

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria del Cacao en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN**

**ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Diego Alejandro Gómez Zuluaga**

**Adriana Leonor Melo Olivera**

**Javier Alberto Sotelo Calderón**

**Adriana Sofía Villamizar García**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Bogotá, Julio de 2018**

## **Agradecimientos**

A nuestras familias e hijos quienes fueron testigos de la evolución en nuestra experiencia profesional, porque fueron la inspiración necesaria para siempre continuar.

A nuestros compañeros quienes juntos afrontamos este reto profesional.

A nuestros maestros y profesores porque cada uno se convirtió en un ser del cual debíamos aprender.

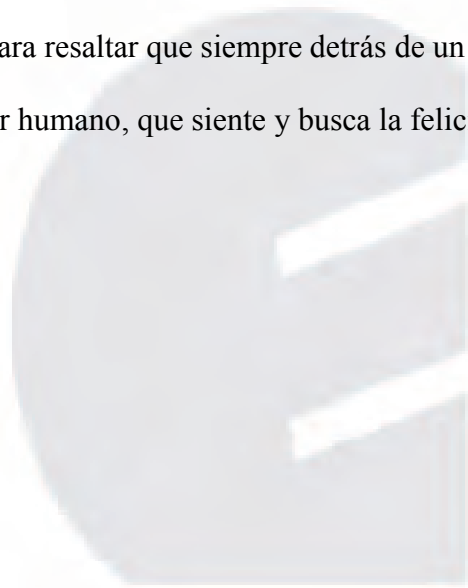
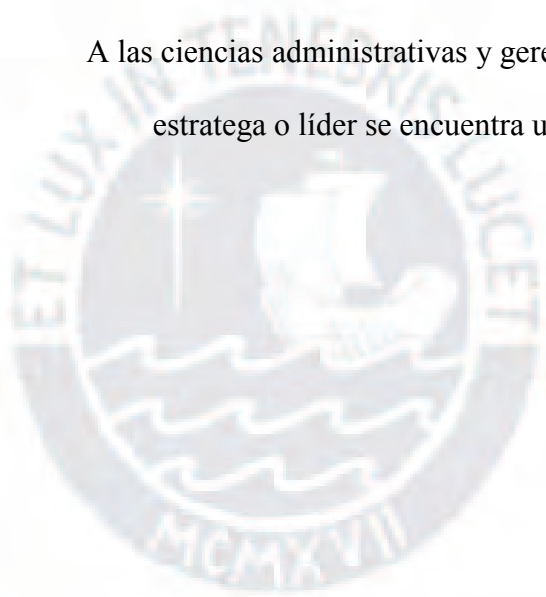


## **Dedicatoria**

A Dios por ser nuestra inspiración y fortaleza para mantener el equilibrio como profesionales y personas integrales.

A nuestras familias e hijos, siendo ejemplo de disciplina y perseverancia para lograr metas en la vida.

A las ciencias administrativas y gerenciales, para resaltar que siempre detrás de un gran estratega o líder se encuentra un pensador humano, que siente y busca la felicidad.



## **Resumen Ejecutivo**

Este documento presenta el plan estratégico para el sector cacaotero en Colombia con base en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico formulado por el profesor D'Alessio (2013) para el diseño de estrategias, políticas y objetivos que le permitirán generar mayor valor al sector con un enfoque de sostenibilidad y competitividad de largo plazo.

El sector cacao colombiano cuenta con un gran potencial para el desarrollo económico a escala global, los objetivos y metas trazadas requiere una serie de acciones y estrategias coordinadas entre diferentes actores de la cadena productiva. La eficacia productiva, el aumento de cultivos y la calidad de vida de los productores son pilares fundamentales para los objetivos a largo plazo del sector cacaotero. Consolidar un encaje estratégico dinámico permitirá que Colombia sea mucho más competitiva que otros países productores de cacao, aprovechando las ventajas comparativas que como nación se tienen y a su vez la especialidad en la calidad del cacao fino de sabor y aroma. Sin embargo, la actitud estratégica debe estar presente durante todo el proceso de implementación del plan, ya que no se puede caer en inercias en materia de innovación o aislarse del mercado mundial y las dinámicas de la competencia.

Como estrategias de impulso al sector, es necesario que la Federación Nacional de Cacaoteros - Fedecacao logre avanzar en la transferencia tecnológica al agricultor, con el fin de alcanzar mejores procesos de secado y calidad del grano, apalancado en un proceso de investigación científica y tecnológica sobre el cultivo, el procesamiento y la gestión logística y administrativa de la cadena, que aunada con la mejora de infraestructura vial y de servicios, permita cumplir con los estándares internacionales de calidad con el cacao colombiano.

## **Abstract**

This document presents the strategic plan for the cocoa sector in Colombia based on the model The strategic design for Professor D'Alessio (2013) for the design of strategies, policies and objectives to allow the creation of more value focusing on sustainability and long-term competitiveness.

The Colombian cocoa sector has great potential for global economic development, objectives and goals require a series of actions and strategies coordinated between different actors in the productive chain. Productive efficiency, crop growth and producers' quality of life are fundamental to the long-term objectives of the cocoa sector. To consolidate a dynamic strategic fit Colombia will be more competitive than other cocoa producing countries, taking advantage of the comparative advantages that as a nation have a specialty in cocoa quality and aroma flavor. However, the strategic attitude must be present throughout the implementation process of the plan, since it can-not be lost in innovation inertia or isolated from the global market and the dynamics of competition.

As strategies to boost the sector, it is necessary for the National Federation of Cocoa - Federation to advance the technological transfer to the farmer, in order to achieve better drying and grain quality processes, leveraged in a process of scientific and technological research. Cultivation, processing and management of the logistics of the chain, which together with the improvement of road infrastructure and services, allows to comply Colombian cacao with international quality standards.

## Tabla de Contenido

	Pág.
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector del Cacao .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	18
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>2020</b>
2.1 Antecedentes .....	20
2.2 Visión.....	20
2.3 Misión .....	21
2.4 Valores .....	21
2.5 Código de Ética.....	22
2.6 Conclusiones.....	22
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>24</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	24
3.1.1. Intereses nacionales .....	24
3.1.2. Potencial Nacional .....	26
3.2 Principios Cardinales .....	32
3.3 Análisis Competitivo del País .....	36
3.3.1 Condiciones de los factores .....	37
3.3.2 Condiciones de la demanda .....	39
3.3.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	39
3.3.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	41

3.3.5 Influencia del análisis en la industria cacaotera.....	42
3.4 Análisis del entorno PESTE.....	42
3.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (p).....	42
3.4.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	43
3.4.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	45
3.4.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	46
3.4.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	48
3.5 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.6 El Sector Cacao y sus Competidores .....	50
3.6.1 Poder de Negociación de los Proveedores .....	51
3.6.2 Poder de Negociación de los Compradores .....	52
3.6.3 Amenazas de los Sustitutos.....	53
3.6.4 Amenazas de los Nuevos Entrantes .....	53
3.6.5 Rivalidad de los Competidores .....	53
3.7 El Sector del Cacao y sus Referentes.....	54
3.8 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)....	54
3.9 Conclusiones .....	55
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>58</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M) .....	59
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O) .....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	62
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I).....	63

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T) .....	64
4.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	65
4.3 Conclusiones .....	66
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Cacao y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>69</b>
5.1 Intereses del Sector Cacao .....	69
5.2 Potencial del Sector Cacao.....	70
5.3 Principios Cardinales del Sector Cacao .....	72
5.4 Matriz de Intereses del Sector Cacao (MIO) .....	74
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	74
5.6 Conclusiones .....	75
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>77</b>
6.1 Análisis Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	77
6.2 Análisis Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	80
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) .....	85
6.4 Matriz Interna- Externa (MIE).....	87
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	89
6.6 Análisis Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	90
6.7 Análisis Matriz Cualitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	91
6.8 Análisis Matriz de Rumelt (MR) .....	95
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	94 94
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	98
6.11 Matriz Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo .....	99



6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS)...	101 101
6.13 Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>104</b>
7.1 Objetivos de largo plazo, corto plazo y proyección de recursos.....	104
7.2 Estructura para la Implementación .....	107
7.3 Gestión del Cambio.....	107
7.4 Responsabilidad Social Empresarial.....	110
7.5 Conclusiones .....	110
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica. ....</b>	<b>113</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	113
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	113
8.1.2 Procesos Internos .....	113
8.1.3 Cliente .....	114
8.1.4 Financiera.....	114
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	114
8.3 Conclusiones .....	114
<b>Capítulo IX: Competitividad de las Organización .....</b>	<b>118</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector Cacaotero Colombiano .....	121
9.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	122
9.3 Análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el sector cacaotero colombiano 2017.....	123
9.4 Conclusiones .....	126
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>128</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	128

10.2 Conclusiones Finales.....	128
10.3 Recomendaciones Finales.....	132
10.4 Futuro del Cacao en Colombia.....	133
<b>Referencias.....</b>	<b>136</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>144</b>



## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Áreas totales y cosechadas de cacao año 2007-2014</i> .....	4
Tabla 2. <i>Proyección de Hectáreas sembradas para el periodo 2015-2020</i> .....	4
Tabla 3. <i>Variación de Hectáreas Totales sembradas, cosechadas y producción registrada y estimada de Cacao colombiano. Periodo 2007-2014</i> .....	6
Tabla 4. <i>Hectáreas sembradas de Cacao por departamento. Periodo 2008-2013</i> .....	7
Tabla 5. <i>Principales firmas industriales de cacao en Colombia</i> .....	7
Tabla 6. <i>Principales empresas exportadoras de materia prima de cacao en Colombia</i> .....	8
Tabla 7. <i>Áreas sembradas y producción total cacao fino de sabor y aroma en 2013</i> .....	12.
Tabla 8. <i>Importadores Mundiales de Cacao a nivel Mundial. (Cifras en millones de dólares y en toneladas)</i> .....	13
Tabla 9. <i>Exportadores Mundiales de Cacao a nivel Mundial. (Cifras en millones de dólares y en toneladas)</i> .....	14
Tabla 10. <i>Precios Internacionales del Cacao en Dólares Americanos por Tonelada</i> .....	15
Tabla 11. <i>Precios Promedio por Tonelada en Pesos Colombianos</i> .....	16

Tabla 12. <i>Matriz de Intereses</i>	
<i>Nacionales</i> .....	26
Tabla 13. <i>Proyección de la Población en Colombia 2005 –</i>	
<i>2020</i> .....	27
Tabla 14. <i>Proyecciones Económicas Colombia a</i>	
<i>2018</i> .....	47
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	
<i>(MEFE)</i> .....	51
Tabla 16. <i>Matriz perfil Competitivo (MPC) de la industria del</i>	
<i>Cacao</i> .....	55
Tabla 17. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la industria del Cacao de</i>	
<i>Colombia</i> .....	56
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	67
Tabla 19. <i>Matriz de Intereses del Sector Cacao (MIO)</i> .....	75
Tabla 20. <i>Análisis Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	
<i>(DOFA)</i> .....	81
Tabla 21. <i>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción</i>	
<i>(MPEYEA)</i> .....	83
Tabla 22. <i>Matriz Boston Consulting Group para el Sector del Cacao</i>	
<i>Colombia</i> .....	86
Tabla 23. <i>Matriz Interna-Externa</i> .....	89
Tabla 24. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	93
Tabla 25. <i>Matriz Cualitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	95
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	96

Tabla 27. <i>Matriz de Ética</i> .....	97
Tabla 28. <i>Tabla de Estrategias Retenidas Industria del cacao en Colombia</i> .....	98
Tabla 29. <i>Tabla de Contingencia Industria del cacao en Colombia</i> .....	99
Tabla 30. <i>Matriz Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo Sector Cacao en Colombia</i> .....	100
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS)</i> .....	102
Tabla 32. <i>Matriz de Objetivos de largo y corto plazo con recursos.</i> .....	105
Tabla 33. <i>Estrategias y políticas para el sector cacaotero colombiano.</i> .....	106
Tabla 34. <i>Estrategia de Medios.</i> .....	109
Tabla 35. <i>Plan de responsabilidad social corporativa para el sector del cacao en Colombia</i> .....	112
Tabla 36. <i>Cuadro de mando integral para el sector cacaotero colombiano</i> .....	116
Tabla 37. <i>Análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el sector cacaotero colombiano 2015.</i> .....	127
Tabla 38. <i>Plan Estratégico Integral Industria del Cacao.</i> .....	135

## Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i> .....	xiii
<i>Figura 1. Principales regiones productoras de cacao en Colombia</i> .....	6
<i>Figura 2. Diagrama de la estructura de la cadena de valor del Cacao en Colombia</i> <i>Tomado de MADR (pág. 2), 2005</i> .....	9
<i>Figura 3. Precio internacional del Cacao. Proexport (2014, pág.6)</i> .....	15
<i>Figura 4. Exportaciones colombianas de cacao (2010-2013). Cifras en US\$ millones y toneladas métricas</i> .....	17
<i>Figura 5. Cuadrante de Posición Estratégica del Sector Cacao en Colombia. Adaptado a partir de D'Alessio (2013)</i> .....	85
<i>Figura 6. Matriz de la Boston Consulting Group</i> .....	87
<i>Figura 7. Matriz IE del sector Cacao</i> .....	88
<i>Figura 8. Cuadrante de la gran estrategia MGE</i> .....	90
<i>Figura 9. Organigrama de la industria del cacao colombiano</i> .....	107
<i>Figura 10. Evolución de la Posición de Colombia - Índice de Competitividad Agregada IMD</i> .....	119
<i>Figura 11. Índice Global de Competitividad- Foro Económico Mundial FEM</i> .....	120
<i>Figura 12. Puntaje obtenido por países Latinoamericanos en el Índice Global de Competitividad- Foro Económico Mundial FEM 2013 – 2014. Reporte Global de Competitividad –FEM ediciones 2007 – 2014</i> .....	120
<i>Figura 13. Esquema de la Cadena de Valor de Michael Porter. Tomado de Atehortúa et al (2008, p.72)</i> .....	122
<i>Figura 14. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de Fernández (2010, p.75).</i> .....	123

## **El Proceso Estratégico una Visión General**

El proceso estratégico, de acuerdo con D'Alessio (2013), consiste en actividades que permiten establecer un futuro deseado a partir del análisis de la situación actual y la forma como puede generarse una capacidad para alcanzar una serie de objetivos planteados. El proceso se desarrolla en tres etapas.

1. Formulación. Es un proceso de estudio de la situación actual para establecer las formas en las que se pueden crear condiciones que permitan lograr una serie de objetivos establecidos

2. Implementación. Refiere el proceso de ejecución de las estrategias planteadas en la etapa anterior. Es un proceso de grandes esfuerzos por parte de los actores sociales involucrados en la implementación

3. Evaluación y control. Es el proceso en el que se monitorea y se determina el grado de ejecución de las estrategias de acuerdo con los planes desarrollados.

D'Alessio (2013) establece que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una realimentación constante entre propuestas y acciones. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2013, pág. 16) que se presenta en la figura 1.

El proceso de planeación inicia con la evaluación de la situación actual con el fin de determinar la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Con estos pilares se guiará la organización del sistema en estudio. Posteriormente, se desarrolla la evaluación externa para definir la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global usando el modelo propuesto por D'Alessio (2013): PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). De esta forma se podrán definir las oportunidades y amenazas que deben tenerse en cuenta para la formulación estratégica. Del

análisis PESTE se conduce un estudio de los competidores con el fin de determinar las condiciones del entorno que puede aprovechar y que pueden amenazar el desarrollo de la organización en su proceso de creación de valor (D'Alessio, 2013).

El siguiente paso en el proceso estratégico es la evaluación interna de la organización. El propósito es definir las formas en las que se pueden mejorar las fortalezas y tomar acciones para mejorar las debilidades definidas, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se conduce el estudio 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) (D'Alessio, 2013).

La siguiente etapa consiste en la definición de los Intereses de la Organización, es decir, los objetivos máximos y no negociables que la organización pretende alcanzar. Desarrollando la matriz de intereses de la organización (MIO), y basados en la visión establecida, se determinan los objetivos de largo plazo (OLP) que son las grandes orientaciones organizacionales. La fase final de la formulación estratégica es la elección de estrategias, en las que se escogen caminos y rutas de acción para combinar recursos que permitan alcanzar los OLP a través de la definición de objetivos de corto plazo (OCP) (D'Alessio, 2013).

El profesor D'Alessio (2013) propone como etapa final el desarrollo de las matrices de Rumelt y de ética, que permiten establecer las estrategias retenidas y de contingencia, o sea, las acciones que se van a ejecutar y las que pueden variar de acuerdo con el cambio en el entorno. Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en acción los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización lo cual conocemos como la fase de Implementación Estratégica (D'Alessio, 2013).



El proceso de planeación finaliza con la evaluación estratégica, en la que se hace uso de cuatro medidas de control que se establecen en el tablero de control integrado (TCI): (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Mediante el TCI se hace seguimiento y evaluación de los OCP y los OLP (D'Alessio, 2013).

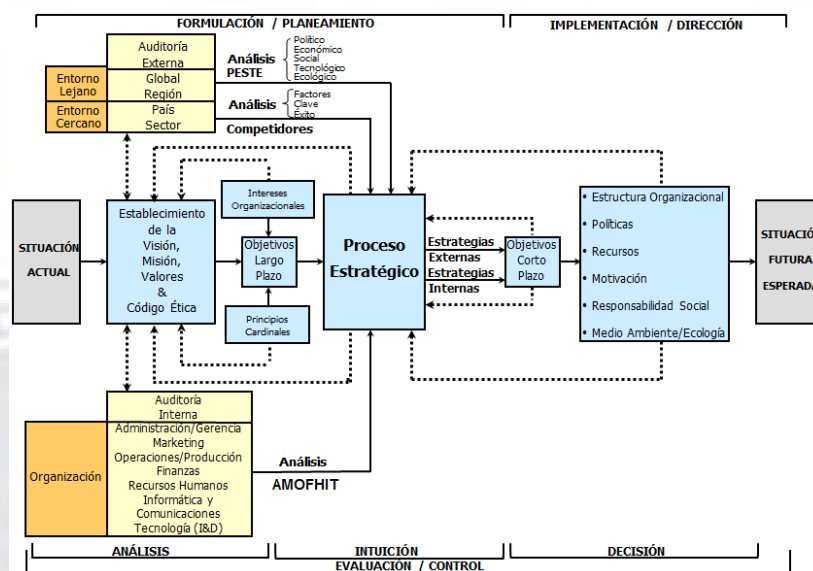


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Fuente: D'Alessio (2013, pág. 16).

La estructura de este documento se encuentra constituida de la siguiente forma: en el capítulo primero se presentará la situación general del sector cacaotero en Colombia. Se realizará una breve reseña histórica del cultivo de cacao, características de la planta, clasificación botánica y comercial de cacao a nivel mundial, como también, se efectuará una descripción del proceso productivo y de comercialización del sector del cacao en el país. Por último, se desarrollará un análisis de la producción internacional del cacao y un análisis del mercado mundial de este sector. El capítulo segundo, describirá el direccionamiento estratégico proyectado para la industria del cacao en Colombia, en lo correspondiente a la formulación de la misión, visión, valores y códigos de ética como herramientas para configurar el proceso de planeación estratégica.

Por su parte, en el capítulo tercero se elaborará la evaluación externa de sector del cacao en Colombia. Este análisis externo se dividirá en cinco fases: la primera involucra el análisis tridimensional de las naciones propuesto por Hartman, en donde se evalúa el esquema de intereses nacionales, los factores de potencial nacional y la formulación de principios cardinales, en donde se reconocen la competitividad del país en su contexto internacional. La segunda fase de este capítulo, involucra el análisis de competitividad del país a partir de la aplicación del análisis del Diamante de Competitividad de las Naciones de Michael Porter. La tercera fase se desarrolla en el análisis de entorno PESTE en donde se evalúa a situación política, económica, social, tecnológica y ecológica del país. La cuarta fase implica la evaluación de factores externos o MEFE. Con esta matriz, se evalúan los factores de oportunidad de éxito de la industria del cacao en Colombia, teniendo como base la información suministrada por la matriz PESTE de factores externos. La quinta fase de análisis implicará a evaluación de la situación del nivel competitivo del sector, a partir del desarrollo del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

En el capítulo cuarto se desarrollará la evaluación interna del sector cacaotero en donde se aplican las matrices AMOFHIT y la matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. En el capítulo quinto se formulan los intereses del sector cacaotero, los objetivos de largo plazo proyectados para la industria, se describe el potencial de desarrollo del sector, con el fin de elaborar la matriz de intereses y el correspondiente plan estratégico de sector.

En el capítulo quinto, se expondrá lo referente a los objetivos y estrategias de largo plazo para el sector cacaotero colombiano, los intereses organizacionales y las estrategias de implementación, mientras que con el capítulo sexto se da paso a la formulación estratégica en donde se describen los análisis de las matrices propuestas en el texto guía, a fin de indicar las posibilidades de decisión estratégica para el sector cacaotero en Colombia.

En el capítulo séptimo, se establecerán los objetivos de corto plazo, se formulan las políticas, se proyectan los recursos y se diseña la estructura organizacional, a partir de la cual se buscará gestionar la implementación estratégica del plan. Se efectuará también, una descripción de las actividades fundamentales para el programa de responsabilidad social aplicable a la industria cacaoera colombiana.

El capítulo octavo proyectará la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos de corto plazo que se pretenden implementar en el sector cacaoero colombiano, en donde el Tablero de Control Integrado se configurará en la herramienta de gestión que ayudará a la implementación del plan estratégico. Del mismo modo, se identificarán las variables claves de los procesos de gestión del sector, teniendo como ejes la visión, la misión y las estrategias corporativas propuestas tanto para el corto como para el largo plazo.

