, y (c) brinda un panorama holístico de todo el proceso. Su finalidad es tener una visión integral del plan que sirva como herramienta al tomador de decisiones así como para los que no conozcan el mismo. El PEI exhibe las partes esenciales del proceso, las integra, y les brinda una localización. En la Tabla 39 se muestra el PEI para el Cacao de Colombia.

10.2 Conclusiones Finales

1. El subsector del Cacao de Colombia posee una ventaja comparativa de producir Cacao fino y de aroma y se encuentra en un ciclo de vida en crecimiento, dado que existen: (a) factores internos, que lo favorecen como los incentivos gubernamentales e intersectoriales para el desarrollo de la industria; y (b) factores externos, como la demanda mundial tanto del Cacao como de sus derivados.
2. Considerando que existe una ventaja comparativa del subsector aunada a las del país, se identifica una oportunidad de desarrollo de la industria del Cacao en Colombia, la cual requiere el trabajo conjunto de actores del sector privado, el agro, el Estado, y la academia para llegar a la visión deseada.
3. El incremento de la producción de Cacao se basa en la promoción de la siembra, la eficiencia productiva de los cultivos, la capacitación a los agricultores, y el fomento de la asociatividad para lograr la integración horizontal entre los productores.
4. Es necesario mejorar los estándares de calidad para llegar a mercados internacionales, fortaleciendo los canales de transferencia de conocimiento entre productores, y los programas de capacitación sobre calidad e inocuidad, a su vez que se mejoran los incentivos de financiación para la implementación de estos.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral para el Cacao de Colombia



5. Para posicionar al subsector del Cacao de Colombia como líder en Latinoamérica, es necesario fortalecer su presencia en mercados actuales y penetrar mercados de alto consumo. Lo anterior debe ser acompañado de una estrategia de promoción de exportaciones tanto de grano como de derivados y el establecimiento de alianzas estratégicas.
6. Debido a que el subsector del Cacao de Colombia es intensivo en mano de obra, resulta imperativo elevar el nivel de calificación de los actores vinculados a la cadena productiva a través de programas en alianzas entre universidad-Estado-empresa para incentivar estudios relacionados al agro en la cadena y transferencia de conocimiento a través de la comunidad del Cacao.
7. Para eliminar la dependencia del Cacao como commodity, se debe ampliar la industria de derivados y asegurar que a lo largo de la cadena se agregue valor. Para ello, es importante proporcionar capacitaciones para el desarrollo de nuevos productos y fomentar la inversión privada en la transformación del grano hacia productos intermedios de industrias como la alimenticia, bebidas, cosméticos, y farmacéutica.
8. El posicionamiento de marca del subsector del Cacao de Colombia es incipiente en el mundo, por lo que es imperativo su relanzamiento y la implementación de una estrategia de marketing y comunicación en el ámbito internacional a través de la participación en ferias, foros, y membresías en la comunidad internacional del Cacao.
9. En la actualidad, el subsector del Cacao de Colombia no cuenta con ventajas competitivas, una manera de generarlas es a través de la creación de clústeres en donde los actores minimicen los costos relacionados, maximicen la utilización de la estructura logística, y fortalezcan los canales de gestión del conocimiento.
10. El cambio climático es una amenaza para el subsector agrícola cacaotero, por lo que se deben emprender planes de prevención y contingencia para evitar que se afecten las familias que dependen de este commodity.