Posteriormente, en el capítulo noveno se determinan las mediciones o indicadores a fin de conocer la competitividad del sector cacaoero colombiano, tanto en el ámbito interno como en su ámbito externo. Este análisis de competitividad se resume en el modelo de la Cadena de Valor y la aplicación del modelo de las cinco fuerzas, ambos formulados por Michael Porter; como también, se aplicará un análisis de competitividad desde los resultados mostrados por los índices del *International Institute for Management Development- IMD*, el índice del Foro Económico Mundial- WEF y el índice Doing Business.

En el capítulo décimo se expondrán las recomendaciones y conclusiones finales del plan, desarrollándose a su vez una evaluación de plan trazado para hacer una descripción de la situación presente y futura del sector.

## Capítulo I: Situación General del Sector del Cacao

### 1.1 Situación General

El cacao es uno de los productos agrícolas más importantes en el desarrollo de la economía colombiana ya que es un cultivo tradicional que ha representado una fuente de desarrollo industrial desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX (Molina, 2000). El desarrollo de la Compañía Nacional de Chocolates que resultó de la fusión concertada de muchas empresas familiares en Colombia que buscaron ganar poder y representatividad en el mercado interno y externo, en el marco de las condiciones comerciales que desató la primera guerra mundial (Molina, 2000). Gracias a esta compañía, se desarrolló el eje de producción agrícola y comercial del cacao en Colombia. En la década de 1950 el chocolate se convierte en una bebida de excelencia por parte de la sociedad colombiana, haciendo que la Compañía Nacional de Chocolates fomente el cultivo del cacao en el país (Compañía Nacional de Chocolates, sf). En la década de 1960 la industria colombiana del cacao se internacionaliza en cabeza de la Compañía Nacional de Chocolates y crea un crecimiento sostenible hasta la actualidad (Compañía Nacional de Chocolates, sf).

***Organizaciones de la industria del cacao.*** En 1973 se crea la Organización Internacional del Cacao (ICCO) por parte de los países exportadores y por los importadores con el fin de generar una capacidad colectiva a nivel mundial para que los productores de cacao puedan acceder a mejores condiciones de bienestar y calidad de vida, así como desarrollar una industria que pueda ser sostenible en el tiempo (COPAL-CPA, 2014).

En Colombia se creó en 1960 la Federación Nacional de Cacaoteros – Fedecacao, con el objeto de mejorar las condiciones de vida de los agricultores dedicados a la siembra del cacao y generar una capacidad de representación para los agentes involucrados en la producción e industrialización del cacao en el país. Fedecacao busca desarrollar las mejores prácticas agrícolas e incentivar la innovación tecnológica en toda la cadena productiva por

medio de la investigación tecnológica y científica, que irrigue también conocimientos para los procesos de producción, industrialización y comercialización del cacao colombiano (Fedecacao, s.f).

***Producción de cacao en Colombia.*** El cacao en Colombia presenta una serie de ventajas comparativas que se derivan de unas condiciones geográficas privilegiadas del país. Gracias al clima y la humedad, así como las características de los pisos térmicos, se logra en Colombia tener un producto arbóreo inimitable por sus condiciones de sabor y aroma, así como la versatilidad de variedades que permiten explorar nuevas rutas de desarrollo industrial (Fedecacao, s.f).

El cacao colombiano es la base del desarrollo de la industria de chocolates y alimentos derivados, pero también es usado en otras industrias como la farmacéutica y los cosméticos (Quintero, 2004). En su gran mayoría los productores llevan el grano a los centros de acopios regionales, centros exportadores y comisionistas, de allí se comercializa a los diferentes procesadores de la materia prima. Lo anterior genera un costo de intermediación que al no ser procesos altamente productivos afectan el margen de utilidad de la producción (Quintero, 2004). La cadena de valor del cacao se encuentra conformada básicamente por tres niveles. El primer nivel se encuentra los productores, es su mayoría campesinos que desarrollan el proceso de siembra, cuidado y recolección del grano. El nivel siguiente se encuentra comercializadores de diferente naturaleza, algunos con enfoque de mercado nacional y otros internacional, siendo este menor debido a la alta demanda nacional, finalmente el nivel industrial o de procesamiento del grano, el cual está compuesto por las empresas que transforman la materia prima en sectores de alimentos, bebidas, confiterías, farmacéuticas y cosméticas. Lo anterior da un significado a la importancia que tiene el sector cacao en desarrollar un plan estratégico, que permita orientarse al fortalecimiento del proceso productivo, como base principal para crear capacidades de encadenamiento productivo,

además de tener la capacidad de tomar ventaja de las oportunidades del mercado internacional en la demanda de cacao fino de sabor y aroma (MADR, 2007).

Durante los años recientes la producción del cacao ha venido cambiando. Para entender la producción es primordial realizar un análisis de las áreas sembradas y su productividad, por lo cual de acuerdo a la Federación Nacional de Cacaoteros se estima que hasta el año 2013 habían sembradas 155.141 hectáreas de cacao en Colombia (MADR, 2012), sin embargo, la productividad del cultivo del cacao está directamente relacionada con la edad del mismo, el material sembrado y la tecnología aplicada, de acuerdo a esto el MADR (2012) divide el área productiva en tres secciones así:

Áreas sembradas con semilla sexual no seleccionada denominadas híbridos comunes que se estima en 40.000 hectáreas, y una productividad de 100 kilogramos por hectárea por año, teniendo en cuenta que son cultivos de edades avanzadas y que las densidades utilizadas no superan los 400 árboles por hectárea y la tecnología aplicada es precaria (MADR, 2012).

Árboles procedentes de semilla sexual seleccionada y producida por cruces específicos de materiales híbridos a los que se han llamado Híbridos Seleccionados y que se ha estimado en cuarenta mil hectáreas. Para las hectáreas sembradas con este tipo de material se prevé una productividad de 150 kilogramos por hectárea por año, debido a que aunque tienen un mayor grado de tecnificación presentan problemas de productividad por condiciones genéticas de los materiales sembrados (MADR, 2012).

La última sección es la correspondiente a los árboles que han sido clonados, esta área es la suma de todas las siembras hechas desde el año 2002 hasta el año 2011, y se estima en 63.903 hectáreas, de las cuales 51.459 ya cumplieron su edad adulta y por ende alcanzan una productividad de 800 kg/ha/año, mientras que las 4.354 hectáreas restantes fueron las sembradas en el 2011 y no han llegado a la plenitud de producción, por lo que se prevé una productividad de 421 kg/ha/año. En la Tabla 1 se relacionan las hectáreas totales, las

hectáreas sembradas en cada año, las cosechadas y la producción registrada desde el año 2007 hasta el 2013, y la estimada en el 2014 (MADR, 2012). En la Tabla 2 se presentan las proyecciones de área sembrada.

Tabla 1.

*Áreas Totales y Cosechadas de Cacao 2007- 2014*

Años	Hectáreas Totales	Hectáreas Sembradas	Hectáreas Cosechadas	Producción registrada (ton)
2007	115,882	6,502	84,696	33,482
2008	121,799	5,917	88,635	37,719
2009	134,904	13,105	93,364	36,118
2010	139,549	4,645	96,643	42,294
2011	143,903	4,354	103,604	37,202
2012	151,144	7,241	118,387	41,670
2013	155,141	3,997	122,814	46,739
2014	158,141	3,000	127,459	48,000

*Nota.* Tomado de “Documento Interno” (pág. 55-56), por Fedecacao, 2014.

Tabla 2.

*Proyección de Hectáreas Sembradas para el Periodo 2015-2020.*

Año	Año	Proyección
2015	9	6,202
2016	10	6,226
2017	11	6,250
2018	12	6,274
2019	13	6,297
2020	14	6,321

*Nota.* Tomado de “Documento Interno” (pág. 55-56) , por Fedecacao, 2014.

La proyección de hectáreas sembradas estimada para el periodo 2015-2020 se realizó a partir del Método de Proyección de Tendencia Estadística, a partir del cual se ajusta una recta de tendencia, a partir de una serie de datos históricos, con el fin de proyectar la recta a futuro a fin de elaborar un pronóstico de datos (Heizer y Render, 2004, p. 118). De igual forma, es necesario acotar que muchas de las plantaciones antiguas (híbridos comunes y



seleccionados) están siendo modernizadas paulatinamente con la aplicación de una tecnología que permite mejorar sus rendimientos aumentándolos hasta cuatro veces.

La productividad estimada para las áreas de tecnología tradicional corresponde al análisis de la situación real de las plantaciones que presentan valores diferenciales, como por ejemplo, la zona cacaotera del municipio de Tumaco, donde el deterioro de las plantaciones, las densidades bajas del terreno en siembra y en general la escasa aplicación de tecnología que realizan los productores, hacen que los rendimientos sean muy inferiores comparados con otros departamentos del país. Sin embargo, en esa región se han tenido avances significativos en cuanto a la tecnificación de plantaciones a través de los programas de la Federación Nacional de Cacaoteros y Fondo Nacional del Cacao para la transferencia tecnológica, por lo que se espera un mejoramiento de la productividad (Fedecacao, 2013, 2014).

La producción de cacao en el año 2012 y 2013 creció en promedio 12% en cada período, registrando un crecimiento superior al de otros cultivos como el café. Sin embargo, en el 2014 se prevé un crecimiento de solo el 3%, debido a los cambios climáticos que fueron desfavorables para este cultivo (Fedecacao, 2014, pág. 55-56), como se ve en la Tabla 3.

Castellanos et al (2011) definieron en su agenda prospectiva de la cadena del cacao-chocolate, que existe un incentivo no apropiado para que los productores agrícolas se orienten a la producción de este fruto. Sin embargo, aclaran los autores, que estos incentivos dependen de la región geográfica y las políticas locales que se presentan para el desarrollo del cultivo, concentrado en un 80% en Antioquia, Meta, Norte de Santander y Nariño como se evidencia en la Figura 2.



Tabla 3.

*Variación de Hectáreas Totales Sembradas, Cosechadas y Producción Registrada y Estimada de Cacao Colombiano. 2007-2014.*

Años	Hectáreas Totales	% Variación Hectáreas Totales	Hectáreas Sembradas	% Variación Ha Sembradas	Hectáreas Cosechadas	% Variación Hectáreas Cosechadas	Producción Registrada (ton)	% Variación Producción registrada
2007	115,882		6,502		84,696		33,482	
2008	121,799	5.11	5,917	-9.00	88,635	4.65	37,719	13
2009	134,904	10.76	13,105	121.48	93,364	5.34	36,118	-4.24
2010	139,549	4.44	4,645	-64.56	96,643	3.51	42,294	17.1
2011	143,903	3.12	4,354	-6.26	103,604	7.2	37,202	-12.04
2012	151,144	5.03	7,241	66.31	118,387	14.27	41,670	12.01
2013	155,141	2.64	3,997	-44.8	122,814	3.74	46,739	12.16
2014	158,141	1.93	3,000	-24.94	127,459	3.78	48,000	2.70

*Nota.* Tomado de “Documento Interno” (pág. 55-56), por Fedecacao, 2014.

Teniendo en cuenta que la producción está directamente relacionada con las hectáreas sembradas, en la Tabla 4 se presentan las hectáreas sembradas de cacao a 2013 por departamento, de acuerdo con cifras suministradas por la Federación Nacional de Cacaoteros, en las que se consolidan para 2013 un total de 157.154 hectáreas (Fedecacao, 2014). Partiendo de la información presentada previamente, es preciso aseverar que Santander concentra el 42% de la producción con el 32% de las hectáreas de cacao sembradas en el país, lo cual permite inferir que la productividad de esta región es superior a la del resto de departamentos.



*Figura 1.* Principales regiones productoras de cacao en Colombia.

Tomado de MADR (pág. 30), 2012.

Tabla 4.

*Hectáreas sembradas de Cacao por Departamento. 2008- 2013.*

Departamento	Año					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Santander	37,874	44,666	46,479	47,552	48,579	49,284
Arauca	8,564	8,564	8,954	9,130	9,771	10,275
Huila	11,805	11,709	11,802	12,180	12,214	12,242
Antioquia	8,978	10,826	10,934	10,964	11,319	12,408
Nariño	10,355	10,236	10,696	10,696	12,548	13,153
Tolima	10,389	9,869	10,079	10,215	10,376	10,406
Norte Santander	10,166	11,510	12,034	12,200	12,874	13,069
Cundinamarca	2,439	2,030	2,231	2,988	3,832	3,934
Meta	3,489	3,943	4,159	4,534	5,291	5,590
Otros	17,740	21,551	22,181	23,444	24,340	24,780

*Nota.* Tomado de “Documento Interno” (pág. 55-56) , por Fedecacao, 2014.

Según Proexport (2012) el cacao en Colombia tiene destino como materia prima para la producción de chocolates comestibles y confiterías. En la Tabla 5 se presentan las principales empresas que demandan cacao para la producción industrial en Colombia.

Tabla 5.

*Principales Firmas Industriales de Cacao en Colombia.*

- 1 Cía. Nacional de Chocolates S.A.
- 2 Casa Luker S.A.
- 3 Chocolate Gironés
- 4 Comestibles Italo
- 5 Industrial Cacaotera del Huila – Tolimax
- 6 Chocolate Andino
- 7 Chocolates Triunfo
- 8 Molinos Alba del Fonce
- 9 Fábrica de Chocolates San Rafael
- 10 Grupo Empresarial Chucureño
- 11 Fábrica de Chocolate El Agrario
- 12 Jordavila y Cía. Ltda. (Cía. Bosq. De Chocó)
- 13 Chocolate Colonial Bon - Ami (Bosq.
- 14 Chocolate Superior
- 15 Eliecer Álvarez Becerra
- 16 Comercializadora El Grano
- 17 Ind. de Alimentos de Santander

*Nota.* Tomado de “Documento Interno” (pág. 58), por Fedecacao , 2014.

Por su parte, las principales empresas exportadoras de esta materia prima en el mercado colombiano, como se presenta en la Tabla 6 son Casa Luker, Cia Colombiana Agroindustrial y Colcoa.

Tabla 6.

*Principales Empresas Exportadoras de Materia Prima de Cacao en Colombia.*

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Sucesores de José Jesús Restrepo Cia. (Casa Luker) |
| 2 | Cia. Colombiana Agroindustrial                     |
| 3 | Colcoa   |
| 4 | CI Cacaos Santander                                |
| 5 | Gran Colombia Trading                              |
| 6 | Federación Nacional de Cacaoteros                  |

*Nota.* Tomado de “Base de Datos Exportaciones”, por Quintero Hermanos Ltda, 2013.

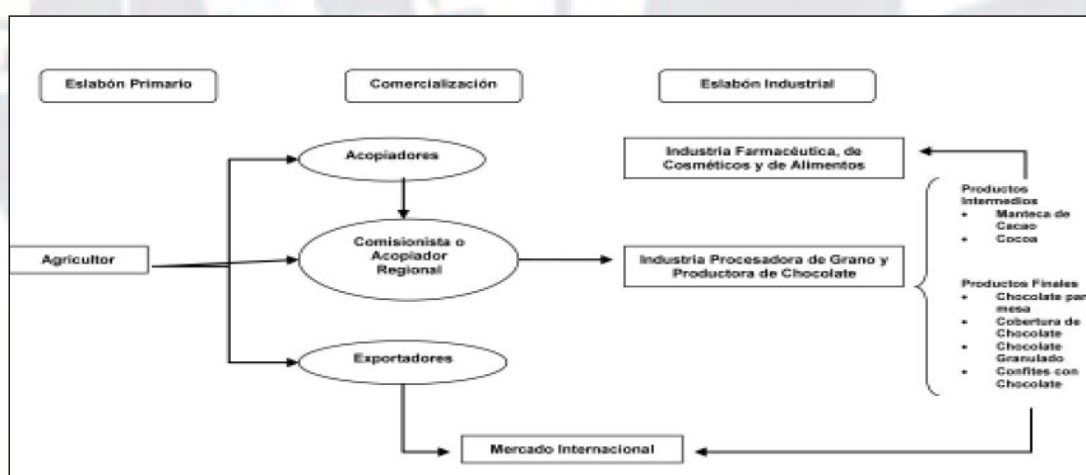
***Cadena de valor del cacao en Colombia.*** El cacao es un producto agrícola muy importante para la industria de la confitería que elabora chocolates de consumo masivo. Así mismo el cacao es el insumo fundamental para la elaboración de pastillas de chocolate para la cocción de bebidas. En un reglón menor se encuentra la demanda de cacao para la industria farmacéutica y la cosmética. La cadena de valor, de acuerdo con Fedecacao (2014) se estructura en tres eslabones (ver Figura 3):

1. **Primario:** comprende la producción de cacao en grano por parte de cultivadores que demandan insumos agrícolas y tecnologías para mejorar la producción del fruto
2. **Intermedios:** compuesto por la producción industrial de mantecas, polvos y pastas de cacao que sirven para otras industrias
3. **Finales:** comprende los productos terminados de consumo masivo como lo son los confites y los chocolates para elaboración de bebidas.

La cadena cuenta con cuatro tipos de actores. Los agricultores del grano, que son alrededor de 25,000 familias (MADR, 2005) en cerca de 30.000 fincas (MADR, 2005) concentradas principalmente en los Santanderes y Antioquia (Fedecacao, 2014). Luego se tiene a las organizaciones que acopian el grano para su distribución. Estos acopiadores

facilitan la selección de grano de calidad y permiten el abastecimiento continuo de los otros dos actores de la cadena, que son la industria procesadora y los exportadores. Dentro de la industria procesadora se destaca la confitería, pero también se tienen demandas de la industria cosmética y farmacéutica (MADR, 2005).

Los productores y procesadores se encuentran representados por el gremio Fedecacao, así como por la Cámara de Industria de Alimentos de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) (MADR, 2005). El proceso de creación de valor en la cadena se encuentra en un 47% representado en la transformación que dan las industrias al cacao, que compran el 90% de la producción nacional de grano (Fedecacao, 2011), generando cerca de 8000 empleos directos, lo que representa el 7,4% del empleo en la industria de alimentos de Colombia (MADR, 2005).



*Figura 2.* Diagrama de la estructura de la cadena de valor del Cacao en Colombia. Tomado de MADR (pág. 2), 2005.

Colombia ha venido desarrollando un crecimiento importante de sus cultivos de cacao en los últimos cinco años. El crecimiento promedio por hectáreas totales fue del 3,23% durante el periodo 2010 al 2014; mientras que el incremento promedio en la producción registrada para el mismo periodo fue del 3,71%. El crecimiento neto de la producción

registrada en toneladas métricas durante el periodo 2010 al 2014 fue del 13,5%, pasando de 42.294 toneladas en el año 2010 a 48.000 toneladas registradas en el año 2014, aun así la producción interna no logra abastecer el consumo interno, con una producción fragmentada y exportaciones residuales y volátiles. Las exportaciones pasaron de 4.557 toneladas equivalentes a US\$14,5 millones de dólares durante el año 2010 a un total de 7.768 toneladas correspondientes a US\$18,3 millones de dólares para el año 2013, aproximadamente el 16% de la producción total, por lo tanto su papel de exportador es muy bajo o casi nulo, frente a los grandes exportadores mundiales cuyas cifras superan los US\$3.000 millones (Fedecacao, 2014). Adicionalmente, el sector presenta una baja productividad, cuya cifra se estima en 0.37 ton/ha/año, teniendo en cuenta que hay clones que permiten tener una productividad superior a dos ton/ha/año, por la baja incorporación de tecnología y avances técnicos así como la fragmentación en la producción (Fedecacao, 2014).

***Producción internacional del cacao.*** De acuerdo con Proexport (2012), el cacao es uno de los productos de exportación más apetecidos en los mercados de los países desarrollados de occidente. Fedecacao (2011) afirma que países asiáticos como China y Japón, que no importaban cacao, han venido aumentando la demanda en los años recientes. Uno de los factores clave para el aumento de la demanda internacional del cacao es la investigación médica que demuestra que los polifenoles y otros antioxidantes ayudan a prevenir y tratar varias patologías como el cáncer y problemas coronarios.

Actualmente la producción de cacao, de acuerdo con Proexport (2012), es liderada por países africanos, que concentran el 70% de la producción mundial, entre los que se destaca Nigeria, Camerún, Ghana y Costa de Marfil. En América Latina se destaca la producción de Brasil, así como las plantaciones en Colombia, Perú y Ecuador

La cadena de producción del cacao se caracteriza por un alto grado de concentración tanto en el segmento de comercialización del grano, como en el de producción de derivados. Esta concentración ha sido creciente especialmente desde finales de la década de los ochenta, en la que es notable la inestabilidad de los precios (Haque, 2004, pag. 6). Fold (2001 citado en Haque 2004), estimó que el 70% de la compra de cacao en grano para el procesamiento industrial se concentra en tres grandes firmas: Archer-Daniels-Midland (ADM), Barry Callebaut y Cargill. La industria de fabricación de chocolates también se encuentra altamente concentradas en pocas multinacionales entre las que se desatacan Nestlé, Mars, Hershey, Kraft-Jacob-Suchard y Cadbury –schweppes (Fedesarrollo, 2007, Pág. 5).

***Productores de Cacao Fino de Sabor y Aroma.*** Para 2014 América Latina producía el 80% de la producción mundial de cacao fino de sabor y aroma, y de este porcentaje Ecuador aporta el 80%, Perú el 19%, Colombia el 15.9% y el resto de países productores en América Latina el 22,6%. En la tabla 7 se indica el número de hectáreas sembradas de Cacao en Ecuador, Perú y Colombia, la producción en Toneladas de Cacao y la productividad promedio por hectárea para 2013.

De esta tabla podemos indicar que la productividad por hectárea en Colombia es inferior a la desarrollada por los cultivos en Ecuador y Perú, adicionalmente se puede identificar preliminarmente que expandiendo el tamaño del área cultivada en Colombia, mejorando la productividad del área actual sembrada y usando semillas más productivas para el área nueva podemos encontrar una importante oportunidad de mejorar el sector, oportunidades que serán analizadas más adelante.



Tabla 7.

*Áreas sembradas y producción total Cacao fino de sabor y Aroma en 2013*

País	Hectáreas sembradas	Producción Registrada Cacao fino sabor y aroma (ton)	Productividad bruta ton/ha*
Ecuador	487,000	234,720	0,481
Perú	129.842	58,381	0,449
Colombia	155.141	46,739	0,301

*Nota.* Tomado de “Documento Interno” (pág. 55-56) , por Fedecacao, 2014.

**Mercado Mundial del Cacao.** Europa con el 50% y América del Norte con 35% son los principales consumidores de cacao a nivel global. Holanda importó al 2013 un total de 630,745 toneladas, mientras que Estados Unidos concentró 445,203 toneladas para el mismo periodo en estudio (Proexport, 2014). Para el año 2013, las importaciones mundiales de cacao ascendieron a 2\*952,582 toneladas, representadas en un total de US\$ 7,852 millones de dólares de acuerdo con Proexport (2014) (Ver Tabla 7).

Los mayores exportadores de cacao a nivel mundial se concentran en países africanos en donde Costa de Marfil es el primer exportador con un total de 1\*166,001 toneladas registradas al año 2013. Del mismo modo, Ghana ocupó el segundo lugar en exportaciones con un total de 676,724 toneladas de cacao, equivalentes a US\$1,840 millones de dólares durante el mismo periodo (Proexport, 2014) (Ver Tabla 8).

Tabla 8.

*Importadores Mundiales de Cacao a Nivel Mundial.*

Importadores	US 2013 millones	2013 toneladas
Holanda	1,593	630,745
Estados Unidos	1,138	445,203
Alemania	805	292,697
Malasia	766	264,856
Bélgica	675	250,454
Francia	342	121,995
España	261	102,664
Italia	248	89,165
Turquía	222	82,188
Singapur	193	77,725
Reino Unido	214	73,104
Canadá	158	70,032
Rusia	202	62,301
China	113	48,943
Estonia	115	45,829
Japón	109	40,976
Suiza	128	40,925
Indonesia	77.4	30,766
México	57.8	22,953
Ucrania	64.2	20,804
Otros	371	138,257
<b>Total</b>	<b>7,852</b>	<b>2'952,582</b>

*Nota:* Tomado de "Documento Interno" (pág. 11). Por Proexport (2014).

**Precio Internacional del Cacao.** De acuerdo con el estudio de Haque (2004), el precio internacional del cacao ha sido muy volátil. Se evidencia un aumento importante del precio de la década de 1960 a la década de 1970, seguido de un descenso constante en las décadas de 1980 y 1990 (ver Tabla 9). Este fenómeno se debe en parte al aumento de producción global, impulsado por los países africanos. Sin embargo, el precio en los últimos cinco años ha estado en promedio en US\$2.820 por tonelada, de acuerdo con la World Cocoa Foundation (s.f.), lo que muestra una mejoría importante para el productor del grano. De acuerdo con Proexport (2014) la reducción en la producción de Malasia y Brasil, así como cambios en la industria procesadora del cacao ayudan a explicar las variaciones del precio.



Tabla 9.

*Exportadores Mundiales de Cacao a Nivel Mundial.*

Exportadores	US 2013 millones	2013 toneladas
Costa de Marfil	3.09	1'166,001
Ghana	1.84	676,724
Holanda	612	214,516
Nigeria	539	212,451
Indonesia	446	188,42
Camerún	445	181,277
Ecuador	433	178,273
Bélgica	335	121,086
República Dominicana	162	63,629
Estonia	131	49,339
Nueva Guinea	127	46,566
Malasia	114	32,061
Perú	89	26,283
Uganda	55	17,230
Alemania	44	16,078
Estados Unidos	40	11,856
Sierra Leona	29	10,844
Liberia	26.4	9,926
Colombia	18.3	7,693
Tanzania	16.4	7,627
Otros	138	49,297
<b>Total</b>	<b>8,730</b>	<b>3'287,177</b>

*Nota:* Tomado de "Documento Interno" (pág. 11). Por Proexport (2014).

El manejo del precio internacional del cacao no solo se circunscribe a las bolsas de Londres y la de Nueva York. También depende de las negociaciones por volumen que se hacen con la producción de países asiáticos y africanos, así como por la calidad y tamaño del grano (Proexport, 2014). El manejo de los inventarios es una variable importante para la determinación de precios ajustados entre oferta y demanda. Por lo tanto la capacidad de almacenamiento es una ventaja que tienen algunos productores para mejorar su posición competitiva en el mercado internacional (Proexport, 2014).

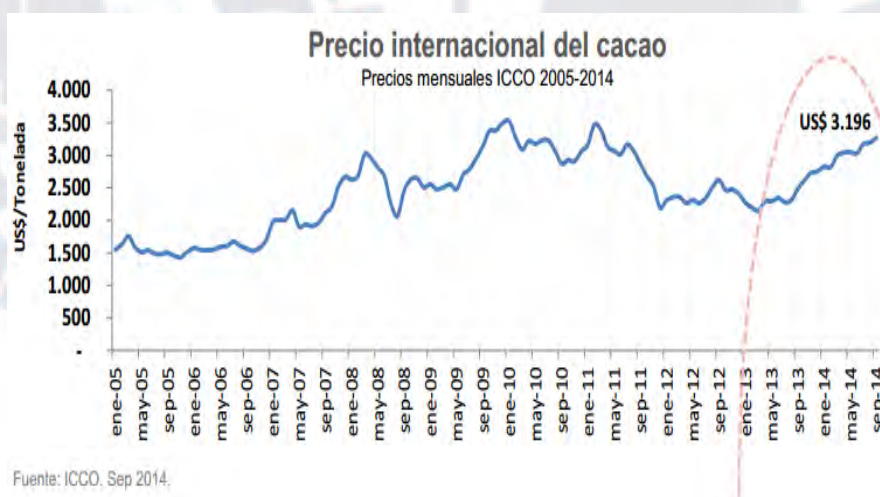
Tabla 10.

*Precios Internacionales del Cacao en Dólares Americanos por Tonelada*

	Relación de existencias (%)	Precio mundial SDR2002/ton
1960-1969	18.3	2875
1970-1979	16.4	4375
1980-1989	13.8	2582
1990-1999	8.73	1063

*Nota:* Tomado de Haque (Pág. 6), 2004.

De acuerdo a la ICCO, como se presenta en la Figura 4, los precios internacionales del cacao por tonelada, en el periodo comprendido entre febrero de 2010 a febrero de 2014, pasaron de US\$3.525,12 por tonelada en julio de 2010 a US\$3.196,04 por tonelada al mes de septiembre de 2014 (Proexport, 2014, pág. 6) como se evidencia en la Figura 4.



*Figura 3.* Precio Internacional del Cacao. Proexport (2014, pág. 6).

Como indica Fedesarrollo (2007), el manejo de inventarios es una capacidad importante en la industria colombiana de procesamiento de chocolate, y como ya se mencionó anteriormente, el oligopsonio liderado por la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker ha hecho que el precio al productor nacional tenga una dinámica similar al que se presenta en el nivel internacional. A continuación se presenta en la Tabla 10 el precio para

Colombia de acuerdo con el estudio de Proexport (2014). Durante el periodo 2007-2014, la variación anual nacional de precios del cacao por tonelada métrica paso de \$4,5 millones de pesos colombianos en 2007 a \$5,3 millones de pesos colombianos en 2014 (Fedecacao, 2014). La variación anual entre el año 2008 al año 2013 pasó de -0,76% durante el año 2008 al 4,13% para el 2013 (Fedecacao, 2014).

Tabla 11.

*Precios Promedio por Tonelada en Pesos Colombianos*

Cifra	Años	Precio/Tonelada
Real	2007	\$ 4'506,050
Real	2008	\$ 4'471,700
Real	2009	\$ 4'679,309
Real	2010	\$ 5'275,181
Real	2011	\$ 5'496,077
Real	2012	\$ 3'968,695
Real	2013	\$ 4'132,866
Esperado	2014	\$ 5'362,000

*Nota:* Toma de "Documento Interno" por Fedecacao, 2015.

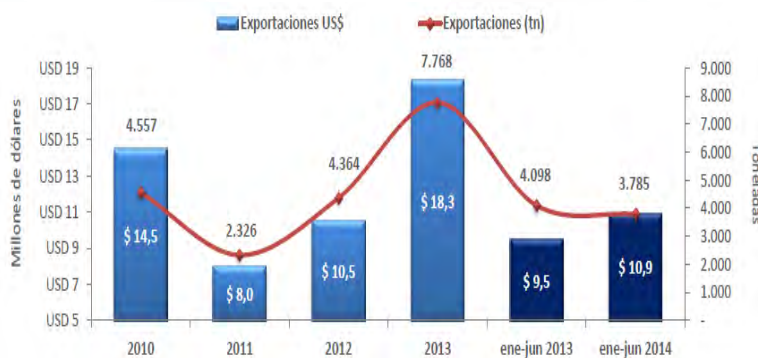
***Demanda Interna.*** La demanda interna proviene esencialmente de la industria chocolatera colombiana, pues aproximadamente el 85% de la producción es adquirida por dos grandes industrias, que transforman esta materia prima en productos para el mercado interno como chocolate de mesa, confites, bebidas achocolatadas, entre otros, el 8% de la producción es adquirido por empresas exportadoras y el 7% restante lo compran pequeñas empresas del sector (Fedesarrollo, 2007). El precio del cacao para el productor durante el 2014 se ha mantenido por encima de los \$5.000 por kilo, lo cual se ha generado por las proyecciones de un déficit mundial de cacao durante el año cacaotero 2013/2014, emitido por entidades de investigación de mercados reconocidas e incluso por la ICCO (Fedecacao, 2014).

Las proyecciones del déficit mundial de cacao, estuvieron influenciadas entre otros factores por la incidencia que podía tener el Fenómeno del Niño sobre los cultivos de cacao, sin embargo, este fenómeno aún no ha tenido un impacto significativo sobre las regiones

cacaoteras, así como la probabilidad de ocurrencia ha disminuido de acuerdo a los estudios del IDEAM (2015).

Se ha resaltado que el impulso del cultivo del cacao a gran escala en América Latina representa una oportunidad para Colombia en la medida que en años recientes la producción de África ha tenido problemas para atender la creciente demanda. Colombia y la región en general, representada por países como Ecuador, Perú y México, están presentando buenos rendimientos en los cultivos y pueden entrar a abastecer la demanda faltante en el mercado internacional (Portafolio, 2014).

**Exportaciones de Cacao.** El comportamiento de las exportaciones colombianas de cacao muestra un resultado positivo. Se dio un paso de 4.557 toneladas equivalentes a US\$14,5 millones de dólares en 2010 a un total de 7.768 toneladas correspondientes a US\$18,3 millones de dólares para el año 2013. Comparativamente, las exportaciones durante el primer semestre de 2013 fueron de US\$9,5 millones de dólares, frente al valor de las exportaciones para el mismo periodo del año 2014 las cuales fueron de US\$10,9 millones de dólares, lo cual indicó un incremento de US\$1,4 millones de dólares (Proexport, 2014). A continuación en la Figura 4 se presenta la exportación de cacao de Colombia entre 2010 y 2014.



*Figura 4.* Exportaciones colombianas de cacao (2010-2013). Cifras en US\$ millones y toneladas métricas.

Tomado de Proexport (2014, pág. 12).

## 1.2 Conclusiones

Colombia presenta una tendencia creciente en el cultivo de áreas sembradas de cacao. Cuenta con una cadena en desarrollo, en la que productores y asociaciones de cultivadores mantienen buenas relaciones con el oligopsonio industrial que procesa el grano para la agregación de valor en diferentes productos. El sector cacaotero en Colombia no cuenta con un adecuado desarrollo tecnológico, además de todos los problemas y condiciones en la comercialización del grano, basado en una alta centralización de la industria procesadora del grano. lo que lo ubica en etapa primaria de desarrollo, una gran oportunidad para trabajar en este sector.

El cacao de Colombia ha sido catalogado por la ICCO como fino de sabor y aroma, aspecto que representa un valor potencial agregado para la industria internacional. La producción actual de cacao no logra satisfacer las necesidades de consumo interno, aun así, aproximadamente el 18% de la producción nacional se exporta. Lo anterior, sumado a los tratados de libre Comercio con USA y la Unión Europea y a la ubicación estratégica de Colombia, se puede concluir que existe una gran oportunidad para el crecimiento de la industria.

Los países líderes como Costa de marfil, Ghana y Nigeria han aprovechado sus fortalezas geográficas y climáticas para la producción del grano, pero cuentan con barreras en materia de calidad del grano y de industrialización de la producción agrícola. Por otra parte, países vecinos a Colombia como lo son Ecuador y Perú, han enfocado sus esfuerzos en aprovechar la clasificación de calidad del cacao fino de sabor y aroma, mejorando el proceso productivo en varios frentes, optimización de costos, implementación de tecnología, trabajo con los campesinos, todo en aras de aprovechar el déficit mundial previsto en la producción del grano y por ende la oportunidad que se tiene en el mercado internacional, específicamente en América y Europa.

El aumento del precio y de la demanda internacional de cacao, particularmente el fino en sabor y aroma, representa una oportunidad de crecimiento para el sector en Colombia, ya que al aprovechar la tasa de cambio favorable a las exportaciones, tanto la producción del grano como la exportación de productos de valor agregado pueden generar ingresos crecientes que pueden orientarse en el mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de la cadena. Por lo tanto, resulta relevante desarrollar un plan estratégico para el sector.



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

D'Alessio (2013) propuso que el planeamiento estratégico tiene como fundamento de base los siguientes componentes: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética, como herramientas para pensar en el futuro de la organización, favorecer la sostenibilidad y dejar de actuar en función exclusiva del corto plazo. En este capítulo se muestran la visión para el año 2020, la misión, los valores y códigos de ética para la industria de cacao en Colombia.

### **2.1 Antecedentes**

El cacao colombiano es considerado mundialmente como un producto caracterizado por su finura en sabor y aroma, adicionalmente Colombia es un país con alto potencial agrario y de este, el sector cacaotero es considerado como uno de los sectores en los cuales el país tiene un alto potencial de desarrollo. Entre Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela se consolida el 70% de la producción a nivel mundial de cacao fino de sabor y aroma (MARS Incorporate, 2012). Se estima que para el 2020 haya un déficit de cacao a nivel mundial de alrededor de 1.000.000 cacao fino de sabor y aroma de toneladas (MARS Incorporate, 2012). En el plano interno la producción actual de cacao no cubre la demanda de la industria nacional ni el aumento de consumo.

Lo descrito anteriormente permite evidenciar que existe una gran oportunidad de proyección para el sector, mejorando la cadena de valor con un alto contenido de desarrollo social y tecnológico de las regiones productoras. A partir de esto nos permitimos plantear una visión y misión que sirvan de guía para el desarrollo del sector cacaotero en Colombia.

### **2.2 Visión**

Al 2020, el sector cacaotero colombiano será referente mundial en el marco de la ICCO en la producción de cacao fino de sabor y aroma, satisfaciendo la demanda nacional y su participación en el mercado internacional a través de prácticas que garanticen la



sostenibilidad y la competitividad gracias a la transferencia tecnológica y la incorporación de las zonas veredales de paz con reinsertados de las guerrillas de las FARC y el ELN creando nuevas posibilidades de desarrollo nacional.

### **2.3 Misión**

D'Alessio (2013) propone que una misión debe poseer las siguientes características: (a) definir lo que es la organización, (b) definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos, (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

En este orden de ideas, la misión es definida en los siguientes términos:

Incrementar las áreas sembradas de cacao fino de sabor y aroma, con la incorporación de avances en investigación y desarrollo, para satisfacer las necesidades de los procesadores de cacao nacionales e internacionales, basado en procesos de aseguramiento de la calidad del producto y la rentabilidad de la cadena de valor, siendo socialmente responsables con las comunidades y con el medio ambiente.

### **2.4 Valores**

Los valores que sustentan la visión, y la misión del desarrollo del sector cacaotero en Colombia son:

(a) Integridad, es la coherencia de todos los actores involucrados en el cultivo, producción y comercialización del cacao colombiano al cumplimiento de la ley, los acuerdos, las estrategias y principios éticos. (b) Innovación, como vía de desarrollo e investigación, optimización de procesos y documentación de las buenas prácticas. (c) Excelencia, un principio no negociable para el sector. (d) Respeto al medio ambiente, considerando que es la esencia del negocio y buscando siempre el retorno del servicio prestado. (e) Identidad



cultural, respeto por la diferencia de regiones, culturas o etnias nacionales e internacionales.

(f) Compromiso, como característica para la acción y la búsqueda de estrategias que aseguren los resultados dentro de los estándares establecidos.

## **2.5 Código de Ética**

El desarrollo de la industria del cacao en Colombia define el siguiente código de ética para todos sus miembros:

En los momentos de conflictos y coyunturas se tendrá siempre la conciencia de solución y acuerdos efectivos para establecer contratos de largo plazo sólidos entre los actores de la cadena de valor. Todas las actuaciones de los integrantes de la industria deben ser transparentes y honestas, revelando información en el marco de Fedecacao. El respeto a las personas es primordial independientemente de su labor o actividad dentro de la industria. Las actividades de la industria se realizarán dentro del marco estricto de la ley colombiana. El desarrollo de la industria del Cacao no debe afectar de forma negativa el medio ambiente, se deben respetar las costumbres y culturas de las regiones donde se cultiva el Cacao, y todas las mejoras propuestas deberán estar enfocadas al desarrollo de la industria y de las comunidades. La industria del cacao en Colombia respeta los principios de comercio justo a nivel nacional e internacional. El negocio del cacao debe generar beneficio tanto para el cultivador como para la industria y el país, por ende las relaciones se basarán bajo el principio de gana-gana.

## **2.6 Conclusiones**

Si bien el planeamiento estratégico de una compañía, industria o país no asegura el éxito total de lo planeado, sí facilita un panorama de acción que contribuya al éxito deseado. Los conceptos fundamentales como lo son (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética, son claves para una correcta definición estratégica, ajuste estructural, ejecución y

control administrativo. En el caso del sector cacaoero colombiano, la visión y misión se convierten en elementos de inspiración y de guía.

La visión a 2020 nos permite ver la necesidad de cambio del modelo de gestión en toda la cadena de valor del sector cacaoero actual; en cuanto a la misión planteada vemos que está enfocada en el cliente, la calidad del producto y el progreso de todos los actores que forman la cadena de valor, en especial los agricultores. Los valores corporativos y el código de ética determinan los lineamientos de acción, y facilitan la coherencia entre lo que se quiere lograr y lo que se debe hacer para alcanzarlo.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para el sector cacaotero colombiano, es fundamental considerar la realidad actual del país, y a su vez la relación económica con el resto del mundo. D'Alessio (2013) propone el empleo del análisis tridimensional de Hartmann, y que consiste en la evaluación de tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

#### 3.1.1. Intereses nacionales

Los intereses nacionales se convierten en la hoja de ruta para el desarrollo y desempeño de una nación, los mismos se presentan en planes de Gobierno Nacional, planes interinstitucionales o sectoriales e inclusive planes de desarrollo local. Estos planes son presentados para su desarrollo en corto, mediano y largo plazo, sin embargo, deben agruparse en políticas públicas que proyecten el crecimiento del país y sus pobladores; y en general, deben estar por encima de los intereses individuales de cada gobierno.

En Colombia se cuenta con el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), que es la autoridad más importante en Colombia para la definición de planes de acción nacional, y es un órgano de asesoría gubernamental en los asuntos de desarrollo económico y social. El CONPES ejerce una función de coordinación e integración de las agencias encargadas de dirigir y ejecutar políticas nacionales, facilitando el estudio y aprobación de proyectos en el nivel nacional, regional y local. Junto con los documentos aprobados por el CONPES que tienen incidencia macroeconómica, se analizan también el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno del actual mandatario de Colombia para el periodo 2014 – 2018 (DNP, 2015), a partir del cual se estructura la Matriz de Intereses Nacionales.

Para efectos de este análisis, se incluye también la Misión para la Transformación del Campo Colombiano, que es una iniciativa del Gobierno Nacional en cabeza del

Departamento Nacional de Planeación a través de la cual se define el marco de las políticas públicas para el desarrollo rural y agropecuario para los próximos 20 años. Esta misión se basa principalmente en dotar al sector agrícola colombiano de herramientas económicas, tecnológicas, institucionales y de infraestructura que permitan la transformación del campo en Colombia como motor de desarrollo económico nacional, lo cual incide directamente en la formulación del presente plan estratégico para el sector del Cacao. De igual manera, se analiza el Plan Estratégico de Desarrollo para 2014 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que se estableció con tres ejes primarios a saber:

Internacionalización de la economía, cuyo objetivo es aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa.

Consolidación de la Política Industrial Moderna, para que Colombia tenga una estructura productiva de bienes y servicios sólida, competitiva e innovadora, que contribuya a la generación de empleos formales y sostenibles. Colombia destino Turístico de Clase Mundial, encaminado a hacer de Colombia un destino turístico de clase mundial mediante el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la competitividad regional (MINCIT, 2014).

De igual manera, se debe analizar el objetivo máximo que estableció el gobierno del mandatario actual en busca de un acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, el cual se firmó en el mes de Junio del presente año.

Adicionalmente, el interés de la preservación de la soberanía nacional, principalmente por las relaciones con Venezuela y Nicaragua; y no de menos importancia, la política de lucha contra las drogas que es una política pública de gran impacto interno y externo. Teniendo en cuenta estos factores se realizó la matriz de Intereses Nacionales que se presenta en la Tabla 11.

Tabla 12.