10.3 Recomendaciones Finales

1. FEDECACAO junto con PROCOLOMBIA, deben realizar esfuerzos para lograr una denominación de origen del Cacao colombiano, para convertir la ventaja comparativa en competitiva y llegar a mercados internacionales con una marca diferenciadora.
2. A través del Programa de Transformación Productiva (PTP) y FEDECACAO, implementar los lineamientos del *PECTIA 2017* y articularlo con el plan estratégico propuesto.
3. A través de FINAGRO, MADR, y FEDECACAO, hacer uso de los instrumentos de apoyo financiero del Gobierno nacional.
4. Monitorear la implementación de programas de inocuidad y calidad a través de entidades como el ICA e ICONTEC.
5. Apoyar la estrategia de aprovechamiento de acuerdos comerciales a través del trabajo conjunto entre el ICA, INVIMA, MINCIT, PROCOLOMBIA, y FEDECACAO.
6. Establecer programas específicos para el subsector a través del SENA y fomentar programas de becarios en agronomía y agroindustria.
7. Realizar alianzas estratégicas con sectores complementarios para crear programas de investigación y desarrollo con el fin de promover nuevos productos.
8. A través de FEDECACAO y PROCOLOMBIA, hacer el relanzamiento de la imagen insignia del Cacao fino y de aroma, apalancado por la promoción de otros productos colombianos con prestigio internacional como el café, las frutas, y las flores.
9. A través de FEDECACAO y con apoyo de agencias locales, implementar clústeres de Cacao en las ZOMAC.
10. FEDECACAO debe emprender campañas de preparación contra desastres naturales para asegurar el buen desarrollo del subsector a pesar del cambio climático.

10.4 Futuro del Cacao de Colombia

El subsector del Cacao de Colombia está desarrollándose debido a una tradición de asociatividad que en los últimos años ha logrado dar una visibilidad del Cacao fino y de aroma en los ámbitos nacional e internacional. Gracias a ello, el Gobierno nacional lo ha reconocido como uno de los subsectores estratégicos de importante potencial, por lo que planes de apoyo y financiamiento se han generado alrededor de este. En cuanto a la agregación de valor al grano, actualmente Colombia cuenta con empresas reconocidas en el ámbito regional, que si bien pueden ser consideradas un oligopolio, cuentan con la experiencia y la tecnificación para el desarrollo de productos apetecidos por los consumidores.

La demanda mundial de Cacao se ha estado incrementando a lo largo de los años y se espera que esta sea aún mayor a futuro, especialmente en mercados asiáticos como China, Turquía, Rusia, y Japón, cuyos altos niveles de ingreso potencializan mayor consumo del Cacao de alta calidad y sus derivados.

Dado el entorno favorable anteriormente descrito, sumado a los beneficios tributarios que otorgan las ZOMAC y los proyectos de infraestructura logística que se están desarrollando en el país, el Cacao de Colombia se hace cada vez más atractivo para la inversión.

Referencias

- Agrocultura. (2017, 22 de febrero). *Conozca qué son las ZIDRES zonas de interés y desarrollo, rural, económico y social del país* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://agrocultura.co/conozca-que-son-las-zonas-de-interes-y-desarrollo-rural-economico-y-social-del-pais/>
- Almeida, A. (2016). La mirada sigue afuera. *América Economía*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2017). *Colombia: Balance 2016 y perspectivas 2017*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Asociación Nacional de Instituciones Financiera [ANIF]. (2016). *Índice de Competitividad Vial y Logística (ICVL) en Colombia (Informe metodológico)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Banco de la República. (2017a). *Posición astronómica y geográfica de Colombia*. Recuperado de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Posici%C3%B3n_astron%C3%B3mica_y_geogr%C3%A1fica_de_Colombia
- Banco de la República. (2017b). *PIB. Metodología año base 2005*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Banco de la República. (2017c). *Flujos de inversión directa - balanza de pagos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/inversion-directa>
- Banco de la República. (2017d). *Política monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco de la República. (2017e). *Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