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
Firma del acuerdo de Paz	Resto del Mundo (*)			
Preservación de la Soberanía Nacional		Nicaragua (*)		Venezuela (**)
Lucha contra las drogas y el terrorismo	EE.UU(*)	Unión Europea (*)		
Desarrollo de la Infraestructura de carreteras y puertos		EE.UU (*) Unión Europea (*) CAN (*)		

Nota: Elaborado a partir de D'Alessio (2013). Intereses comunes(\*) e intereses opuestos (\*\*).

**3.1.2. Potencial Nacional**

Según D'Alessio (2013) el potencial nacional se expresa como “la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales”. Para realizar este análisis, se deben tener en cuenta siete dominios entre ellos: demográficos, geográficos, económico, tecnológico - científicos, histórico –psicológico - sociológicos, organizacional – administrativo y militar. (Pag. 90)

***Dominio demográfico.*** De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) (2010):

La población proyectada en el país a 2010 fue de 45'508,205. Al 2016 Colombia contaba con una población proyectada de 48.321.405, de los cuales el 50,83% de los habitantes es de género femenino y el restante 49,17% es de género masculino (DANE, 2010). Colombia, después de Brasil y México, es el país más poblado de América Latina, experimentando un rápido crecimiento poblacional animado por la reducción del conflicto armado interno así como el mejoramiento de las condiciones

de vida de la población urbana y rural. En mayo del 2011, el país llegó a los 46 millones de habitantes y se espera que a mediados de siglo el país sufra un proceso de envejecimiento, producto de la baja en la tasa de natalidad y aumento de la esperanza de vida. En la Tabla 12, se muestra el aumento proyectado de la población realizado por el DANE.

Tabla 13.

*Proyección de la Población en Colombia 2005 - 2020.*

Departamentos	Años			
	2005	2010	2015	2020
Nacional	42.888.592	45.508.205	48.202.617	50.912.492

*Nota:* Tomado de “Documento Interno” (pág. 50), por DANE, 2010.

**Dominio geográfico.** Colombia cuenta con una posición geoestratégica bastante importante, su mayor ventaja se encuentra por la condición de conexión que tiene con el hemisferio americano. Así mismo, posee soberanía sobre los océanos atlántico y pacífico. Lo anterior hace que sea la puerta de entrada para Sur América, así mismo tiene conexiones de puertos con América, Europa y los países ubicados en la denominada Cuenca del Pacífico.

La ubicación que tiene Colombia sobre la zona ecuatorial, incluyendo los pisos térmicos, permite que tenga una gran variedad ecosistemas y de climas que no tienen otras regiones en el mundo. Durante todo el año cuenta con clima tropical donde no se experimentan las estaciones de otras latitudes, facilitando la planeación de la producción agrícola. Colombia es atravesada por la red de montañas de los Andes, haciendo su geografía bastante quebrada, situación que dificulta el desarrollo terrestre del país. Colombia está dividido geográficamente en 32 departamentos y un distrito capital (IGAC, 2014).

Colombia cuenta con cinco regiones claramente diferenciadas: el Caribe, los Andes, Región Pacífico, Orinoquía y la Amazonía. Se cuenta con grandes ríos que enmarcan una

geografía quebrada que facilita el desarrollo de represas y sistemas de almacenamiento para el agua potable y de siembra. Además cuenta con importantes ciénagas y lagunas (IGAC, 2014).

La gran diversidad de pisos térmicos y climas de Colombia le permite tener un potencial agropecuario y de producción de alimentos muy variado, que aporta un porcentaje importante del PIB de la nación (Kalmanovitz y López, 2007). Lo anterior facilita que la producción de cacao se distribuya en diferentes departamentos del país.

***Dominio económico.*** Colombia ha experimentado en los últimos años un crecimiento económico importante, mostrando en 2014 un crecimiento del PIB en 4.6 puntos porcentuales, que para 2015 y 2016 se sitúa en el 3% (ANDI, 2015). El crecimiento de la economía ha dependido de factores como la ejecución de ambiciosos proyectos de infraestructura, la inversión, que representa el 30% del PIB, así como las expectativas en el proceso de paz (ANDI, 2015).

Dentro de las dificultades para el crecimiento sostenible se encuentra la baja abrupta en los precios internacionales del petróleo, las afectaciones en el sector agrícola producto del fenómeno del niño, la situación fronteriza con Venezuela, las cambiantes condiciones de comercio con el Ecuador y la general desaceleración en la economía global (ANDI, 2015).

Los factores anteriores han hecho que Colombia se sitúe en una posición intermedia en el marco de los indicadores de competitividad para el año 2015 (ANDI, 2015). El Plan Nacional de Desarrollo ha propuesto que en la medida que Colombia logre avanzar en materia de paz, equidad social y educación, se podrá alcanzar un desarrollo socioeconómico sostenible (DNP, 2015).

Colombia ha venido firmando en los últimos años tratados de libre Comercio con diferentes países, entre los que se destacan los establecidos con Estados Unidos y Canadá, que desgravaron de aranceles el comercio de cacao y los chocolates (MICT, sf). Lo anterior



representa una oportunidad para el sector que debe ser aprovechada con la implementación del presente plan.

Con la Unión Europea, se firmó el tratado en junio de 2012 y entro en vigencia en julio de 2013, en este el cacao crudo en grano tiene una desgravación inmediata y para el cacao tostado a cinco años. Para el caso de los chocolates una desgravación a cinco años a partir del año tres, con un contingente de 6,667 toneladas que se incrementan a razón del 3% anual (Fedecacao, 2012).

El desarrollo económico del país en los últimos años ha estado influenciado por diferentes hechos, tales como la crisis financiera global de 2008, la revaluación del peso, la reducción del comercio con Venezuela y el contrabando (ANDI, 2015). En el panorama económico se visualizan políticas de Estado que permitan el crecimiento empresarial, la libre competencia, la inversión extranjera, generación de empleo y el desarrollo de mercados mundiales (DNP, 2015). Lo anterior gracias a acciones como (a) el desarrollo de cadenas locales y globales de valor, (b) menores costos para la industria, (c) Impulsar proyectos estratégicos, (d) mayor innovación empresarial acompañada de una inversión creciente en investigación y desarrollo (DNP, 2015).

***Dominio tecnológico y científico.*** El gobierno nacional a partir del Plan Nacional de Desarrollo (DNP, 2015) ha proyectado instancias de desarrollo en diferentes áreas entre ellas: (a) mejora de la innovación productiva, (b) cualificación del personal técnico y operario (c) políticas públicas para la inversión en proyectos de infraestructura entre ellos carreteras, aeropuertos y puertos (d) recuperación, optimización y desarrollo del agro, (e) desarrollo y acceso a plataformas digitales y masificación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Colombia, a través de Colciencias como ente rector del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, ha venido dinamizando, en el marco del programa nacional de



ciencias agropecuarias la investigación para la competitividad del sector cacaotero de Colombia (Fedecacao, 2014). Se espera contar con mucha dinámica científica para generar capacidades en el marco de la transferencia tecnológica que requiere el sector cacaotero.

***Dominio histórico – psicológico – sociológico.*** Colombia fue un país colonizado por la corona española y en el periodo comprendido entre 1810 y 1819 se proclamaron los gritos de independencia. En los últimos 50 años, el país se ha visto enfrentado a diferentes conflictos sociales y civiles, muchos de ellos teniendo como raíz la discrepancia política. Posteriormente en los años 70 y 80 con el auge del narcotráfico se propagó un ideal facilista en la sociedad. Con esto se crea un sistema social que transformó la cultura de la corrupción en su máximo esplendor. Esto trajo como consecuencia, el aumento de la violencia, ya no pensar en colectividad o social, sino en lo particular y la desconfianza de la sociedad en todo el aparato estatal.

Actualmente el centro de los problemas sociales en Colombia están dados por la educación que recibe la población rural y marginada de los centros urbanos, la creación de un sistema asistencial del gobierno en programas que no han logrado insertar a la población vulnerable en las dinámicas del mercado, la concentración del poder marcada por el dominio de grupos económicos y políticos y el más importante de los problemas actuales, la corrupción (DNP, 2015).

En su dominio psicológico y social, Colombia es un país que cuentan con necesidades específicas de intervención social, programas para la disminución de la pobreza extrema, la reparación a víctimas del conflicto, fortalecimiento de la clase media, proyección de acciones postconflicto, atención a población específica indígena, afrocolombianos, comunidad LGBTI. Colombia afronta desafíos sociales que faciliten el desarrollo de sus habitantes, el respeto de los derechos humanos y la mejora en la calidad de vida (DNP, 2015).

***Dominio organizacional, administrativo, aspectos políticos.*** El artículo 1 de la Constitución política de Colombia establece la estructura del Estado, los principios y valores por los cuales se rige:

“Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”(C.P.C, Art.1).

Colombia es un país con orientación regional pero con poder central para el manejo de recursos, entre ellos las regalías. Se han creado órganos entre los poderes departamentales y nacionales para la gestión de la inversión, que no han tenido un buen desarrollo.

Políticamente el país ha estado manejado por gobiernos de derecha que favorecen el libre mercado. Sin embargo, los gobiernos de capitales como Bogotá han estado marcados en los últimos años por gobiernos de izquierda, que recientemente fueron derrocados por un movimiento más centralista. Pese a la diversidad partidista que desde el 2000 muestra el país, no se ha logrado una participación democrática efectiva de diversas comunidades regionales y se tienen vacíos en la forma de gobernar el desarrollo de políticas nacionales, particularmente por el modo en que los grupos empresariales dominantes en el país ejercen su poder.

Lo descrito anteriormente significa un reto enorme para la producción e industrialización del cacao, ya que existen diversidad de intereses para priorizar gran variedad de cultivos e industrias en las diferentes regiones del país. Los cacaoteros tienen que competir con los diversos intereses políticos de priorización y fomento a la producción e industrialización de una gran variedad de cadenas productivas.

***Dominio Militar.*** En Colombia el Ministerio de Defensa Nacional se encarga del control y defensa del territorio colombiano tanto en su porción terrestre como aérea y marítima. Están conformadas por el Ejército Nacional, la Armada, la Fuerza Aérea y la Policía Nacional. Colombia tiene grandes desafíos en materia de seguridad ciudadana, justicia y defensa nacional. Esto en razón de que los procesos de paz con las guerrillas de las FARC y el ELN plantean un nuevo escenario para el ejercicio de la fuerza y su orientación. Otro de los factores clave para la acción de la fuerza se encuentra en la administración de la justicia y la prevención y control de la corrupción en el campo público y privado.

### **3.2 Principios Cardinales**

Según D'Alessio (2013) los principios cardinales permiten analizar las oportunidades y amenazas de un entorno, con las que se definen las estrategias y planes que debe adelantar una organización o un país para alcanzar sus metas y objetivos. Según D'Alessio (2013) estos principios se definen a través del análisis de: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de enemigos. Estos principios permiten determinar las fortalezas y oportunidades de un país en el contexto internacional.

Para determinar las fortalezas y debilidades del país, se analizan los principales aspectos que demarcan el sostenimiento del estado tales como los económicos y la disponibilidad de recursos adicionales que ha permitido alcanzar un mejor posicionamiento a nivel internacional.

**Fortalezas.** Las principales fortalezas a nivel país se resumen en el fuerte sistema financiero, el control de agregados económicos como la inflación, los niveles de inversión, las posibilidades de inversión y las cifras de desarrollo económico (DNP, 2015; BANREP, 2013). Es muy importante pasar de ser grado de especulación a grado de inversión de acuerdo con la calificación del Fitch Ratings (Portafolio, 2011). También se espera el encontrar

nuevas reservas en los sectores de hidrocarburos y minería promoviendo grandes inversiones de capital extranjero (DNP, 2015). A su vez se espera un fuerte desarrollo agroindustrial que permita que la población rural logre mejores estándares de vida. Finalmente se ha establecido un ambicioso plan de desarrollo vial y de modernización de puertos y aeropuertos con el fin de mejorar la competitividad del país (DNP, 2015).

**Debilidades.** Entre las principales debilidades o problemas que se identifican en el país está el desempleo y la informalidad laboral, que no permite lograr condiciones económicas estables a un porcentaje importante de la población (DNP, 2015). La situación de orden público aún es complicada: las guerrillas han seguido atacando la infraestructura petrolera del país, afectando las metas de producción y desestimulando la inversión extranjera. También se puede encontrar, que en Colombia hay una baja calidad de la educación y un retardo tecnológico lo cual reduce la competitividad de la industria y restringe la inversión extranjera.

Un problema de vital importancia, que impide que la economía colombiana surja es la corrupción (DNP, 2015). También se encuentran los altos niveles de pobreza y baja inclusión de los más débiles genera alta inseguridad ciudadana y protestas sociales que afectan el desarrollo productivo nacional. Asuntos como la baja cobertura en seguridad social y en servicios vitales como la salud y suministro de agua (DNP, 2015).

Hay una elevada dependencia de la economía colombiana de productos básicos y de recursos minero-energéticos como el carbón y el petróleo. Finalmente uno de los puntos más débiles de Colombia es la baja innovación e investigación científica y tecnológica, en sectores como el del agro colombiano (DNP, 2015).

***Influencia de Terceras Partes.*** Colombia hace parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Alianza del Pacífico, que a nivel de América Latina representan oportunidades de dinamizar el comercio. También ha firmado tratados de libre comercio,

como se mencionó anteriormente, con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Sin embargo, se han presentado serias diferencias con países vecinos como Ecuador y Venezuela, que tradicionalmente han sido aliados comerciales de Colombia.

Con respecto a Venezuela, la situación refleja un deterioro creciente en materia de los compromisos de pago e inestabilidad en las relaciones políticas. Esto ha hecho que Colombia busque otros destinos para sus exportaciones tradicionales con el vecino país. La reciente alianza del Pacífico firmada entre Perú, Chile, México y Colombia, le da al país la oportunidad de competir internacionalmente en unión con estos 3 países de la región, tratado que ha mostrado un comportamiento económico sobresaliente y en el cual se prevé que se continúe la ruta de crecimiento en las próximas décadas.

La Alianza del Pacífico representa cerca del 39% del PIB de la región en razón de que su comercio está cercano al 52% animado por una inversión extranjera cercana al 45% de la inversión extranjera directa (MCIT, s.f.). Esto hace que el desarrollo para Colombia en materia de aprovechamiento de los canales comerciales del Pacífico sea una oportunidad relevante para establecer acuerdos que permitan el desarrollo del sector cacaotero.

***Lazos Pasados y Presentes.*** Colombia ha tenido diferencias principalmente en aspectos políticos y de seguridad con Venezuela y Ecuador, con el primero por la diferencia marcada en el manejo social interno y económico de cada país, y con el segundo, por aspectos de seguridad nacional. Sin embargo, en el último gobierno las relaciones bilaterales se han mejorado sin que eso signifique que el mercado entre los países haya tenido importantes variaciones.

La única diferencia que mantiene hoy Colombia es el conflicto limítrofe con Nicaragua sobre las Islas de San Andrés y Providencia, condición que directamente no afecta en gran medida a Colombia, pero que de una u otra forma afecta el relacionamiento y

confianza con países como Venezuela, Ecuador y Bolivia que se declaran aliados incondicionales de Nicaragua.

***Contrabalance de Intereses.*** La región ha venido experimentando una serie de gobiernos de izquierda, que han polarizado la orientación de interés comunes para los países latinoamericanos. En la CAN se experimentó la salida de Venezuela, que se integró al MERCOSUR. También se ha tenido un contrapeso en los gobiernos de derecha de la Alianza Pacífico. También se han presentado rivalidades por los tratados de libre comercio con Estados Unidos. Colombia y Perú han liderado la adhesión a tratados de libre comercio con Estados Unidos y Europa, mientras que Ecuador, Venezuela, Argentina y Bolivia se han opuesto a este tipo de tratados, lo que hace que los intereses económicos de estas naciones, se vean afectados por posiciones políticas, desaprovechando las ventajas y sinergias que pueden generarse.

***Conservación de los Enemigos.*** Según Clausewitz (citado por D'Alessio, 2013), la existencia de enemigos es benéfica ya que evita la creación de monopolios globales. También permite que se creen incentivos para la innovación. Los competidores facilitan la salud del sistema capitalista y permite que se desarrollen nuevas y mejores condiciones en los sistemas productivos.

En este sentido se mantiene actualmente un litigio por mar territorial con Nicaragua, que aunque no es un socio comercial importante, si aviva el sentimiento nacionalista de los Colombianos y permite unir a la población en torno a un objetivo común; por otro lado, las relaciones con Venezuela se deterioraron en los últimos años, lo que causó afectación significativa en el comercio binacional de algunos productos principalmente vehículos, y que a su vez forzó a estas industrias a buscar nuevos mercados y nuevas tecnologías. Con Perú se tienen muy buenas relaciones políticas y comerciales, pero eso mismo hace que Colombia tenga una competencia permanente por captar inversión extranjera.



Con respecto al sector del cacao, Colombia junto con Ecuador, Venezuela y Perú, representan una oportunidad para generar posiciones de negociación estratégica de un producto considerado de alta calidad por su fino sabor y aroma. La relación con Perú y México puede representar mecanismos para el apalancamiento de la investigación y la transferencia de tecnología que dinamicen la competitividad en el marco de los acuerdos de la Alianza Pacífico.

### **3.3 Análisis Competitivo del País**

De acuerdo con D'Alessio (2013, pág. 94): “Un país es una organización productiva (D'Alessio, 2004), constituida por tres columnas básicas: finanzas, operaciones productivas, y comercialización.”. Este esquema se ha venido estandarizando en la mayoría de los países a nivel mundial clarificando los roles de los principales jugadores del aparato productivo: los gobiernos recaudan impuestos, manejan el gasto público y fomentan las inversiones. La capacidad productiva de bienes y servicios, está determinada por la industria y su capacidad para generar estos bienes de una forma eficiente y competitiva en donde el avance tecnológico que maneje y la capacitación y conocimiento de su gente serán fundamentales para alcanzar los objetivos. La capacidad productiva del país debe suplir primordialmente los requerimientos internos y los excedentes serán destinados a exportación, obteniendo los correspondientes ingresos para la nación.

Colombia en el año 2015 se posicionó como la economía 61 entre 140, lo que la ubica en la tabla intermedia mundial, por encima de países como Perú, pero debajo de sus socios en la Alianza Pacífico: Chile y México (ANDI, 2015). Detallando las variables del índice de competitividad se resalta que Colombia en cuanto a su mercado financiero, avanzó de la posición 70 a la 25, explicado por las mejoras en la regulación del mercado de valores y el índice en derechos legales (ANDI, 2015). Sin embargo, se encuentran debilidades en el marco tributario, donde Colombia se sitúa entre los puestos de la decena del 130 y se indica



que también se presentan problemas en el marco del comercio internacional con el cumplimiento de los contratos, así como el manejo del contrabando y el lavado de dinero (ANDI, 2015).

El sector cacao Colombiano hace parte de la economía y desarrollo del país, razón por la cual se deben analizar las fortalezas de poder del sector, es decir, las ventajas con las que se puede competir. Porter (1990) propone un esquema de análisis de la competitividad en el modelo del diamante. Es una herramienta muy útil para entender la posición competitiva del sector cacaotero en Colombia.

Michel Porter (1991) indicó que las políticas macroeconómicas y los marcos jurídicos sólidos, acompañados de políticas estables, son condiciones que ayudan a la prosperidad de las naciones. Pero advierte que la competitividad tiene sus bases en las bases microeconómicas de las empresas de un país. Hace énfasis en la innovación empresarial como mecanismo dinamizador de las estrategias de reducción de costos y diferenciación.

### **3.3.1 Condiciones de los factores**

Los principales factores condicionantes para un país son su ubicación geográfica, diversidad de los territorios internos, su historia y tradiciones, su densidad poblacional, su nivel de desarrollo, infraestructura y nivel de educación de su gente (D'Alessio, 2013).

Colombia es un país privilegiado en riqueza natural, cultural y geográfica. Ubicado estratégicamente como puerta de entrada y punto de enlace entre los países del hemisferio del norte y del sur. Con costas en el océano Atlántico y Pacífico que le da la posibilidad de realizar un mayor intercambio comercial con el resto de los países de América, con Europa y con los países de la cuenca del Pacífico, además está atravesada por el principal sistema montañoso del Sur Los Andes, brinda variedad de climas, lo cual sin duda alguna, fortalece su diversidad agrónoma y de ecosistemas que le permite disponer de una gran diversidad de

productos y alimentos que la proyectan como una potencial despensa de alimentos para el mundo.

Desde 1991 Colombia ha desarrollado política de fronteras abiertas, lo que ha permitido consolidar relaciones comerciales no solo con los cinco países que limita: por el oriente, con Venezuela y Brasil; por el sur, con Ecuador y Perú, y por el noreste; con Panamá, sino que ha expandido sus vínculos comerciales con EEUU, Europa y Asia a través de los TLC. La política gubernamental en los últimos diez años ha estado enfocada en mejorar sus condiciones internas para atraer la inversión extranjera directa. La seguridad y la infraestructura han sido los frentes más importantes en la agenda de productividad. A pesar de los descalabros financieros mundiales, la banca Colombiana no ha sufrido los estragos provocados en otras economías. La continuidad de la política estatal 2014-2018, garantiza que un poco más de 40 billones de pesos sean destinados para inversión. Adicionalmente más de 50 billones en la partida de infraestructura y carreteras, seguirá impulsando la economía. El pacto agrario logro un presupuesto históricamente significativo y los efectos de las ayudas y subsidios gubernamentales empiezan a surtir efecto, como por ejemplo, el estímulo a la industria cacaotera.

Esta gran oferta de recursos ha permitido que los centros urbanos se distribuyan por toda la geografía colombiana y hoy en día se cuente con varias regiones donde su gente lucha por potencializar sus oportunidades.

Uno de los factores que más afecta este estancamiento es que Colombia sigue siendo un país con una canasta exportadora basada en un gran porcentaje, en productos básicos como petróleo, carbón y café y no ha tenido avances significativos en la exportación de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Debido a esto, desde el 2011, el gobierno nacional le dio un nuevo impulso a la agenda de largo plazo para la competitividad,

establecida desde el 2005 denominada Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCEI).

### **3.3.2 Condiciones de la demanda**

Si se dan ciertas condiciones en la demanda, principalmente interna, la economía colombiana podría seguir creciendo al ritmo que ha mostrado durante los años 2012 y 2013, y podría bordear el 5% anual en los próximos años de acuerdo con el Banco de la República (El Colombiano, 2013). Este crecimiento iría acompañado de una relativa estabilidad en la inflación, un flujo importante de inversión extranjera y una leve mejoría de las exportaciones tradicionales y no tradicionales a pesar de que se prevé que la apreciación de la moneda se mantendrá (El Colombiano, 2013).

Por lo tanto, para alcanzar el crecimiento proyectado es necesario dinamizar mucho más la economía colombiana, manteniendo el ritmo de crecimiento del consumo interno a través de estrategias como la generación de empleo con grandes obras de infraestructura, programas de vivienda de inversión social que adicionalmente mejoran la eficiencia logística del país y sobre todo las condiciones de bienestar de sus habitantes.

El sostenido estímulo de acceso al crédito conjugado con una oferta de tasas estables ha venido fomentando la demanda no solo en bienes de consumo sino en vivienda. Esto da cuenta de la estabilidad en política monetaria del país. La posible mejora de la economía estadounidense y Europea favorecerá la expansión del comercio de exportación de Colombia.

### **3.3.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

A través de su historia, Colombia se ha caracterizado por ser un país regionalista debido al mismo abandono al que las regiones han sido sometidas por parte del gobierno central. Esto ha impedido que planes transversales y estrategias de cooperación hayan sido exitosas, y por el contrario, han favorecido la corrupción y el clientelismo político en las diferentes regiones del país que las mantienen sumidas en el atraso. Esta cultura regionalista e

individualista ha generado que algunos sectores y empresas colombianas, no busquen la complementariedad ni la colaboración que les permita conjuntamente hacerse más fuertes sino que prefieren el aislamiento y competencia cerrada que lleva a muchas empresas a la quiebra y al debilitamiento de muchos sectores productivos.

Fedesarrollo (2007) propuso que al mejorar la priorización en la asignación de los recursos públicos y se orientan políticas en el marco estatal, se podría aprovechar el marco de la inversión en ciencia y tecnología para mejorar la capacidad de los agricultores e industriales del cacao. Fedesarrollo (2007) y Fedecacaco (2014) señalan que el consumidor de chocolates se ha vuelto más exigente, más preocupado por las ventajas y problemas del consumo de los derivados del cacao.

Actualmente el consumidor colombiano se ha vuelto más exigente y comparativo dada la posibilidad de acceder fácilmente a productos provenientes de otros países, evaluando la calidad de los productos importados y comparándolos con los desarrollados en el país, generando fuertes presiones en las empresas nacionales por modernizar sus procesos, mejorar la calidad de los mismos y a su vez reducir costos de producción, para de esta manera ser más competitivos (MADR, 2007). De igual forma, las regiones han visto las oportunidades que tienen al generar clústeres industriales o tecnológicos aprovechando sus fortalezas, como por ejemplo, el caso de Medellín que se ha convertido en una ciudad enfocada en el desarrollo tecnológico con presencia de las más grandes multinacionales de este sector (Fedesarrollo, 2012).

Colombia deberá desarrollar una nueva estructura del Estado que le permita interactuar adecuadamente con las regiones, fortaleciendo la competitividad de las mismas en un marco estratégico único que le permita a las empresas buscar sinergias, complementarse para sacar al mundo productos innovadores de alta calidad enfocados a suplir la demanda del entorno mundial.

### 3.3.4 Sectores relacionados y de apoyo

Colombia se sigue perfilando como un país con grandes reservas de materias primas como los hidrocarburos y el carbón. Se cuenta además con gran potencial en la explotación de otros minerales como el oro y el coltán, sin embargo, se encuentra en evaluación el impacto ambiental de esta explotación de minerales. Se están haciendo grandes inversiones en exploración de hidrocarburos off shore (costa afuera) y en yacimientos no convencionales. Esta es una gran oportunidad que tiene el país y la industria para desarrollar desde ya estrategias de capacitación y desarrollo que permita implementar encadenamientos y clústeres que hagan más eficientes y productivos la explotación de estos recursos. Se deben construir plantas de licuefacción y de regasificación del gas natural, encadenamientos en petroquímica que permita fabricar en el país los principales productos y materias primas para las demás industrias.

Gracias a la gran diversidad de climas y pisos térmicos, el país debe trabajar en desarrollar el sector agroindustrial, de tal manera que se puedan producir y procesar alimentos como el cacao, el café, el plátano, algunas frutas tropicales, entre otros, convirtiéndolas en productos con alto valor agregado a nivel nutricional, de calidad y cumpliendo los requisitos sanitarios exigidos en los principales países consumidores, aprovechando las oportunidades en el mercado a nivel mundial. Así mismo, la producción y exportación de carne, leche y biocombustibles son alternativas viables para el país. Es necesario determinar las reales oportunidades de las diferentes alternativas de comercialización de productos, principalmente productos que el país les pueda agregar valor.

Este impulso se ve acompañado del desarrollo de infraestructura vial, ferroviaria, portuaria, fluvial y aeroportuaria, que permita mejorar la competitividad del país y facilite la comunicación interna y el transporte de bienes y mercancías en el interior y exterior del país.

### **3.3.5 Influencia del análisis en la industria cacaotera**

Se puede concluir que el cacao es producido principalmente por el continente africano, pero la calidad en términos de finura en el sabor y aroma se produce en los países de América Latina. Si bien se ha presentado una alta volatilidad del precio nacional e internacional, se tiende a generar una estabilidad en tanto que existe una demanda creciente acompañada por una orientación del mercado hacia un producto de calidad como el que se da en América Latina.

Colombia tiene una gran oportunidad para aumentar el área de cultivos de cacao si se generan no solo incentivos para el productor tradicional, sino también oportunidades para que en las zonas veredales de paz, los reinsertados de las guerrillas se incorporen a la producción cacaotera. Finalmente hay que aprovechar la oportunidad que representa el cacao para la industria cosmética y farmacéutica en crecimiento. En la medida que se avance en la investigación y transferencia tecnológica para el cultivo de cacao de calidad, que cumpla con las normas de trazabilidad e inocuidad alimentaria, se podrá tener un sector en crecimiento.

## **3.4 Análisis del entorno PESTE**

### **3.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (p)**

Colombia tiene la oportunidad de mejorar su democracia en la medida que se avance en el proceso de paz con las guerrillas y se las incorpore al aparato productivo de la nación. Con el proceso de paz hay una oportunidad para el cacao, Fedecacao (2014):

“El papel que desempeñará el cacao dentro del proceso de paz que adelanta el Gobierno y que tanto anhelan los colombianos, el sector agrícola es fundamental para concluir más de cincuenta años de guerra; y en particular, el cacao está llamado a desempeñar un papel protagónico en el paso de una agricultura familiar de subsistencia a una agricultura familiar empresarial. Son muchas las experiencias en las cuales el cultivo de cacao se ha constituido en una alternativa para el desarrollo de



economías locales, incorporando mano de obra familiar, contribuyendo a la generación de ingresos y al sostenimiento del medio ambiente, especialmente en aquellas regiones afectadas por cultivos ilícitos.” (pág. 4).

Entre las estrategias que se pueden configurar en torno al papel de la industria del cacao como oportunidad empresarial en el desarrollo de un posible escenario de pos-conflicto se pueden privilegiar la vivienda, el accesos a salud, el fortalecimiento de empleo rural, y las garantías dadas por la infraestructura y la inversión para la competitividad del sector.

Existe en Colombia una desarticulación entre diferentes agencias sectoriales que impiden el desarrollo de planes y políticas unificadas (DNP, 2015). Por lo tanto, es importante que la política colombiana desarrolle mecanismos para integrar el avance de la ciencia y la investigación a los eslabones de la cadena a partir de la articulación de diferentes agencias estatales de fomento al agro, la industria y el comercio nacional e internacional.

#### **3.4.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

El Banco de la República es el organismo en Colombia que establece políticas en materia monetaria, cambiaria y de inflación. El manejo de las tasas de interés es un asunto central para entender las dinámicas generales de la economía a partir de las lógicas de los inversionistas. Asimismo, el manejo tributario por parte de la DIAN le permite al país contar con la transferencia de fondos para administrar el erario y realizar las inversiones que requiere la competitividad nacional.

En la medida que el país logre una estabilidad en las variables macroeconómicas, podrá sostener las bases para el crecimiento dinamizado por la inversión, especialmente extranjera, en sectores clave para el desarrollo económico nacional. Este asunto, de acuerdo con el Banco de la República, ha venido siendo bien trabajado en los últimos años, demostrando avances en el crecimiento económico, reducción de la pobreza y aumento en la tributación (BANREP, 2013).



**Política Comercial Externa.** En el presente gobierno, se evidencia que se mantendrá el proceso de inserción internacional por la vía de acuerdos comerciales iniciados en la década de los años sesenta con Latinoamérica y continuado en este siglo con países desarrollados. La inquietud se presenta en qué tan agresivos o serán las negociaciones con Asia. Tras el TLC suscrito con Corea del Sur, se inició la negociación en curso con Japón, tratado de minimizar la resistencia en los sectores económicos y políticos del país, más allá de algunas posiciones ideológicas. En este escenario, se espera una postura prudente en la negociación de un acuerdo comercial con China dadas las amenazas que representa y se expresan en la balanza comercial (Guzmán, 2014).

**Panorama del cacao – chocolate en los Tratados de Libre Comercio.** Sin duda, el sector de la chocolatería presenta y ha tradicionalmente presentado un alto interés en materia de acceso a nuevas oportunidades comerciales originadas en los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo y poniendo en vigencia, en este sentido, el sector presenta la siguiente situación en esta materia (ANDI, 2015; Fedecacao, 2014; MCIT. s.f.):

Comunidad Andina: liberación completa.

Estados Unidos: eliminación de aranceles y grabación de algunos productos con el 5% de arancel.

Canadá: para el cacao se contará con desgravación total a la entrada en vigencia del acuerdo. De igual forma, para los chocolates se estableció un cronograma a 10 años, salvo para el caso de las preparaciones alimenticias que contengan cacao de más de dos kg presentados en envases o recipientes de más de dos kg, los cuales fueron excluidos del acuerdo.

Unión Europea: El cacao crudo en grano tiene una desgravación inmediata y para el cacao tostado a cinco años. Para el caso de los chocolates una desgravación a cinco años a partir del año tres, con un contingente de 6.667 toneladas que se incrementan a razón del 3%

anual, y para las demás preparaciones que contengan cacao “rellenas” una desgravación a siete años.

Mercosur: Para el cacao se acordó un programa de desgravación a 12 años con Argentina, Brasil y Uruguay, para el caso de Paraguay se acordaron 10 años. En cuanto a la chocolatería, se acordó un contingente de 256 toneladas con preferencia del 100% para Argentina, mientras que para Brasil, Paraguay y Uruguay se acordó una desgravación a 15 años que comenzará su aplicación una vez las partes así lo acuerden.

El desempeño de la economía en tanto crecimiento del PIB ha sido relevante para Colombia en los últimos años (ANDI, 2015). Esto implica una mejoría en la capacidad de consumo interno, así como en las posibilidades de exportar la producción nacional. Los indicadores del DANE reflejan que entre 2010 y 2014 el PIB se incrementó en Colombia un 31.5%, pasando de \$548,273 millones de pesos en 2010 a \$721,261 millones de pesos en 2014. Para el último año, el porcentaje de inflación fue del 2.8%, mientras el PIB per cápita se ubicó en US\$8,239 (Dinero, 2014). Para 2018 se estima un crecimiento del PIB en 3.1% jalonado por un aumento del consumo privado, proyectado en 3%. Se proyecta también un aumento en las exportaciones, pasando de un déficit de 1.5% en 2014 a un superávit de 3.5% en 2018. En la Tabla 13 se presentan los principales indicadores de la economía colombiana con proyección a 2018.

En lo referente al cacao, Colombia está en condiciones de impulsar el sector brindando apoyo en la investigación científica y tecnológica, en la transferencia de tecnología al productor y en la creación de condiciones favorables para una adecuada vinculación entre los actores que componen la cadena de valor antes descrita.

### **3.4.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Colombia es un país en desarrollo, desde principio del siglo XX, se han dado cambios demográficos dado el proceso de urbanización e industrialización, lo cual permitió que el

empleo aumentará, a su vez la mejora en el nivel educativo de la población, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la incorporación de anticonceptivos y la reducción de la mortalidad infantil son variables que han influenciado directamente en la demografía colombiana.

En la actualidad la transición demográfica considera la disminución de la mortalidad y la transición de la fecundidad, lo cual ha significado un aumento en la tasa de crecimiento poblacional y un envejecimiento para ciertos grupos poblacionales.

Según (MINSALUD, 2013) existe un bono demográfico para el país, el cual se explica como el periodo en que la proporción de personas en edades potencialmente productivas crece de manera sostenida en relación con la de personas en edades potencialmente inactivas. La disminución de la población infantil y adolescente junto con la estabilidad de la población adulta y el no crecimiento de la población mayor.

Por otra parte las condiciones sociales de Colombia, dadas por fenómenos de violencia y desplazamiento poblacional han determinado los niveles de pobreza, sin embargo desde el año 2010 se ha presentado una tendencia decreciente, pasando del 30,4% al 20,2% en el 2015, lo que representa 13,7 millones de colombianos en situación de desplazamiento a 9,1 millones de personas, la disminución se explica por la aplicación y cobertura de acceso a la salud (DANE, 2017g)

#### **3.4.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La investigación científica y tecnológica del cacao representa un avance importante en términos de producción de artículos científicos y patentes (Fedecacao, 2013; 2014).

Fedecacao cumple un papel muy importante en la generación de manuales técnicos y talleres para realizar la transferencia de tecnología (Fedecacao, 2014). Fedecacao, Corpoica y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) son las entidades que han generado mayores avances de investigación para el sector cacaotero del país. Existe un creciente interés por el

cacao en la investigación del sistema de educación superior, pero es necesario establecer alianzas de investigación internacionales para dinamizar la innovación en el sector.

Es importante que se logre organizar una comunidad capaz de formular proyecto de investigación ambiciosos y de largo plazo para aprovechar los recursos de regalías en ciencia y tecnología que son administrados por Colciencias.

Tabla 14.

Proyecciones Económicas Colombia a 2018.

	2014	2015	2016p	2017p	2018p
PIB (%)	4.4	3.1	2.0	2.3	3.1
Consumo Privado (%)	4.3	3.2	2.1	2.0	3.0
Consumo Público (%)	4.7	5.0	1.8	2.2	2.2
Formación Bruta de Capital Fijo (%)	9.8	1.8	-3.6	2.5	3.4
Exportaciones (%)	-1.5	1.2	-1.0	2.1	3.5
Importaciones (%)	7.9	1.4	-6.2	1.3	2.0
Precios					
Inflación, fin de año (%)	3.7	6.8	5.8	3.9	3.5
Inflación, promedio anual (%)	2.9	5.0	7.5	4.3	3.4
Tasas de Interés					
Tasa de interés de política monetaria, fin de año (%)	4.50	5.75	7.50	5.50	4.75
DTF E.A., fin de año (%)	4.34	5.22	6.86	5.50	4.75
Finanzas Públicas					
Balance fiscal total Gobierno Nacional Central (GNC) (% PIB)	-2.4	-3.0	-4.0	-3.7	-3.1
Balance fiscal primario GNC (% PIB)	-0.1	-0.5	-1.0	-0.7	-0.1
Deuda bruta GNC (% PIB)	37.5	41.1	42.2	43.0	43.2
Deuda bruta Sector Público no Financiero (SPNF) (% PIB)	43.5	47.0	48.1	48.1	48.0
Balance fiscal total Sector Público Consolidado (SPC) (% PIB)	-1.4	-3.4	-2.4	-2.9	-2.6
Sector Externo					
Tasa de cambio, fin de año (COP/USD)	2377	3175	3002	3050	2900
Tasa de cambio, promedio anual (COP/USD)	2001	2746	3053	2975	3000
Cuenta corriente de la balanza de pagos (% PIB)	-5.2	-6.4	-4.4	-3.8	-3.6
Inversión extranjera directa (% PIB)	4.3	4.1	4.8	3.8	3.9

*Nota:* Adaptado de Corficolombiana, recuperado de <https://www.corficolombiana.com/wps/portal/corficolombiana/web/inicio/analisis-mercados/investigaciones-economicas/proyecciones-economicas>.

**Asistencia Técnica.** De acuerdo con Fedecacao (2014) el servicio de asistencia técnica es prestado principalmente por la Fedecacao a través del programa de transferencia de tecnología. Se presta fundamentalmente a través de visitas individuales en las fincas de los agricultores cacaoteros para asesorar los procesos de siembra de nuevas áreas, rehabilitación y manejo o sostenimiento de cultivos establecidos con énfasis en el control de plagas y enfermedades, así como aspectos nutricionales para la planta.

El contenido del paquete tecnológico entregado incluye entre otros, los siguientes aspectos relevantes del proceso productivo: los sistemas de propagación y el tipo de material de alto rendimiento a utilizar, uso y manejo de suelos, nutrición y fertilización, control de malezas, manejo de plagas y enfermedades, manejo de especies de sombreado, podas, riegos y labores de pos-cosecha (Fedecacao, 2014).

De manera complementaria a la asistencia técnica se capacitan a grupos de productores en las diferentes labores de manejo del cultivo mediante metodologías de extensión como las escuelas cacaoteras, las escuelas de campo de agricultores, las demostraciones de métodos, los cursos y las giras técnicas.

### **3.4.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Para Colombia el desarrollo sostenible se convierte en un tema de importancia en la política pública, prueba de ello son los diferentes programas de recuperación de zonas protegidas, delimitación de paramos, nuevos parques nacionales, la navegación del río Magdalena, el manejo de residuos sólidos, la producción agrícola, minera y pesca con buenas

prácticas de manufactura, entre otros, son algunas de las acciones más destacadas dentro de la agenda pública.

La atención al cambio climático y fenómenos ambientales que afectan directamente la población civil y la producción agrícola son temas de importante relevancia y monitoreo.

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).

El cacao, en comparación con otros productos agrícolas requiere de menos uso de insecticidas, fungicidas, fertilizantes y otros productos agroquímicos que afectan el desarrollo natural de los ecosistemas (Fedecacao, 2014). Por lo anterior, el cultivo del cacao representa una oportunidad para destacarlo por su sostenibilidad medioambiental.

### **3.5 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Según D'Alessio (2013) el propósito de la evaluación de los factores externos es la identificación de oportunidades y amenazas para el desarrollo competitivo del sector. Con la matriz se realiza una evaluación del sector del cacao desde el exterior de la industria, evaluando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas desarrolladas en el análisis PESTE, con lo cual se define una lista de oportunidades que podrían beneficiar al sector; así como una lista de amenazas que deberán tenerse en cuenta. A cada uno de los componentes de las amenazas u oportunidades de la industria del cacao se le asigna un peso relativo desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). La suma total no debe ser igual a 1.0, adicionalmente a cada factor se le asigna una calificación siguiendo la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es pobre, el valor asignado corresponde a la

efectividad de la estrategia de la organización con respecto a cada factor. Para el Sector Cacao el resultado de 2.35 (ver Tabla 14) indica que las amenazas no están siendo suficientemente neutralizadas y las oportunidades todavía no se están aprovechando completamente.

Como se puede observar, las oportunidades de éxito analizando los factores de sector externo se resumen en aumentar el potencial productivo de producción en el país a fin de minimizar el déficit de producción de cacao a nivel mundial. oportunidad de adoptar nuevas áreas aptas para la producción. como también el nuevo escenario de presupuesto nacional en donde se incrementarán los niveles de financiación para el agro. En cuanto a las amenazas más notables se encuentran la situación de conflicto social en áreas tradicionales en el cultivo de cacao y la volatilidad de los precios en el mercado internacional.

### **3.6 El Sector Cacao y sus Competidores**

Existe un dinamismo en la industria del cacao y chocolate, marcado por las tendencias del consumo de productos antioxidantes, así como la importancia que tiene la calidad del grano para la innovación en productos procesados. El panorama industrial dominado por grandes multinacionales determina el dinamismo del mercado (Haque, 2004). Se puede afirmar que el sector es atractivo para la entrada de nuevos jugadores en la industria, como las farmacéuticas y nutracéuticas que pueden competir por cuotas de producción en el mercado internacional (MADR, 2007).

El cacao se puede catalogar como un producto de consumo masivo en el que pueden incursionar inversionistas y capital de riesgo animado por el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los avances científicos y tecnológicos sobre el cacao.



Tabla 15.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Incremento en el presupuesto nacional para la inversión en el agro.	0.1	3	0.30
2	Déficit de 1.000.000 de toneladas de cacao fino de sabor y aroma a nivel mundial para 2020.	0.2	3	0.60
3	Potencialidad del uso 2 millones de hectáreas para el cultivo de cacao.	0.1	3	0.30
4	Estímulos tributarios para la industria del cacao.	0.1	3	0.30
5	Aprovechamiento de cultivos especializados en tipo de cacao de alta calidad.	0.1	1	0.10
	<b>Subtotal</b>	<b>0.6</b>		<b>1.60</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Cambios climáticos, sequías e inundaciones que afecten áreas cultivadas.	0.05	2	0.10
2	Inestabilidad política.	0.05	1	0.05
3	Ocurrencia de conflictos sociales ajenos en áreas de cultivo de cacao.	0.1	2	0.20
4	Corrupción pública y privada en la cadena.	0.02	2	0.04
5	Crecimiento de la capacidad productiva de otros países.	0.08	2	0.16
6	Volatilidad del precio internacional del cacao.	0.1	2	0.20
	<b>Subtotal</b>	<b>0.4</b>		<b>0.75</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.35</b>

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

### 3.6.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Fedecacao agremia a los productores y les brinda una representación para la negociación del grano en el plano nacional e internacional (Fedecacao, 2014). Existe una capacidad de negociación favorable para el productor de cacao, en tanto que Fedecacao facilita el cumplimiento de cuotas de mercado y trabaja para la transferencia tecnológica que mejore las oportunidades de crecimiento del sector. El poder de negociación en la producción de cacao radica en la coordinación que tengan los productores para organizar la oferta del grano a la industria. La orientación a la producción verde, a la certificación de la producción

en materia de trazabilidad e inocuidad alimentaria le permitirá crear al sector agrícola cacaotero nuevas posibilidades de aumentar su poder de negociación en la cadena de valor del cacao.