- Banco de la República. (2017f). *Tasas de empleo y desempleo*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). *Colombia: Hacia un país de altos ingresos con movilidad social*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Banco Mundial [BM]. (2017a). *Colombia: Trading across borders* [Colombia: Comercio transfronterizo]. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia#trading-across-borders>
- Banco Mundial [BM]. (2017b). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=XJ>
- Barry Callebaut (2017). *Theobroma cacao, the food of the gods* [Theobroma cacao, el alimento de los dioses] [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.barry-callebaut.com/about-us/media/press-kit/history-chocolate/theobroma-cacao-food-gods>
- Botanical-Online. (2017). *El cacao: El cacao alimento: Características de la planta del cacao* [El mundo de las plantas]. Recuperado de <http://www.botanical-online.com/cacao.htm>
- Cacao México. (s.f.). *Portal de Cacao México*. Recuperado de <http://www.cacaomexico.org/?lang=en>
- Cacao Móvil. (2017). *Las formas de comercialización del cacao*. Recuperado de <http://cacaomovil.com/guia/10/contenido/formas-de-comercializacion/>
- Casa Luker. (2017). *Nuestra historia*. Recuperado de <http://www.casaluker.com/quienes-somos/historia/>
- Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017a). *Lista de los productos importados por Colombia: Productos detallados de la categoría: 18-Cacao y sus preparaciones*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|170|||18||4|1|1|1|2|1|1|2|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017b). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1801|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017c). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1801|||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017d). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado [Grupo de países: Latinoamérica y el Caribe]. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15|||1801|||4|1|1|2|2|1|3|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017e). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.].

Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1806||||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017f). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 1804 Manteca, grasa y aceite de cacao. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1804||||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017g). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 1803 Pasta de cacao, incluso desgrasada. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1803||||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017h). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 1805 Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1805||||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017i). Lista de los importadores para el producto seleccionado: Producto: 1802 Cáscara, películas y demás desechos de cacao. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1802||||4|1|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017j). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 18 Cacao y sus preparaciones [Grupo de países: Latinoamérica y el Caribe]. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15||18|||2|1|1|2|2|1|3|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017k). *Lista de los productos exportados por Colombia: Productos detallados de la categoría: 18-Cacao y sus preparaciones.*

Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||18||4|1|1|2|2|1|1|2|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017l). *Lista de los productos comercializados por Colombia: Productos detallados de la categoría: 18-Cacao y sus*

preparaciones. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|170|||18||4|1|1|3|2|1|1|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017m). Lista de los exportadores para el producto seleccionado: Producto: 18 Cacao y sus preparaciones [Grupo de países:

América]. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|31||18||2|1|1|2|2|1|3|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017n). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia: Producto: 18 Cacao y sus preparaciones.

En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de

https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|170|||18||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017o). Comercio bilateral entre Colombia y Colombia: Producto: 18 Cacao y sus preparaciones. En *Trade Map: International Trade Statistics* [Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.]. Recuperado de https://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|170||170||18||4|1|1|2|1|1|1

Centro Virtual de Noticias de la Educación [CVNE]. (2012, 23 de marzo). *74% de la población colombiana habita en zonas urbana*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-300919.html>

Colombia.co. (2014, 8 de abril). *En Colombia, la industria del Cacao y sus derivados mueve aproximadamente 96 millones de dólares en exportaciones (más de 25.000 toneladas al año) de los cuáles el 31% es exportado por CasaLuker*. Recuperado de <http://www.colombia.co/negocia-con-colombia/exportacion/cacao-fino-aroma-fortalece-imagen-positiva-colombia-externor/>

Comenzó a operar el Fondo de Estabilización de Precios del Cacao. (2013). *Colombia Cacaotera*, 6(15), 8.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016). *Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: La situación de América Latina y el Caribe (Segunda Reunión de la Conferencia de Ciencia, Innovación, y TIC de la CEPAL)*. Santiago, Chile: Autor.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). *Panorama social de América Latina 2016*. Santiago, Chile: Autor

Compañía Nacional de Chocolates [CNCH]. (2010). *Compañía Nacional de Chocolates: Apoyo a los proveedores de cacao*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

- Consejo Gremial Nacional [CGN]. (2017). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.cgn.org.co/index.php/quienes-somos/>
- Consejo Nacional Cacaotero. (2009). *Acuerdo de competitividad de la cadena del cacao y su agroindustria 2009-2022*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Consejo Nacional Electoral [CNE]. (2017, 21 de julio). *Partidos y movimientos con personería jurídica vigente*. Recuperado de http://www.cne.gov.co/cne/partidos_y_movimientos_con_personeria_juridica_vigente_page
- Constitución política colombiana. (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de julio de 1991.
- Contreras, C. A. (2017). *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: Generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado* (Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D. C., Colombia).
- Cornell University, INSEAD, & Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2016). *The global innovation index 2016: Winning with global innovation* [El índice global de innovación 2016: Ganando con innovación global]. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: Autor.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [CORPOICA]. (s.f.). *Cacao: Oferta tecnológica*. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/menu/ot/cacao/>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [CORPOICA], Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], & Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología, e Innovación [COLCIENCIAS]. (2016). *Plan estratégico de ciencia, tecnología e innovación del sector agropecuario colombiano (2017-2027)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Datosmacro.com. (s.f.). *Colombia: Economía y demografía*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/paises/colombia>

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [COLCIENCIAS].

(2008). *Colombia construye y siembra futuro: Política nacional de fomento a la investigación y la innovación*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [COLCIENCIAS].

(2016, 19 de agosto). *Colombia ascendió en producción científica y tecnológica frente al 2015* [Nota de prensa]. Recuperado de http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-ascendio-en-produccion-cientifica-y-tecnologica-frente-al-2015

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f.). *Condiciones de educación*. Recuperado de

<https://geoportal.dane.gov.co/atlasestadistico/pages/tome02/tm02itm34.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020 (Estudios postcensales 7)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2011a). *Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional y departamental desagregado por área, sexo y grupos quinquenales de edad*.

Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2011b). *Indicadores demográficos según departamento 1985-2020: Conciliación censal 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2012). *Colombia, indicadores de empleo por grupo principal de ocupación (%) 1985-2011*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/observatorio_competitividad/series_estructura/Ind_empleo_grupo_ocupacion_1985_2011.xls
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015). *Encuesta Nacional Agropecuaria ENA-2014 (Boletín técnico)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016a). *Encuesta Nacional Agropecuaria ENA-2016 (Boletín técnico)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016b). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2015 (Boletín técnico)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017a). *Indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017b). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017c). *Cuentas económicas nacionales trimestrales, producto interno bruto-PIB*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017d). *Índice de precios al consumidor -IPC- Base 2008*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017e). *Cuentas trimestrales-Colombia: Producto interno bruto (PIB): Cuarto trimestre de 2016 (Boletín técnico)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017f, 27 de octubre). *En septiembre de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,2% y 111 mil personas más estaban ocupadas* [Comunicado de prensa]. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_sep_17.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017g). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014a). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018 (Versión para el Congreso)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014b). *La infraestructura en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015a). *Retos y oportunidades de la seguridad y convivencia ciudadana en el escenario rural: Diagnóstico y propuestas de ajuste al diseño institucional*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015b). *El campo colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016, 30 de marzo). *La desigualdad sí ha disminuido en Colombia: DNP* [Comunicado]. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/La-desigualdad-s%C3%AD-ha-disminuido-en-Colombia-DNP.aspx>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2017, 13 de octubre). *Beneficios tributarios para empresas que inviertan en 344 municipios afectados por el conflicto* [Comunicado]. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Beneficios-tributarios-para-empresas-que-inviertan-en-344-municipios-afectados-por-el-conflicto.aspx>

Drain, K. (2017, 30 de enero). 5 health benefits of raw organic cacao: Superfood is packed with antioxidants, calcium, iron, and more [5 beneficios para la salud del cacao orgánico crudo: Superfood está lleno de antioxidantes, calcio, hierro y más]. *Medical Daily*. Recuperado de <http://www.medicaldaily.com/5-health-benefits-raw-organic-cacao-superfood-packed-antioxidants-calcium-iron-409647>

El buen desempeño del sector confitería y chocolates colombiano. (2015, 19 de marzo). *Sectorial*. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51256>

Embajada de Suiza en Colombia-Cooperación Económica y Desarrollo [SECO], Centro de Comercio Internacional [ITC], Swisscontact, & Red Cacaotera. (2017). *Lineamientos básicos de cacao sostenible: Herramienta para organizaciones y productores de cacao (Versión 2.0)*. Ginebra, Suiza: Autor.