### **3.6.2 Poder de Negociación de los Compradores**

La comercialización en la cadena de valor del cacao la encabezan los acopiadores. Generalmente estos agentes de intermediación se encuentran en las cabeceras de municipios y buscan generar relaciones de largo plazo con los agricultores de cacao en sus zonas de influencia (Fedecacao, 2014). Otro agente importante en el proceso de comercialización del grano de cacao son las cooperativas de productores en ciertas regiones del país. Estas cooperativas operan como agremiaciones de propiedad colectiva de los agricultores y representa un mecanismo muy importante para generar poder de negociación. En la cadena el agente de comercialización más importante está en cabeza de los agentes oficiales de las compañías procesadoras que buscan acceder a importantes inventarios para sus planes de producción. Se estima que cerca del 87% de la oferta de cacao es comprada por la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker (MADR, 2007). Finalmente se cuentan con algunas pocas comercializadoras internacionales que exportan cacao de gran calidad por su finura en sabor y aroma (Fedecacao, 2014).

**Industria.** Colombia cuenta con 158 empresas familiares mipymes que procesan el cacao para la producción especialmente de confites y chocolates (Roa, Sánchez y Mateus, 2006). La dinámica de estas famiempresas procesadoras de cacao no es representativa y son organizaciones que proveen empleabilidad por necesidad más que por oportunidad. El panorama de la industria está dominado, como se ha presentado antes, por la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, que cuentan con tecnología de avanzada y acceso a mercados internos y externos (Roa et al, 2006; Agrocadenas, 2006; MADR, 2007).

### **3.6.3 Amenazas de los Sustitutos**

El chocolate como bebida y confite tiene gran variedad de productos sustitutos (Roa et al, 2006). Sin embargo, en muchas regiones del país la bebida tradicional es el chocolate, insustituible para ciertos platos. En la región cundiboyacence el tamal con chocolate no tiene otra combinación posible. En el plano de la confitería, el chocolate puede ser reemplazado por gran variedad de productos pero es gracias a sus propiedades antioxidantes, no cuenta con confites sustitutos de importancia (Roa et al, 2006; MADR, 2007).

### **3.6.4 Amenazas de los Nuevos Entrantes**

El mercado oligopsónico del cacao en el mundo, donde grandes y poderosas multinacionales dominan las marcas y las cuotas de mercado, hace que sea difícil la entrada de nuevos competidores. El desarrollo de las trayectorias tecnológicas de las compañías que dominan la industria del procesamiento del cacao, hace también complicada la entrada de nuevas empresas al sector (MADR, 2007). Se puede prever de todas formas la opción de que nuevos inversionistas y corporaciones internacionales se interesen por entrar a competir en la producción de cacao en Colombia. Esto en razón de los tratados de libre comercio. Sin embargo, no existe evidencia que sugiera que dichas intenciones se encuentran para el sector de cacao.

### **3.6.5 Rivalidad de los Competidores**

Los competidores en el procesamiento del cacao no cuentan con una dinámica competitiva fuerte en términos de precios. La configuración del mercado colombiano dada la producción de cacao de las industrias no significa que pueda presentarse una alta competencia en el marco de los productos generales del cacao como el chocolate. La rivalidad se puede encontrar en la creación de nuevos productos procesados, posicionamiento de marcas y formas de diferenciación de productos que puedan aprovechar las ventajas del cacao de fino sabor y aroma. La industria de cacao en Santander, por ejemplo, ha buscado

diferenciación en términos de producción de chocolates finos, que buscan posicionarse en el mercado nacional e internacional, mientras que las empresas en Antioquia prefieren productos de consumo masivo.

Adicional a la importancia que tiene el avance de las trayectorias tecnológicas de las grandes firmas de la industria del cacao, se encuentran también las grandes inversiones que se requieren para lograr economías de escala que permitan competir. Así mismo las inversiones para la innovación en producto, y particularmente las inversiones en posicionamiento de marcas, son barreras muy importantes para la entrada de nuevas firmas competidoras en la industria (MARS Incorporated, 2012; Roa et al, 2006).

### **3.7 El Sector del Cacao y sus Referentes**

De acuerdo con el MADR (2012; 2007) el sector del cacao en Colombia presenta un escenario prospectivo con oportunidades y amenazas. Sin embargo, es importante considerar algunas prácticas de referencia y avances científicos y tecnológicos que pueden ayudar a mejorar el cultivo y la producción de diferentes procesados (MADR, 2007). Es fundamental considerar a Colombia como un productor que puede caracterizarse por la especialización de cacao fino de sabor y aroma. También tiene la oportunidad de generar un producto en grano de alta calidad para la industria cosmética, nutracéutica y farmacéutica (MADR, 2007). Es importante evaluar la experiencia en producción de Costa de Marfil y Ghana, así como el modelo de producción de Ecuador y Perú, países reconocidos por su cacao fino de sabor y aroma y capacidad competitiva en los mercados (MADR, 2007).

### **3.8 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

En la matriz que se presenta en la Tabla 16 se evalúan los factores clave de éxito con el fin de definir el perfil competitivo de la industria del cacao, en la que se compara a Colombia con los países productores de la región latinoamericana. A partir de la información

relevada anteriormente se consideraron los factores clave de éxito que permiten desarrollar la misión planteada en el Capítulo 2.

Tabla 16.

*Matriz perfil Competitivo (MPC) de la Industria del Cacao.*

Factores clave de éxito	Peso	Colombia		Brasil		Perú		Ecuador	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1 Capacidad Productiva	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3
2 Calidad del Producto	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	4	0.6
3 Competitividad en costos	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4 Infraestructura exportadora	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
5 Tecnología agraria	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
6 Desarrollo de nuevos mercados	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
7 Desarrollo de la cadena productiva	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
8 Rendimiento por Hectárea	0.15	2	0.35	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Total	1	2		2.75		2.9		2.4	

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

En la Tabla 16 se presenta la matriz de perfil referencial, en la que se compara a Colombia con los países líderes en la producción de cacao, como se referenció en la Tabla 9.

### 3.9 Conclusiones

Las matrices MPC y MPR indican que los aspectos que se deben mejorar para incrementar el nivel de competitividad de la industria del cacao en el país en comparación con los países referentes son: el aumento de la capacidad productiva, la consolidación de los niveles de calidad del producto en el escenario internacional, el establecimiento de mayor tecnología en el proceso productivo, como también el incremento del rendimiento productivo por hectárea. El desarrollo de nuevos productos, así como la integración de la cadena del cacao son asuntos que Colombia debe asumir a partir de la generación de políticas de

asociatividad en el marco de la creación de capacidades científicas y tecnológicas para la innovación.

Tabla 17.

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la industria del Cacao de Colombia.*

Factores clave de éxito	Peso	Colombia		Costa de Marfil		Ghana	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1 Capacidad Productiva	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
2 Calidad del Producto	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
3 Competitividad en costos	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4 Infraestructura exportadora	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
5 Tecnología agraria	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
6 Desarrollo de nuevos mercados	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
7 Desarrollo de la cadena productiva	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
8 Rendimiento por hectárea	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
Total	1		2		3.6		3.45

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

También se debe avanzar en la generación de infraestructuras para la exportación en las que se asegure la trazabilidad e inocuidad del grano, así como la capacidad logística para atender compradores internacionales manejando el sistema de costos.

Colombia es un país que gracias a su crecimiento económico y estabilidad política se ha convertido en un sitio atractivo para la inversión local y extranjera y un país que tiene cada vez mayor relevancia en el escenario internacional. En cuanto a la industria del cacao existen grandes oportunidades para el cacao fino de sabor y aroma que se produce en el país para lo cual se debe trabajar fuertemente en la siembra de más hectáreas de cacao y en la tecnificación, renovación y rehabilitación de 80.000 hectáreas envejecidas, que mejore la productividad de las mismas. Así mismo, es importante mejorar las condiciones para que la inversión extranjera se oriente al sector cacaotero, en aras de generar puentes con las cadenas

productivas a nivel mundial. En la medida que Colombia logre integrar su cadena productiva con los sistemas de comercio y producción globales de cacao, podrá mejorar sus variables de competitividad a partir de sus ventajas en sostenibilidad medioambiental que presenta el cultivo.

Países de la Región como Brasil, Perú y Ecuador, representan una oportunidad para que Colombia pueda entablar mecanismos de cooperación en el sector cacaotero para mejorar sus prácticas en la gestión de la cadena productiva, mejorar el sistema de costos, y buscar un posicionamiento del cacao producido por estos países en el mercado internacional. Buscar acuerdos para la generación de redes entre entidades públicas, asociaciones de productores y firmas procesadoras y exportadoras es un modo de poder alcanzar mejoras en los factores en los que Colombia presenta rezagos a partir del análisis comparativo presentado en la Tabla 17.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2013) el análisis interno es una etapa del proceso que debe analizar los males, síntomas y causas de los problemas organizacionales. Asimismo, la matriz AMOFHIT organiza las áreas funcionales dentro de la organización para su análisis. El objetivo del análisis interno es encontrar las estrategias que permitan tomar ventaja y capitalizar las fortalezas, así como definir acciones para reducir y neutralizar las debilidades. Por lo tanto, este análisis conduce a la identificación de las competencias distintivas de la organización con las que puede hacer frente al entorno en tanto que mejora su desempeño. A continuación se presenta un balance de las áreas funcionales definidas por D'Alessio (2013).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Uno de los procesos a los que le apuesta el sector y la cadena de valor del cacao-chocolate en Colombia es el de contar con líderes capaces de articular los eslabones de la cadena, jalonando las comunidades y organizaciones que dependen de su gestión (Fedecacao, 2014). Fedecacao ha trabajado en la formación gerencial para los actores de la cadena cacao-chocolate en diferentes asuntos. Para los cultivadores brinda capacitaciones en contabilidad y gerencia asociativa, así como en capacidades de negociación. En las empresas transformadoras del cacao, la formación gerencial en gestión tecnológica, en negociación internacional, son asuntos clave que el país ha venido mejorando, pese a la serie de necesidades que se esgrimen para alcanzar una alta competitividad a partir de la gestión integral de cadenas productivas (MADR, 2007).

Los sistemas de asociatividad, manejo contractual y coordinación de actividades en la cadena de valor son asuntos esenciales para lograr que Colombia pueda generar capacidades administrativas para el sector. Es muy importante que se puedan integrar las universidades al proceso de generación de conocimientos en gestión, así como en la formación de

administradores que puedan generar competencias centrales en las organizaciones que trabajan en la cadena del cacao.

#### **4.1.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M)**

El análisis de las dinámicas del mercado cuenta con diferentes organizaciones que realizan importantes investigaciones para el beneficio del sector cacaotero en Colombia. Entidades como Fedesarrollo (2007), Fedecacao (2012), Proexport (2012) han generado estudios sobre las condiciones y tendencias del mercado a nivel nacional e internacional.

En cuanto a las capacidades de mercadeo de los productores, no se percibe una necesidad por mejorar la situación actual en tanto que toda la cosecha es vendida. De hecho la producción nacional no alcanza suplir la demanda de la industria de procesamiento nacional. En razón de lo anterior, como propone Fedecacao (2012) es necesario incrementar las áreas sembradas.

El mercadeo en la industria procesadora tiene oportunidades de mejora, en cuanto los procesos de internacionalización de firmas como la Compañía Nacional de Chocolates exige contar con investigaciones de mercado y experimentos en el mercadeo de sus productos en los mercados globales. Hay que aprovechar las capacidades y las experiencias de las grandes firmas en la expansión de mercados internacionales con el fin de desarrollar un mayor valor para la cadena del cacao-chocolate.

***Estructura del mercado.*** De acuerdo con Quintero (2004) desde la década de 1990 la demanda del mercado ha venido superando la oferta global. De otra parte, Quintero (2004) afirma que existe una apetencia creciente por el cacao de fino aroma y sabor. Mientras que las dinámicas de aumento de la productividad en África tiende al abastecimiento de la creciente demanda global para el procesado industrial, en América Latina se tiende a especializar la producción de calidad en las condiciones organolépticas.

Existe una alta concentración de grandes firmas que procesan el cacao, tanto en el nivel mundial (Mars Incorporated, 2012; Quintero, 2004) como en la industria colombiana (Fedesarrollo, 2007; Roa et al, 2006). Sin embargo, como hemos anotado anteriormente, el mercado del grano de cacao se ajusta en el país a las dinámicas internacionales del precio. Se espera, de acuerdo con Fedecacao (2014) que se dé una dinámica que permita aumentar la producción no solo para abastecer completamente la demanda interna, sino para que se genere un producto de calidad de exportación, con el que se puedan conseguir mejores rentas para el sector cacaotero colombiano. Esto conlleva a la necesidad de explorar con mayor cuidado los mercados internacionales del grano.

#### **4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)**

El cacao es un cultivo minifundista en Colombia. Esto implica que para la logística se tengan que desarrollar mecanismos como cooperativas y acopiadoras que permitan organizar el flujo del producto a lo largo de la cadena. Al ser el cacao una agricultura de subsistencia, no se cuenta por parte de los productores capacidades de inversión e intervención en la logística del producto. Es necesario generar posibilidades para que las asociaciones y cooperativas, así como agremiaciones en cabeza de Fedecacao, garanticen una mejoría en la competitividad gracias a las investigaciones e innovaciones para el manejo logístico del abastecimiento de los industriales del cacao.

**Transporte.** Desde la finca hasta el punto de compra el cacaotero transporta el cacao en pequeños camiones o mulas, de allí los acopiadores lo llevan en camiones de mayor capacidad hasta los centros de acopio principales o puestos de compra de las compañías procesadoras, las cuales lo transportan hasta sus plantas en tractomulas. Los camiones no llevan refrigeración ni ningún tipo de adecuación especial. salvo que estén limpios y bien ventilados.

Es fundamental que se mejoren las vías de acceso a las regiones productivas para mejorar su distribución. Del lobby con las compañías procesadoras de cacao, así como con los gobiernos locales, departamentales y nacional, se espera contar con inversiones para facilitar el transporte eficiente de la producción.

Hay que aclarar que las empresas industriales del cacao han desarrollado una estrategia orientada a la atención de los distintos canales de distribución que se tienen en las diferentes regiones del país. “Las grandes industrias cuentan con una combinación de vendedores propios y distribuidores especializados. centros de distribución y plataformas logísticas en todo el país” (Wilches, 2010. p.20). Este asunto debe ser aprovechado para generar negociaciones de transporte que beneficien mejor al pequeño productor veredal.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

En el eslabón de los pequeños productores es necesario mejorar sus capacidades de manejo contable. Una de las brechas de conocimiento administrativo en la industria está dado por la incapacidad de desarrollar un costeo por parte de los pequeños agricultores, que les permitan saber sus reales ganancias. Otro asunto para el manejo financiero está en los créditos y subsidios. Es fundamental que las diferentes comunidades campesinas cacaoteras logren tener apoyo e información para acceder a financiación.

De acuerdo con Fedecacao, citado por la SIC (2012, Pág. 2), un cultivo de cacao tecnificado tiene un costo promedio de COP\$ 7'837,000 para el primer año, lo que representa para el año de cálculo una cifra cercana a los US\$4,000. Para el tercer año, tiempo en el que inicia la primera cosecha, los costos se estiman en razón de 14'787,000 cerca de US\$9,000. Es importante mencionar que el costo en países de referencia como Perú la inversión promedio para los tres primeros años es de US\$5,000 por hectárea (El Comercio, 2014).

La mano de obra en Colombia representa el 52% del total del costo de producción, seguido por los insumos con el 45% y las herramientas con el 3% (SIC, 2012). Por lo tanto, uno de los asuntos clave para la competitividad en costos del sector se encuentra en la reducción de insumos y en el buen manejo del personal dedicado al cultivo en aras de alcanzar mejores eficiencias. De acuerdo con Fedecacao, el costo de producción por kilo de cacao es de 4,000 pesos, cerca de 1.3 dólares, y el precio de venta es en promedio de 8,000 pesos, o sea, 2.6 dólares (El Heraldo, 2016), lo que se traduce en una rentabilidad de 50%, que debe amortizar una inversión de casi el doble de países de la Región como Perú. De acuerdo con El Comercio (2014) una hectárea genera 6,000 dólares anuales por dos toneladas de grano. Para Colombia, es ingreso se calcula en 5,200 dólares por hectárea al año, lo que se traduce en una desventaja para la amortización de la alta inversión inicial. Esto significa que para el primer año de cosecha Colombia presenta una rentabilidad de -0.42% mientras que Perú genera un superávit de 0.2%.

**Financiación.** Existen varias fuentes de financiación, por un lado muchos productores establecen sus cultivos con recursos propios, pero también en los últimos años ha vendido tomando mucha fuerza el crédito agropecuario, dentro del cual buena parte de los créditos adquieren el beneficio del incentivo a la Capitalización Rural ICR. Se estima que entre 2011 y 2013 en el país se desembolsaron cerca de 27,288 créditos para cacao por valor de 214 mil millones de pesos (Fedecacao, 2013).

#### **4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)**

Fedecacao (2014) indicó que alrededor de 30.000 familias campesinas son productoras de cacao en Colombia. Esto indica la importancia que tiene el sector, que ocupa aproximadamente 155 mil hectáreas de área cultivada en el país.

En la cadena productiva predominan los pequeños y medianos productores. Se estima que en el país existen más de 200 asociaciones o cooperativas de cacaocultores, sin embargo

la mayoría son débiles y carecen de una buena gestión, por lo cual se considera que solo existen unas 15 asociaciones bien organizadas y con capacidad de autogestión en el subsector (Fedecacao, 2014).

Uno de los factores clave para la competitividad está en la formación de las personas. Fedecacao (2012, 2014) indica que la capacitación de los cultivadores es un asunto central en su gestión. Asuntos como la asociatividad requieren del compromiso cultural, en tanto producto de la formación de capital humano, donde se impartan y compartan valores de respeto, honra y equidad en las relaciones.

Fedecacao (2014) muestra avances en la generación de un marco cultural de respeto y cumplimiento de las leyes y de las normas sociales de la asociatividad es un asunto clave para impactar la competitividad, ya que al generarse espacios seguros y de confianza para el trabajo, se puede dedicar mayor tiempo al aprendizaje, la investigación y la innovación y menos tiempo a los asuntos de monitoreo y control de los acuerdos.

La capacitación y la investigación científica y tecnológica se constituyen en el factor central que le permitirá a las diferentes unidades productivas y empresas mejorar su desempeño, sino también su posicionamiento y reputación gracias a la visión ética y de compromiso que se genera por un trabajo bien organizado, duro y honesto. Los informes de Fedecacao (2012, 2014) muestran importantes avances en estos temas.

#### **4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)**

Dentro de la industria se cuenta con una planeación estratégica realizada por Fedecacao (2012) que soporta el crecimiento y posicionamiento del sector a nivel nacional con el manejo de las TIC para mejorar las condiciones de gestión de la información y el conocimiento en las dinámicas del entorno. La capacidad de mejorar el conocimiento gracias al acceso a TICs permite aumentar las fortalezas en la calidad del servicio en los diferentes



eslabones de la cadena, así como los procesos de comercialización y de posicionamiento de marca.

Fedecacao (2012) le ha apostado a la generación de un sistemas de información y comunicación para los eslabones de la cadena, de forma que se reduzcan los costos de transacción en el mercado. La elaboración y consolidación de información, así como su flujo permitirá la toma de decisiones administrativas y gerenciales en tiempo real que permitan generar mayor valor dadas las contingencias del entorno.

Dentro de los principales objetivos de Fedecacao (2012) se encuentran: fortalecer las tecnologías de información y comunicación: a) administrar adecuadamente las tecnologías de información existente. para facilitar el desempeño de los integrantes de la comunidad cacaotera. b) promover y masificar el uso del sistema de información dentro de los procesos administrativos. c) facilitar el libre acceso a la información para el proceso de toma de decisiones. d) generar nuevos proyectos basados en Sistemas de Información para la automatización de procesos y el fácil acceso a las herramientas tecnológicas que ofrece el mercado. e) fortalecer el modelo de capacitación a distancia tanto a nivel de procesos como de herramientas tecnológicas para garantizar un servicio personalizado y confiable a la comunidad cacaotera.

Desarrollo de sistemas: a) proporcionar soluciones tecnológicas para automatizar los procesos manuales. b) administrar adecuadamente la estructura de datos. para estandarizar procedimientos de acceso dando mayor seguridad y confiabilidad a los datos. c) elaborar sistemas de información que permitan la integración del modelo. proyectándose a nuevos escenarios (Fedecacao, 2012).

#### **4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)**

De acuerdo con Fedecacao (2012), dentro del Plan Nacional del Ministerio de Agricultura para el sector del cacao se busca la introducción de material genético mejorado por



clonación para la modernización de los cultivos tradicionales. También se propone la necesidad de incentivar la investigación en material genético definido que, gracias a sus mejoras en la productividad en campo, pueda a través de las universidades y centros de investigación como Corpoica, ser inscritos en el Registro Nacional de Cultivares Comerciales del ICA.