Escobar, D., Castro, F., Cuervo, B., Rodríguez, M., & Vargas, J. I. (2012). *Costos de producción de doce productos agropecuarios (Informe final)*. Bogotá D. C., Colombia: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo.

- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2016). *Lo que debe saber para exportar cacao fino de aroma*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/lo-que-debe-saber-para-exportar-cacao-fino-de-aroma>
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2017a). *Ambiente de inversión y oportunidades de negocio en Colombia*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2017b). *Los chocolates y derivados del cacao son parte de la cultura alimenticia alemana*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/los-chocolates-y-derivados-del-cacao-son-parte-de-la-cultura-alimenticia-alemana>
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2017c). *Crece demanda de cacao en el mundo*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agricola/crece-demanda-cacao-en-el-mundo>
- Fairtrade International. (2014). *Monitoring the scope and benefits of Fairtrade* (6a ed.) [Monitoreado el alcance y beneficios de Fairtrade]. Bonn, Alemania: Autor.
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017a). *Programa de investigación*. Recuperado de <https://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1pro-programas>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017b). *Historia*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/institucional/historia>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017c). *¿Qué es el FNC?* Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/fondo-nacional-del-cacao-4/que-es-el-fnc>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017d). *Procedimiento: Logística y comercialización de cacao en grano*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017e). *Economía nacional*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017f). *Economía internacional*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/internacionales>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017g). *Incentivos*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/incentivos-y-creditos>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017h). *Programa de investigación*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-31/investigacion>
- Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2017i). *Programa de transferencia de tecnología*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-31/transferencia>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario [FINAGRO]. (s.f.). *Producción y zonas de producción*. Bogotá, D. C., Colombia: Autor.
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2017). *The global competitiveness report 2017–2018* [El informe de competitividad global 2017-2018]. Ginebra, Suiza: Autor.
- Gamboa, C., & Zuluaga, S. (2007). *Características y funcionamiento del mercado de cacao y sus derivados en Colombia (Informe final)*. Bogotá D. C., Colombia: FEDESARROLLO.

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones].

Nueva York, NY: Macmillan.

IndexMundi. (s.f.-a). *Cuadros de datos históricos anuales: Población: Colombia*.

Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21&c=co&l=es>

IndexMundi. (s.f.-b). *Cuadros de datos históricos anuales: Tasa de crecimiento: Colombia*.

Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=24&c=co&l=es>

Industria Alimenticia. (2014, 1 de diciembre). *Cacao en América Latina: crecimiento y*

novedad [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.industriaalimenticia.com/articles/87553-cacao-en-amrica-latina-crecimiento-y-novedad>

Infratam. (2017). *Transporte: Datos de inversión en millones moneda nacional (a precios corrientes), millones US\$ (a precios corrientes) y % del PIB*. Recuperado de

<http://es.infratam.info/dataviews/226312/transporte/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones [PRO Ecuador]. (2012). *Estudio de cacao y sus elaborados*. Guayaquil, Ecuador: Autor.

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2017). *World competitiveness ranking: 1 year change* [Clasificación de competitividad mundial: 1 año de

cambio]. Recuperado de <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>

Instituto Nacional de Contadores Públicos [INCP]. (2017, 20 de enero). *Chocolate y confitería impulsan la economía nacional*. Recuperado de

<https://www.incp.org.co/chocolate-y-confiteria-impulsan-la-economia-nacional/>

Jiménez, P. (2010, 1 de febrero). Estrategia competitiva, por Michael E. Porter.

Otromarketing.es. Recuperado de <http://www.otromarketing.es/estrategia-competitiva-por-michael-e-porter/>

KPMG. (2012). *Cocoa certification: Study on the costs, advantages and disadvantages of cocoa certification commissioned by The International Cocoa Organization (ICCO)* [Certificación de cacao: Estudio sobre los costos, ventajas y desventajas de la certificación de cacao encargada por la Organización Internacional del Cacao]. Ámsterdam, Holanda: Autor.

La demanda de crédito todavía no se recupera. (2017, 9 de noviembre). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/dsbb/emisor-prensa.pdf>

La Junta Directiva se pronuncia. (2012). *Colombia Cacaotera*, 5(12), 2-4.

Ley 1776. Por la cual se crean y se desarrollan las zonas de interés de desarrollo rural, económico. Congreso de Colombia. (2016).

Minatta, A., & Gómez, D. (2013). *Estudio sobre los costos de producción de algunos sectores pertenecientes al programa de transformación productiva (Informe final presentado a BANCOLDEX)*. Bogotá D. C., Colombia: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2013). *Ficha metodológica: Evaluaciones agropecuarias municipales*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2015). *Abecé de entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Agricultura*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/ABC-de-entidades-adscritas-y-vinculadas-.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2016). Abecé de las Zidres. En *FINAGRO*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/noticias/abec%C3%A9-de-las-zidres>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2017a). Estadísticas: Agrícola: Área, producción, rendimiento y participación. En *Agronet* [Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario Colombiano que centraliza información y servicios, para la toma de decisiones de productores y usuarios del sector] Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/default.aspx#>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2017b). *El registro de información para Colombia Siembra cerró como se tenía estipulado y se había informado oportunamente, hasta el 31 de marzo*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2017c). *MinAgricultura resalta a productores que representarán a Colombia en el “mundial del cacao” en París* [Noticias]. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-resalta-a-productores-que-representar%C3%A1n-a-Colombia-en-el-%E2%80%9Cmundial-del-cacao%E2%80%9D-en-Par%C3%ADs.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR] & Consejo Nacional Cacaotero [CNC]. (2012). *Plan nacional de desarrollo cacaotero 2012-2021*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR] & Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO]. (2013). *Guía ambiental para el cultivo del cacao* (2a ed.). Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR] & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (2010). *Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia: Documento de desarrollo sectorial: Sector confitería, chocolatería y materias primas*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], Programa de Transformación Productiva [PTP], y Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2018).

Alianza: El agro exporta. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS]. (2014). *Código nacional de recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2017a, 9 de octubre). *ABC de reglamentación de las ZOMAC*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39208/abc_de_reglamentacion_de_las_zomac

Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2017b). *Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2017c). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes

Ministerio de Defensa [MINDEFENSA]. (2015). *Política de defensa y seguridad: Todos por un nuevo país*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Ministerio de Educación [MINEDUCACIÓN]. (2016, 8 de setiembre). *MINEDUCACIÓN suscribe acuerdo con aliados para seguir combatiendo el analfabetismo en Colombia* [Noticias]. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-358065.html>

Ministerio de Fomento, Industria, y Comercio [MIFIC]. (2014). *Chocolate EE. UU*. Managua, Nicaragua: Autor.

- Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). *Población y principales indicadores demográficos de Colombia*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015). *Panorama TIC: Comportamiento macroeconómico del sector TIC en Colombia*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Nielsen. (2017, 14 de marzo). *Confianza del consumidor colombiano terminó 2016 con 90 puntos* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Confianza-del-Consumidor-Colombiano-termino-2016-con-90-puntos.html>
- Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2016, 27 de junio). *Cacao para la paz: una iniciativa conjunta* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.unodc.org/colombia/es/press/2016/junio/cacao-para-la-paz--una-iniciativa-conjunta.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Crops* [Cosechas]. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura [UNESCO]. (2017a). *General information* [Información general]. Recuperado de <http://uis.unesco.org/en/country/co>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura [UNESCO]. (2017b). *Science technology and innovation* [Ciencia, tecnología e innovación]. Recuperado de <http://uis.unesco.org/en/country/co?theme=science-technology-and-innovation>
- Organización Internacional del Cacao [ICCO]. (2010). *Impact of El Niño: Niña wheater events on the world cocoa economy* [Impacto de El Niño: Sucesos de la Niña en la economía mundial del cacao]. Londres, Inglaterra: Autor.