De acuerdo a una visita a Fedecacao, se obtuvo la siguiente información sobre una investigación que adelanta la entidad para el sector. Actualmente se tienen en investigación más de 50 clones con características de calidad y productividad, de los cuales 8 se encuentran en el Registro de Cultivadores del ICA, como resultado de un proceso de investigación de más de 10 años, los cuales ya pueden ser sembrados en las fincas cacaoteras del país. Se desarrollaron materiales tolerantes a la Monilia y escoba de bruja, que son las principales enfermedades que atacan el cultivo del cacao y generan pérdidas de la cosecha, afectando notablemente los ingresos de los productores.

Se ha realizado un trabajo de formación de catadores nacionales de cacao con el fin de identificar las características organolépticas del cacao colombiano, para comercializarlo adecuadamente y lograr un precio superior. Fedecacao y el Fondo Nacional del Cacao han consolidado un departamento de investigación liderado por profesionales altamente especializados en cacao, se dispone de un laboratorio científico en Santander con la mejor tecnología para desarrollar los procesos de investigación.

#### **4.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Entre los factores internos con mayor impacto como factores de éxito se encuentran la posibilidad de explotación de nuevas áreas que no están siendo cultivadas por los productores. la calidad productiva de cacao que tiene el país y el grado de posicionamiento y reconocimiento de las empresas productoras líderes en el país en la producción de derivados del cacao. Los factores internos que presentan mayores debilidades se resumen en la ausencia

de mayor tecnología e innovación productiva del cacao en el país. las altas tasas de informalidad empresarial de las regiones productoras y los bajos niveles de productividad de cacao en el país. Estos factores se corresponden con la realidad económica y social del país en donde los bajos niveles educativos de los agricultores dificultan los procesos de gestión de las pequeñas áreas cultivadoras. Es necesario que se consoliden estrategias que permitan mejorar los niveles de capacitación del talento humano, como también formalizar a los productores de cacao en el país de manera que puedan ser más competitivos. A continuación se presenta en la Tabla 18 la matriz de evaluación de los factores internos.

#### **4.3 Conclusiones**

Entre los factores internos con mayor impacto se encuentran los avances de Fedecacao en la gestión de la cadena gracias al trabajo realizado con los productores, particularmente, para incrementar las capacidades gerenciales de los productores. Asimismo, es importante el avance en la creación de cultura y capacidades en el recurso humano dedicado al cultivo por la acción de Fedecacao como lo registra en sus informes.

Tabla 18.

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*

Factores determinantes de éxito		Peso	Calif.	Pond.
<b>Fortalezas</b>				
1	Liderazgo y gestión estrategia a través de FEDECACAO	0.15	4	0.60
2	Producción de cacao fino de sabor y aroma de alta calidad.	0.15	4	0.60
3	Alianzas estratégicas (MADR), ICCO, ICA, MINCIT PROEXPORT, FEDECACO y las cooperativas de cacaocultores	0.08	3	0.24
4	Investigación y desarrollo en genética	0.06	3	0.18
5	Recursos humanos y cultura de asociatividad con acompañamiento de FEDECACO	0.04	3	0.12
6	Empresas productoras líderes en el país con alto potencial internacional	0.1	4	0.40
	Subtotal	0.58		2.14
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de capacidad y visión en el mercadeo internacional	0.1	1	0.10
2	Sistema productivo de subsistencia con bajo nivel de abastecimiento y logística	0.05	2	0.10
3	Falta de integración y uso de sistemas de información	0.13	1	0.13
4	Investigación en gestión productiva del cacao	0.04	2	0.08
5	Bajas capacidades en finanzas y contabilidad de los productores	0.1	1	0.1
	Subtotal	0.42		0.51
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

La calidad productiva de cacao que tiene el país y el grado de posicionamiento y reconocimiento de las empresas productoras líderes en el país en la producción de derivados del cacao son factores clave que pueden ser aprovechados. Finalmente es de resaltar el esfuerzo en investigación y desarrollo que presenta Colombia, como una fortaleza capitalizable en la medida que se generen mejores condiciones para la transferencia tecnológica. Finalmente se debe resaltar que la estructura oligopsónica de la industria genera un manejo de la cadena y de precios con referencia internacional que sostiene la actividad del

pequeño productor, caracterizado por altas tasas de informalidad empresarial en las regiones productoras y sus bajos niveles de productividad.

Los factores internos que presentan mayores debilidades se resumen en los problemas de logística e infraestructura que presenta el país para el comercio internacional. El costo de producción que resulta superior al que presentan países de referencia como Perú, indican una debilidad interna que se dificulta generar una ventaja competitiva en precio. La falta de mercadeo del cacao colombiano, especialmente el que permite explorar mercados internacionales, es una de las debilidades más atenuantes para la cadena. La debilidad en sistemas de información tampoco favorece la gestión de la cadena, en la medida que entidades como Fedecacao, pese a los esfuerzos realizados, no puede realizar mejores estimaciones de la concatenación que requiere el examen de la producción del grano frente a las demandas nacionales e internacionales.

## **Capítulo V: Intereses del Sector Cacao y Objetivos de Largo Plazo**

Con el objetivo de desarrollar un proceso de planeación realista y alcanzable, es fundamental convertir la visión en descripciones tangibles, que permitan marcar un rumbo para los procesos de generación de estrategias. Para lograr lo anterior, resulta fundamental hacer una revisión a los intereses organizacionales del sector cacaotero colombiano, el potencial existente y los principios cardinales que pueden influenciar la selección de oportunidades y amenazas, con objeto de determinar los objetivos de largo plazo.

### **5.1 Intereses del Sector Cacao**

El sector del cacao en Colombia tiene un horizonte donde se pueden observar varias oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la industria. Sin embargo, para poder aprovechar este panorama, es vital realizar una serie de acciones que permitan adiestrar el sector para la explotación de estas oportunidades. Lo anterior hace definir unos intereses prioritarios del sector los cuales son: a) Incrementar la producción por hectárea de cacao, b) Generar un modelo de producción y explotación sostenible. c) Cubrir la demanda nacional. d) Aprovechar el déficit de demanda internacional y e) Diferenciar el cacao colombiano como un producto fino de sabor y aroma.

Incrementar la producción por hectárea de cacao es el principal interés del sector ya que esta es la base para atender las principales oportunidades locales y mundiales frente a la demanda del alimento. El incremento en el cultivo, el cual se logra a través de la adopción de un paquete tecnológico para el manejo del cultivo, implementando buenas prácticas es un asunto fundamental para los objetivos de este plan. Estará acompañado de un modelo de producción sostenible que integre la eficiencia operativa en la producción con la conservación medioambiental. La gestión gubernamental para la solicitud de subsidios o complementos que beneficien al sector es un factor importante para mejorar la competitividad de los pequeños productores. La mejora en las competencias del talento humano que trabaja

en el sector permite mejorar la calidad de vida del productor y sus familias, de tal manera que sea a través del ejemplo que nuevos campesinos y productores agrícolas la forma como se involucren mayores capacidades de gestión en la cadena de producción.

Se encuentra el interés de satisfacer la demanda nacional de cacao, considerando el desarrollo económico que ha tenido el país. Compañías de la industria de alimentos, cosméticos y farmacéuticos, consideran el cacao como materia prima para su proceso productivo. Lo anterior refleja una oportunidad significativa al poder satisfacer una necesidad local, con una mejora significativa en la producción y calidad del cacao colombiano.

El panorama mundial también resulta interesante para el sector cacaotero colombiano, al existir una proyección de déficit mundial. El incremento productivo del sector puede aprovechar dicha situación para incrementar gradualmente las exportaciones. Así mismo, posicionando el diferenciador del cacao colombiano como un producto fino y de calidad, el cual resulta bastante apetecido por diferentes industrias globales. Esto representa una oportunidad para generación de diferenciación del sector que lo haga apetecible para la demanda internacional. El anterior interés también hace tomar conciencia que para el sector cacaotero colombiano, es fundamental el estar atento al sector cacao global, de tal manera que pueda buscar estrategias de diferenciación y valor, lo cual haga del sector colombiano y modelo sostenible y competitivo a escala mundial.

## **5.2 Potencial del Sector Cacao**

El sector cacao colombiano tiene un potencial bastante interesante para convertirse en un modelo productivo sostenible. Para el aprovechamiento de lo anterior resulta importante determinar los factores de que determinan las fortalezas y debilidades. Por tanto a continuación se analizarán los diferentes dominios que influyen:

**Demográfico.** Según un informe de Proexport (2012) tradicionalmente el sector de productivo cacaotero colombiano es realizado por cerca de 25,000 familias campesinas, que

en un 90% son pequeños agricultores. En el incremento de la producción nacional, se estimaría poder llegar a 60,000 familias campesinas asociadas al sector con una mejor calidad de vida. A su vez la generación de organizaciones solidarias que agrupen a pequeños productores.

**Geográfico.** Para el sector cacaotero colombiano resulta bastante útil la posición geográfica que el país tiene por pertenecer a la zona tropical del globo. Su ubicación en la zona ecuatorial hace que durante todo el año goce de una buena luminosidad. Así mismo, la disponibilidad de recursos hídricos, la variedad de pisos térmicos y el volumen de precipitaciones, hacen de la geografía colombiana un lugar estratégico para el cultivo del cacao. Dentro de las regiones más apropiadas para el cultivo se encuentra la andina y la parte superior de la Orinoquia en la que, como se presentó anteriormente, se destacan los departamentos del Santander, el Casanare, Meta, Antioquia, Nariño y Bolívar.

**Económico.** El panorama económico para el cacao colombiano puede ser uno de los mayores motivadores para el desarrollo e inversión del sector, considerando el crecimiento de la demanda interna del cacao en sectores de alimentos, confitería, cosméticos y farmacéuticos, así como en el déficit global en la oferta de cacao (Fedecacao, 2012). La inclusión del sector de chocolatería y confitería en los programas de transformación productiva del Gobierno Nacional, además de incentivos para las plantaciones de cacao, gracias a la exención en el impuesto sobre la renta por 10 años, es un factor clave para aprovechar en el marco de los tratados de libre comercio (Fedecacao, 2014).

**Tecnológico y Científico.** El sector cacao colombiano cuenta con algunos avances en materia de investigación científica para mejorar la producción. En el informe de proyección sectorial de Proexport (2012) se explican los avances, que se basan en el uso de materiales genéticos que permitan la propagación de semilla mejorada gracias a la producción invitro y clonación genética, asunto que también resalta el Ministerio de Agricultura y Desarrollo



Rural de Colombia (MADR, 2007). Temas como la densidad de siembra, el mejoramiento de prácticas de manejo y el uso de insumos orgánicos, apalancados en la investigación de universidades y centros de investigación agropecuaria como Corporica, permitirán un avance en la competitividad del sector (Fedecacao, 2014; MADR, 2007).

***Histórico – Psicológico – Sociológico.*** El cacao, así como otros productos agrícolas como el café, ha marcado la historia colombiana frente al aporte como fuente de desarrollo económico del país. Por esta misma razón es un sector vulnerable al conflicto social que afronta Colombia. La importancia de la producción cacaotera está influenciada por las condiciones sociales y económicas de cada una de las zonas donde es producido. A su vez las condiciones de calidad de vida del productor, su visión empresarial y la consolidación del sector, se convierten en factores sociales que deben contextualizarse en su plano psicosocial para el diseño y la ejecución de estrategias para construir el futuro de la cadena de valor.

### **5.3 Principios Cardinales del Sector Cacao**

Considerando los alcances de un plan estratégico es necesario hacer una revisión de la política exterior por la cual está influenciado el sector cacaotero en Colombia. De esta manera se podrá reconocer oportunidades y amenazas frente al entorno que se vive. A continuación se hace una revisión de los principios cardinales del sector.

***Influencia de terceras partes.*** Para este caso la relación de los productores con el gobierno colombiano, la mediación de Fedecacao, la participación de empresas industriales que procesan el grano, así como la capacidad de realizar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones a nivel internacional, tienen un alto interés en la mejora productiva del sector, ya que es una alternativa para mejorar la calidad de vida de muchas familias colombianas, el desarrollo económico, la generación de empleo y el posicionamiento de Colombia frente al mundo como un gran productor de cacao, y más aún con el reconocimiento por ser cacao fino y de aroma.

**Lazos Pasados - Presentes.** En el pasado el sector cacaotero viene creciendo, pasando de un cultivo básico a una industria en crecimiento y con proyecciones de ascenso. Lo anterior pone un antecedente de la oportunidad que tiene el sector para el país y a su vez marca una serie de desafíos a superar para lograr ser más competitivos en el mercado global. La tarea del sector no es únicamente el de abastecer la necesidades locales. Por el contrario, la idea en la misión y visión del capítulo dos es poder convertirse en un sector de reconocimiento mundial, especialmente por la calidad de su producción.

**Contrabalancee de Intereses.** Se podría seguir con una producción de cacao poco ambiciosa, sin requerir incremento en las hectáreas producidas. Situación que llevaría al desaprovechamiento de un potencial significado, a un estado confort sectorial y lograr un desabastecimiento local. Existen otros países que podrían sobrepasar a Colombia, los cuales podrían tomar el liderazgo y posicionamiento con un cacao que aproveche el déficit mundial (Proexport, 2012). Se deben procurar esfuerzos para mejorar la calidad de vida de más de 25,000 familias que dependen de este sector.

**Conservación de los Enemigos.** Se ha indicado la importancia que tiene para Colombia el proceso de paz con las guerrillas. Esto podría hacer que una fuerza enemiga se convierta en aliada para la producción de cacao. Si se logra coordinar esfuerzos con el Gobierno de Colombia para que se hagan proyectos productivos en zonas que antes se dedicaban a cultivos ilícitos, se puede tener una oportunidad de voltear antiguos enemigos a la generación de valor para la cadena de producción de cacao. Uno de los enemigos silenciosos en la cadena del cacao está en las lógicas de desarrollar cultivos en el marco de la informalidad. La producción agraria que se institucionaliza bajo las normas estatales, que paga impuestos, que recibe apoyo, es fundamental para desarrollar competitividad internacional.

#### 5.4 Matriz de Intereses del Sector Cacao (MIO)

A continuación se determina la matriz de intereses de la organización (MIO) en la Tabla 18, como herramienta que permite visualizar los fines que la industria pretende alcanzar. Para hacer el análisis se incluyen diferentes actores nacionales e internacionales que pueden tener intereses similares u opuestos al del sector: a) Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), b) Organización Internacional de Cacao (ICCO) por sus siglas en inglés, c) Fedecacao. d) Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). e) Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). f) Proexport. g) Productores de cultivos ilícitos y f) Productores externos.

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Como resultado del análisis anterior, a continuación se presentan los objetivos de largo plazo para el sector cacaotero colombiano a 2020, los cuales están alineados a la visión definida en el Capítulo dos y planteados a la luz de los indicadores básicos de la cadena del cacao presentados en el Capítulo uno. La visión se plantea en términos de hacer de Colombia referente mundial en el marco de la ICCO por la calidad de su producción de cacao fino de sabor y aroma, satisfaciendo la demanda nacional y su participación en el mercado internacional a través de prácticas que garantizan la sostenibilidad y la competitividad.

**OLP 1:** Para el 2020, se tendrán 195,000 hectáreas cultivadas de cacao en Colombia Según FEDECACO (2014), en 2014 se cuenta con 158,000 hectáreas cultivadas (Producción).

**OLP 2:** Para el 2020, se reducirá el costo de inversión en los cultivos de cacao a 5,000 dólares por hectárea, en 2014 el costo de inversión es de 9,000 dólares. (financiero).

**OLP 3:** Para el 2020, las exportaciones totales de cacao colombiano serán de 48,788 toneladas, en el 2013 las exportaciones de cacao colombiano son de 7,768 de toneladas a (mercado).

Tabla 19.

*Matriz de Intereses del Sector Cacao (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar la producción por hectárea de cacao	MADR, ICCO, FEDECACAO, MINCIT, Proexport, (Productores de cultivos ilícitos)	ICA,	(Productores externos)
Generar un modelo de producción y explotación sostenible	MADR, ICCO, FEDECACAO, ICA, MINCIT, Proexport, (Productores de cultivos ilícitos)		(Productores externos)
Cubrir la demanda nacional	MADR, FEDECACAO, ICA, MINCIT, Proexport	ICCO, (Productores de cultivos ilícitos)	(Productores externos)
Aprovechar el déficit de demanda internacional	ICCO, FEDECACAO, MINCIT, Proexport	MADR, ICA, (Productores de cultivos ilícitos)	(Productores externos)
Diferenciar el cacao colombiano, como un producto fino y de aroma.	MADR, ICCO, FEDECACAO, ICA, MINCIT, Proexport		(Productores de cultivos ilícitos), (Productores externos)
Investigación y Desarrollo del sector	FEDECACAO, ICA, Proexport	ICCO, MINCIT	(Productores de cultivos ilícitos), (Productores externos)
Mejorar la calidad de vida de las familias del sector	FEDECACAO, MINCIT, (Productores de cultivos ilícitos)	MADR, ICCO, ICA, Proexport	(Productores externos)

Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

## 5.6 Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que Colombia cuenta con una gran potencialidad para mejorar sus condiciones de competitividad y sostenibilidad a partir del aprovechamiento de sus ventajas en demografía y geografía. Esto significa que la incorporación de más familias, especialmente las que se forman en el proceso de pos-conflicto en Colombia, así como el aprovechamiento de nuevas áreas para el cultivo, pueden permitir el desarrollo de la misión de este plan para alcanzar la visión planteada.

El avance científico y tecnológico es indispensable para que el sector cacaotero en Colombia pueda generar ventajas competitivas a partir del incremento de la siembra de material vegetal que produzca cacao fino en sabor y aroma. Los esfuerzos de Fedecacao para

este fin son importantes, pero se requiere de una articulación de las diferentes agencias y organizaciones involucradas en la cadena para coordinar tanto la transferencia de tecnología, en un marco de apoyo financiero para el establecimiento de nuevos cultivos, así como en la capacidad de generar sinergias que permitan que la producción nueva de cacao se inserte en los mercados internacionales.

El sector cacao colombiano cuenta con un gran potencial para el desarrollo económico a escala global. Los objetivos de largo plazo planteados representan un reto para incrementar las áreas sembradas de cacao con plantas productoras de cacao fino en sabor y aroma, así como la mejora en la rentabilidad del cultivo y la inserción de su producto en los mercados internacionales crecientes. En la medida que se avance en la coordinación de diferentes actores nacionales de la cadena, se establezcan alianzas estratégicas con países líderes en la producción de cacao en la Región como Perú, y se incorporen los avances de la investigación y desarrollo a través de programas de transferencia de tecnología, aprovechando la necesidad de nuevas familias que se están formando en las zonas veredales de paz, Colombia puede alcanzar los objetivos de largo plazo planteados en este plan estratégico.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Análisis Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

De acuerdo con los análisis encontrados en las Matrices estratégicas de fortalezas externas e internas MEFE y MEFI, resultaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que alimentaron el análisis posterior de la matriz FODA, que se presenta en la Tabla 19. En este orden de ideas, entre las debilidades que fueron identificadas para el sector cacaotero colombiano se encuentran las siguientes: existe una alta concentración de la industria transformadora en el país, la producción actual no satisface la demanda nacional, la productividad promedio es muy baja (apenas es de 376 kg/ha/año), las condiciones socioculturales dificultan el acceso a la tecnología que les permita mejorar su productividad y rentabilidad, como también se detectó que existe una baja asociatividad de los cacaocultores colombianos debido a la falta de modelo de negocio formal que les permita competir eficientemente.

Las oportunidades que se pudieron detectar fueron el incremento en el presupuesto nacional para la inversión en el agro, el reciente aumento de los tratados de libre comercio de Colombia, entre estos cabe resaltar los TLC con Estados Unidos, Unión Europea y más específicamente con países miembros de la Asociación de Libre Comercio de Naciones del Sureste Asiático- AFTA. Del mismo modo, el déficit de 1'000,000 de toneladas de cacao a nivel mundial proyectado para el año 2020, una eventual firma de la paz en Colombia. La potencialidad del uso 750,000 hectáreas aptas para el cultivo de cacao, en donde la siembra actual alcanza 155,000 hectáreas; la posibilidad de un potencial uso del cacao para el desarrollo de la industria farmacéutica, cosmética, salud y bienestar y el crecimiento de la demanda de cacao fino de sabor y aroma a nivel mundial (solo el 7% de la producción mundial de cacao es fino de sabor y aroma).

Entre las fortalezas encontradas se evidenciaron el hecho de que el cacao colombiano es en un 99% fino de sabor y aroma de acuerdo a la ICCO, la capacidad del país el cual posee una cadena de valor integral en la industria de cacao con alto potencial internacional. así también. la fortaleza de país que cuenta con unas condiciones climáticas y agrícolas que favorecen la producción de cacao, el tener una amplia experiencia y alto nivel de conocimiento en el desarrollo tecnológico para el cultivo. en donde el país cuenta con ocho clones sobresalientes (en rendimiento y resistencia a enfermedades) certificados por el ICA para su siembra.

Al contrastar las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas de la matriz FODA se pudo identificar los cuadrantes más atractivos y llegar a las siguientes estrategias: a) Incrementar y mantener la calidad del cacao colombiano y penetrar mercados internacionales que demanden cacao fino de sabor y aroma (F1.O7); b) Concesión de tierras e inversionistas para la siembra y renovación de cultivos de cacao en el país (F3.O5); c) Brindar asistencia técnica a los cacaocultores que les permita mejorar los métodos y técnicas agrícolas para aumentar la productividad y los ingresos (F4.O3); d) Penetración de nuevos mercados transformadores en el contexto nacional e internacional. a fin de mejorar los precios para el productor (D1.O2). Reducir los costos y optimizar los recursos integrando la cadena de valor para hacer más competitivos y eficientes a los cacaocultores colombianos y promover la sustitución de cultivos ilícitos por la siembra de cacao. estimulando el uso de clones de alto rendimiento y calidad (F5. A4-A5).