- Organización Internacional del Cacao [ICCO]. (2013, 26 de marzo). *Growing cocoa: Origins of cocoa and its spread around the world* [Cultivo de cacao: Orígenes del cacao y su difusión en todo el mundo]. Recuperado de <https://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>
- Organización Internacional del Cacao [ICCO]. (2017a). Statistics: Supply and demand [Estadísticas: Oferta y demanda]. *Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao*, 43(3). Recuperado de https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/doc_download/2745-supply-demand-qbcs-xliii-no-3.html
- Organización Internacional del Cacao [ICCO]. (2017b). Statistics: Production [Estadísticas: Producción]. *Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao*, 43(3). Recuperado de https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/46-statistics-production.html
- Organización Internacional del Cacao [ICCO]. (2017c, 3 de enero). *Fine or flavour cocoa* [Cacao fino o de sabor]. Recuperado de <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2017). *Aranceles: ¿Cómo obtener datos arancelarios?* Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariff_data_s.htm
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2014). *Colombia debe cuidar el medio ambiente para asegurar un crecimiento económico sostenible: OCDE* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.oecd.org/countries/colombia/colombia-debe-cuidar-el-medio-ambiente-para-asegurar-un-crecimiento-economico-sostenible-ocde.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias, y emprendimiento*. Asunción, Paraguay: Autor.

- Perdomo, M. A. (2012). *Caracterización de la cadena de abastecimiento y la cadena de valor del cacao en Colombia* (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D. C., Colombia).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance* [Estrategia competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior]. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy [Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia]. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Presidencia de la República. (s.f.). *Así es Colombia*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/asiescolombia.html>
- Presidencia de la República. (2017a, 13 de febrero). *Récord histórico alcanza producción de cacao en 2016* [Noticias]. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170213-Record-historico-alcanza-produccion-de-cacao-en-2016>
- Presidencia de la República. (2017b, 1 de marzo). *Datos clave de la industria turística en Colombia* [Noticia]. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170301-Datos-clave-de-la-industria-turistica-en-Colombia>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016: Desarrollo humano para todos (Panorama general)*. Nueva York, NY: Autor.
- Programa de Transformación Productiva [PTP]. (2017). *Cacao y sus derivados*. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/categoria/cacao.aspx>
- Qué tan despejada está la situación fiscal tras la reforma tributaria. (2017, 16 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/la-situacion-fiscal-de-colombia-tras-la-reforma-tributaria-2017/242966>

- Registraduría Nacional del Estado Civil. (2016, 2 de octubre). *Plebiscito 2 de octubre 2016 (Boletín nacional)*. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Richardson J. E., Whitlock, B. A., Meerow A. W., & Madriñán, S. (2015, 10 de noviembre). The age of chocolate: A diversification history of Theobroma and Malvaceae [La era del chocolate: Una historia de diversificación de Theobroma y Malvaceae]. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 10(120), 1-14. doi: 10.3389/fevo.2015.00120
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.) [Gestión estratégica: Un acercamiento metodológico]. New York, NY: Addison-Wesley.
- Rowley, T. J., Bitner, B. F., Ray, J. D., Lathen, D. R., Smithson, A. T., Dallon, B. W., Plowman, C. J., Bikman, B. T., Hansen, J. M., Dorenkott, M. R., Goodrich, K. M., Ye, L., O'Keefe, S. F., Neilson, A. P., & Tessem, J. S. (2017, noviembre). Monomeric cocoa catechins enhance β -cell function by increasing mitochondrial respiration [Las catequinas monoméricas de cacao mejoran la función de las células β al aumentar la respiración mitocondrial]. *The Journal of Nutritional Biochemistry*, 49, 30-41. doi: 10.1016/j.jnutbio.2017.07.01
- Sáenz, B. (2017). *Buenas prácticas en el cultivo de cacao*. Recuperado de <http://www.anecacao.com/uploads/SEMINARIOS/presentacion-bpa-guayaquil.pdf>
- Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación [SNCCTI]. (2017). *Agendas integradas departamentales de competitividad, ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/Agendas-Integradas-Departamentales-CCTI.aspx>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior [SNIES]. (2009). *Colombia es el quinto país con mayor producción científica en América Latina* [Nota de prensa].

Recuperado de

<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-245356.html#>

Socci, V., Tempesta D., Desideri, G., De Gennaro, L., & Ferrara, M. (2017, 16 de mayo).

Enhancing human cognition with cocoa flavonoids [Mejorando la cognición humana con flavonoides de cacao]. *Frontiers in Nutrition*, 4(19), 1-7. doi: 10.3389/fnut.2017.00019

Sociedad de Agricultores de Colombia [SAC]. (2017). *Nuestros afiliados*. Recuperado de

<http://www.sac.org.co/es/quienes-somos/nuestros-afiliados.html>

Statista. (2017). *Global cocoa production 1980-2017* [Producción mundial de cacao 1980-2017]. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/262620/global-cocoa-production/>

Stralo, L. (2017, 17 de octubre). Sustainable trade? New study by Mark Noble links chocolate production to loss of forests [¿Comercio sostenible? Un nuevo estudio de Mark Noble enlaza la producción de chocolate con la pérdida de bosques]. En *Lehigh University*. Recuperado de <https://www1.lehigh.edu/news/sustainable-trade-new-study-mark-noble-links-chocolate-production-loss-forests>

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2012). *Cadena productiva del cacao:*

Diagnóstico de libre competencia. Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Swisscontact. (2016). *Desarrollo de la cadena de valor del cacao: Transformando el cultivo de cacao en un negocio sostenible para pequeños agricultores*. Zúrich, Suiza:

Autor.

Trading Economics. (2017). *Colombia: Credit rating* [Colombia: Calificación crediticia].

Recuperado de <https://tradingeconomics.com/colombia/rating>

Transparencia Internacional. (2017, enero). *Corruption perceptions index 2016* [Índice de

percepciones de corrupción 2016]. Recuperado de

https://www.transparency.org/news/feature/corruption_

[perceptions_index_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

United Cacao. (2015). *Mercado mundial del cacao*. Recuperado de

<http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>

Universidad de La Sabana. (2017, 10 de mayo). *Colombia tiene el cuarto salario mínimo más pobre de la región, advierte informe de la U. Sabana* [Comunicado de

prensa]. Recuperado de <https://www.unisabana.edu.co/menu-superior->

[1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-](https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=14105&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41f01c8b915e87f0df88c8056eb82d5d)

[comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=14105&tx_news_pi1%5Bcontroller](https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=14105&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41f01c8b915e87f0df88c8056eb82d5d)

[%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41f01c8b915e87f0df8](https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=14105&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41f01c8b915e87f0df88c8056eb82d5d)

[8c8056eb82d5d](https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/prensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=14105&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41f01c8b915e87f0df88c8056eb82d5d)

Lista de Siglas

BA:	Banco Agrario
CORPOICA:	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
DNP:	Departamento Nacional de Planeación
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEDECACAO:	Federación Nacional de Cacaoteros
FINAGRO:	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
ICA:	Instituto Colombiano Agropecuario
ICCO:	Organización Internacional del Cacao
INCODER:	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
MADR:	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MINCIT:	Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia
MINHACIENDA:	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCOLOMBIA:	Exportaciones Turismo Inversión Marca País.
PTP:	Programa de Transformación Productiva
SAC:	Sociedad de Agricultores de Colombia
SENA:	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIC:	Superintendencia de Industria y Comercio