Con el objetivo de aprovechar el incremento en la demanda de cacao fino de sabor y aroma a nivel mundial, se aprovechará la fortaleza que tiene Colombia con el 99% del cacao catalogado como fino de sabor y aroma. Se buscará incrementar y mantener la calidad de cacao colombiano, a fin de penetrar los mercados internacionales que demandan este tipo de cacao. Es necesario diversificar la forma de penetración en los mercados internacionales de



manera que se pueda aprovechar la calidad del producto, a partir del desarrollo de subproductos derivados con altos niveles de precio y calidad.

En este sentido, para potenciar el uso de las hectáreas aptas para el cultivo de cacao las cuales se estiman en 2,000,000 de ha, se implementará la estrategia de conceder tierras a inversionistas para la siembra y renovación de cultivos de cacao. La estrategia de conceder tierras a inversionistas permitirá que se incrementen los niveles de producción de cacao en el país, lo que a su vez repercutirá en un mayor nivel de productividad por hectárea, logrando así consolidar la estrategia de atender la demanda local y generar excedentes de producción para satisfacer la demanda a nivel internacional. Colombia cuenta con una gran experiencia y alto nivel de conocimiento en el desarrollo tecnológico para el cultivo de cacao. Para aprovechar esta fortaleza se propone brindar asistencia técnica a los cacaocultores, para de esta manera mejorar la productividad y el nivel de ingresos del sector.

El sector de cacao se proyecta como un campo estratégico para el desarrollo económico de país en el escenario de un posible escenario de post-conflicto. Por tal motivo, buscara promover cultivo de cacao como uno de los sustitutos a los cultivos ilícitos de coca a través del uso de clones de alto rendimiento. De esta manera, la industria del cacao en Colombia se convierte en un mercado atractivo con uso potencial para la sustitución de los cultivos ilícitos. ayudando de este modo a mejorar los terrenos afectados por los cultivos ilegales.

Con esto se buscará mejorar la calidad de vida y las condiciones socioeconómicas de los cultivadores del sector cacaotero colombiano. Con el objetivo de maximizar la eficiencia de la cadena de valor integrada en la industria cacaotera colombiana. se formulará como estrategia principal la reducción de costos y la optimización de recursos mediante la integración de la cadena de valor. a fin de incrementar la competitividad y eficacia de los productores colombianos. se buscará consolidar la cadena de valor interna con miras a

consolidarla en el escenario internacional. que sea una cadena de valor estratégica fuerte y competitiva que involucre aspectos competitivos en cada uno de sus eslabones.

Finalmente, como estrategia para fortalecer la industria transformadora del país y con el fin de aprovechar el aumento de los tratados de libre comercio, se buscará penetrar en nuevos mercados transformadores en el mercado nacional e internacional, en donde el objetivo será en primer lugar, mejorar sustancialmente los niveles de ingreso del productor y reducir el riesgo que implica el alto nivel de concentración de la industria transformadora local, la cual es un oligopsonio caracterizado por número limitado de consumidores. En este caso las industrias transformadoras para un gran número de vendedores, en este caso el amplio conjunto de productores de cacao en grano. A continuación se presenta el análisis FODA en la Tabla 19.

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

En la matriz PEYEA, que se presenta en la Tabla 21 y en la Figura 5, se encuentra que los dos factores determinantes de la fortaleza de la industria cacaotera en Colombia son: el crecimiento potencial de la producción y las enormes posibilidades de generación de utilidades en la exploración de nuevos productos y mercados. Como factores secundarios que definen la fortaleza de la industria se encontraron la intensidad en el uso del capital, así como también una alta perspectiva en la mejora de los índices de productividad y en el uso de la capacidad del sector.

Tabla 20

*Análisis Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).*

		Fortalezas		Debilidades	
		1 Liderazgo y gestión estrategia a través de FEDECAO		1 Falta de capacidad y visión en el mercadeo internacional	
		2 Producción de cacao fino de sabor y aroma de alta calidad.		2 Sistema productivo de subsistencia con bajo nivel de abastecimiento y logística	
		3 Alianzas estratégicas		3 Falta de integración y uso de sistemas de información.	
		4 Investigación y desarrollo en genética		4 Investigación en gestión productiva del cacao	
		5 Recursos humanos y cultura de asociatividad con acompañamiento de FEDECACO		5 Bajas capacidades en finanzas y contabilidad de los productores	
		6 Empresas productoras líderes en el país con alto potencial internacional			
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Incremento en el presupuesto nacional para la inversión en el agro.	FO1	Fortalecer la capacidad productiva de Cacao exportable. F1. F2. F3. F5. F6. O1. O2. O3. O4. O5	DO1	Establecer alianzas entre cultivadores, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacao cultor. D1. D2. D3. D4. D5. O1. O2. O3. O4
2	Déficit de 1.000.000 de toneladas de cacao a nivel mundial para 2020.				
3	Potencialidad del uso 2 millones de hectáreas para el cultivo de cacao.	FO2	Incrementar la productividad y producción de cacao concesionando tierras a inversionistas para la siembra y renovación de cultivos de cacao en el país F1. F2. F5. O1. O2. O3. O4. O5	DO2	Desarrollar programas de integración social del Cacaocultor con énfasis en educación y salud. D2. D5. O1. O2. O3. O4. O5
4	Estímulos tributarios para la industria del cacao.				
5	Cultivos especializados en tipo de cacao de alta calidad.	FO3	Desarrollar el mercado Europeo y americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional. F1. F2. F3. F4. F5. F6. O1. O2. O4. O5		Formalizar las Cooperativas de productores de Cacao con sembrados menores a 5 Ha. D1. D2. D4. O1. O4. O5
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Cambios climáticos, sequías e inundaciones que afecten áreas cultivadas.	FA1	Promocionar la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz. F1. F2. F4. F5. F6. A2. A3. A4. A5	DA1	Generar mecanismos de aprovechamiento y socialización de experiencias exitosas en otros sectores agrícolas resultado de los acuerdos de paz y la reinserción de actores del conflicto, e implementarlas en el sector cacao. D1. D2. D3. A2. A3
2	Inestabilidad política (firma del acuerdo de paz).				
3	Conflictos sociales en áreas de cultivo de cacao.	FA2	Invertir en tecnológica y desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos. F1. F2. F3. F5.A1. A5. A6	DA2	Desarrollar campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicione como producto modelo similar al Café. D1. D2. D4. A5. A6
4	Corrupción.				
5	Crecimiento de la capacidad productiva de otros países.	FA2	Impulsar la adhesión al pacto Global de la ONU a las cooperativas de cacao cultores existentes y nuevas mejorando las condiciones internas e imagen nacional e internacional F3. F5. F6. A3. A4		
6	Volatilidad del precio internacional del cacao.				

Las fortalezas financieras en el retorno de la inversión son una forma de incentivar la producción en la medida que se logre incorporar los avances de la ciencia y la tecnología en la tecnificación de los cultivos orientados a la producción de cacao fino en sabor y aroma. Es fundamental trabajar para que la fortaleza que representa la rentabilidad del cultivo en términos de costo de producción de cada unidad o kilo de grano, frente al precio de venta que para el mercado nacional e internacional se maneja se forma similar en la industria, sea un factor determinante para involucrar nuevas áreas de producción, familias y nuevos actores como lo son los desmovilizados de la guerrilla de las FARC.

En las fortalezas se evidencia la capacidad de lograr economías de escala gracias a la experiencia que tiene el sector en los procesos de cultivo y manejo de cosechas, que apoyados por la industria transformadora del grano, facilite la asociación y la alineación con la demanda internacional de productos generados con chocolates finos de aroma y sabor.

Como factores determinantes de ventajas competitivas se identificaron el ciclo de vida del producto, la calidad y el ciclo de reemplazo del producto. Es importante tener presente que la duración del cultivo es de 20 años, otro de los factores que se puede considerar como potencial generador de ventaja competitiva es el nivel de conocimiento tecnológico e investigación científica con la que se puede mejorar la innovación en la cadena de valor.

Respecto a los factores que determinan la estabilidad del entorno del sector, se cuentan que los más relevantes son la tasa de inflación, los niveles de cambio de la divisa frente al peso colombiano y el rango de precios de los productos más competitivos. La estabilidad macroeconómica de Colombia en los últimos años permite evidencias una capacidad para generar estabilidad en el manejo de la tasa de cambio y aumentar la posible inversión tanto pública como privada en el sector cacaoero colombiano.

El factor de mayor relevancia para la competitividad del sector cacaotero colombiano es la presión que puedan ocasionar los productos sustitutos como lo son por ejemplo la *cocoa* ecuatoriana, enmarcado en un escenario en donde el chocolate procesado y la transformación de cacao para productos terminados para la industria cosmética y farmacéutica son los mayores desafíos. Por los altos niveles de crecimiento de estos productos en mercados cercanos como Perú y el ya mencionado Ecuador, además de los mercados demandantes tradicionales y altamente competitivos como los Estados Unidos y algunos países europeos como Suiza y los Países Bajos, la generación de un cacao de calidad, que pueda ser insumo para la industria que procesa el grano para elaborar productos no asociados con el consumo habitual del chocolate, es una condición indispensable para la competitividad y sostenibilidad del sector cacaotero colombiano.

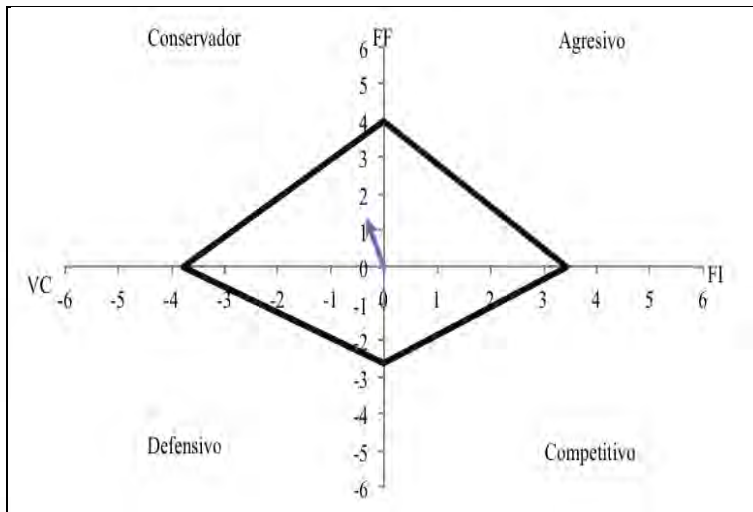
Tabla 21.

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).*

<b>Posición Estratégica Externa</b>		<b>Posición Estratégica Interna</b>	
<b>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>		<b>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>	
1. Potencial de Crecimiento	6	1. Participación en el Mercado	2
2. Potencial de Utilidades	6	2. Calidad del Producto	3
3. Estabilidad Financiera	3	3. Ciclo de Vida del Producto	5
4. Conocimiento Tecnológico	2	4. Ciclo de Reemplazo del Producto	3
5. Utilización de Recursos	2	5. Lealtad del Consumidor	1
6. Intensidad de Capital	5	6. Utilización de la Capacidad de los Competidores	1
7. Facilidad de Entrada al Mercado	1	7. Conocimiento Tecnológico	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	5	8. Integración Vertical	2
9. Poder de Negociación de los productores	1	9. Velocidad de la Introducción de nuevos Productos	1
Promedio=	3.44	Promedio -6	-3.78
<b>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>		<b>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>	
1. Cambios Tecnológicos	3	1. Retorno en la Inversión	5
2. Tasa de Inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la Demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de Precios de Productos Competitivos	5	4. Capital Requerido versus Capital Disponible	1
5. Barreras de Entrada al Mercado	3	5. Flujo de la Caja	5
6. Rivalidad/Presión Competitiva	1	6. Facilidad de Salida del Mercado	4
7. Elasticidad de precios de la Demanda	2	7. Riesgo Involucrado en el Negocio	5
8. Presión de los Productos Sustitutos	6	8. Rotación de Inventarios	5
		9. Economías de Escala y de Experiencia	5
Promedio= -6	-2.63	Promedio =	4.00
X= FI + VC	-0.33	Y= EE + FF	1.38

Se pudo determinar que la postura estratégica más adecuada para el sector cacaotero colombiano se resume en asumir una postura *conservadora* (Ver Figura 8), la cual se caracteriza por un mercado estable que presenta un crecimiento lento. Se debe alcanzar mayor estabilidad financiera en el sector y lograr una mayor competitividad de los productos, reducir los costos de operación mejorando la estabilidad financiera, mejorar los niveles de flujo de caja reduciendo costes y también agilizar el ingreso a mercados más atractivos. Se deberá usar intensivamente la investigación y desarrollo de conocimientos y tecnologías que permitan mejorar las condiciones competitivas del cacao, así como los encaminados a crear nuevos productos que mejoren los niveles de innovación de las industrias procesadoras.

Las estrategias específicas definidas a partir del análisis en la matriz PEYEA son: a) El desarrollo del mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional. b) Generar inversión tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad y productividad por hectárea. c) Promoción de la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz. d) Establecer alianzas entre cultivadores. organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacaocultor. e) Desarrollo de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de cacao y lo posicione como producto modelo similar al café.



*Figura 5.* Cuadrante de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) del Sector Cacao en Colombia. Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

### 6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz consta de cuatro cuadrantes que proponen estrategias diferentes. Cada uno está representado por un ícono que explica la condición del cacao colombiano en el mercado mundial. La matriz se realizó agrupando los cuatro países de competencia directa con Colombia: Brasil, Ecuador y Perú. El eje Y de la matriz representa la tasa de crecimiento y eje X la participación de cacao colombiano en el mercado mundial. En la matriz del Boston Consulting Group presentada en la Tabla 22, se presenta la información organizada para identificar los valores estratégicos del sector cacaotero en Colombia.



Tabla 22.

*Matriz Boston Consulting Group para el Sector del Cacao Colombia*

Unidad de Negocio	A. Ventas Año Actual Sector Colombiano (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la competencia (millones de USD)	C. ventas año actual de la competencia (millones de USD)	D. Ventas año actual de la competencia (%)	E. Utilidades año actual de la competencia (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la competencia (%)	G. Participación de mercado (C/A)	H. Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
Cacao Colombia	96.5						0.12%	
Cacao Perú		163.8	234	25%	59	25%	25%	43%
Cacao Ecuador		500	700	75%	175	75%	75%	40%
Cacao Brasil		0.25	0.28	0.03%	0.07	0.00%	0.03%	14%
Total	97	664	934	100%	234	100%		

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

Una vez desarrollada la Matriz del BCG para el Sector Cacaotero Colombiano se puede concluir que se encuentra ubicado en el cuadrante Interrogación (ver Figura 9) con alto potencial de crecimiento aprovechando su calidad e imagen a nivel internacional; por lo tanto las estrategias definidas deben enfocarse en llevar el sector al cuadrante estrella.

En este escenario, las estrategias propuestas son de carácter intensivo e incluyen: a) El desarrollo del mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional. b) Incremento de la productividad y producción de cacao concesionando tierras a inversionistas para la siembra y renovación de cultivos de cacao en el país. c) Incentivar la capacidad productiva exportable de cacao, que le permitan competir desde la óptica de la diferenciación del producto, explotando factores importantes como la calidad del grano y la diversidad de climas, que le permitan competir de forma productiva y estratégica con mercados regionales como el ecuatoriano y peruano. d) Desarrollar campañas que aumenten el consumo interno de cacao. e) Generar inversión tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad y productividad por hectárea. f) Impulsar la adhesión al pacto Global de la

ONU a las cooperativas de cacao cultores existentes y nuevas que definan objetivos de desarrollo sostenible con lo cual afecte también positivamente la imagen nacional e internacional del sector. g) Establecer alianzas entre cultivadores y sus asociaciones, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y Fedecacao para la orientación de la investigación y desarrollo tecnológico para la cadena del cacao.

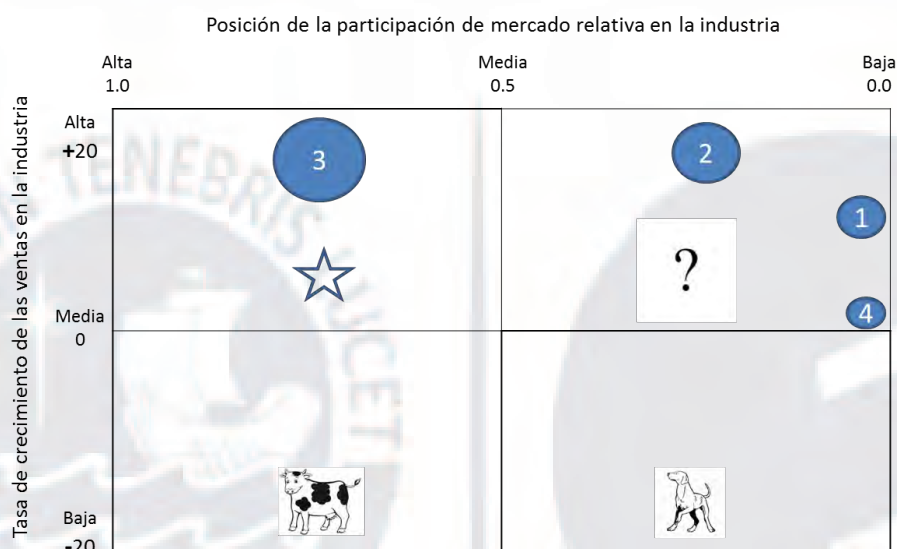
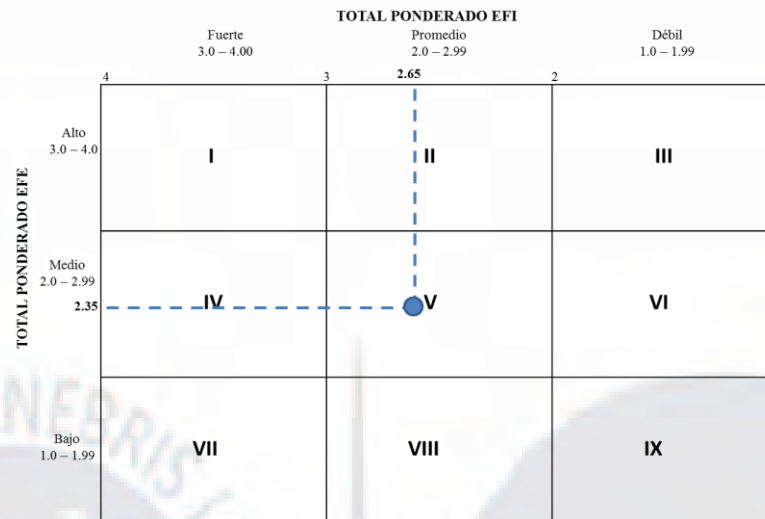


Figura 6. Matriz de la Boston Consulting Group. Adaptado de D'Alessio (2013).

#### 6.4 Matriz Interna- Externa (MIE)

Colombia se ubica en la MIE en la zona promedio entre los tres países latinoamericanos de la comparación competitiva, como se ve en la Figura 7. Colombia se encuentra en el cuadrante de retener y mantener a través de estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos. En este orden de ideas las estrategias estarán enfocadas a aumentar la participación del cacao colombiano en los mercados actuales. Aprovechar la calidad del cacao nacional para penetrar mercados que aún no están desarrollados y aumentar la inversión en investigación y desarrollo para mejorar los sistemas

de generación de valor en la cadena productiva y en las personas y sus condiciones de bienestar y calidad de vida.



*Figura 7. Matriz IE del Sector Cacao. Adaptado a partir de D'Alessio (2013).*

Las estrategias específicas a partir de esta matriz, que se presentan en la Tabla 22 son:

- a) El desarrollo del mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.
- b) Aumentar consumo Local en el mercado Colombiano.
- c) Generar inversión tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad del producto.
- d) Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao. que le permitan competir desde la óptica de la diferenciación del producto. explotando factores importantes como la calidad del grano y la diversidad de climas.
- e) Establecer alianzas entre cultivadores y sus asociaciones, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y Fedecacao para la orientación de la investigación y desarrollo tecnológico para la cadena del cacao.
- f) Desarrollo de nuevos mercados por ejemplo en Asia. Oceanía, y otros países donde el Cacao Colombiano no ha entrado.

Tabla 23.

*Matriz Interna-Externa*

Unidad de Negocio	A. Ventas año actual Sector Colombia (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la competencia (millones de USD)	C. Ventas año actual de la competencia (millones de USD)	D. Ventas año actual de la competencia (%)	E. Utilidades año actual de la competencia (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la competencia (%)	EFI	EFE
1 Cacao Colombia	96.5						2.65	2.35
2 Cacao Perú		163.8	234	25%	59	25%		
3 Cacao Ecuador		500	700	75%	175	75%		
4 Cacao Brasil		0.25	0.28	0.03%	0.07	0%		
	97	664	934	100%	234	100%		

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

### 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Con la matriz de la GE podemos afinar la mejor decisión en cuanto a estrategias para el sector del cacao en Colombia; considerando el crecimiento del sector cacaotero mundial y la posición competitiva que tiene la industria cacaotera colombiana. se desarrolla la matriz de la gran estrategia la cual nos ubica en el cuadrante II donde se intercepta un rápido crecimiento del mercado pero una posición competitiva débil, como se ve en la Figura 8 a continuación.

De acuerdo a esta posición en la matriz podemos definir las siguientes estrategias: a) El desarrollo del mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional. b) Desarrollar productos derivados del cacao Colombiano. c) Desarrollo de nuevos mercados por ejemplo en Asia. Oceanía. y otros países donde el Cacao Colombiano no ha entrado. d) Promoción de la integración del sector cacaotero colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de

paz. e) Generar inversión tecnológica en desarrollos genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad del producto.

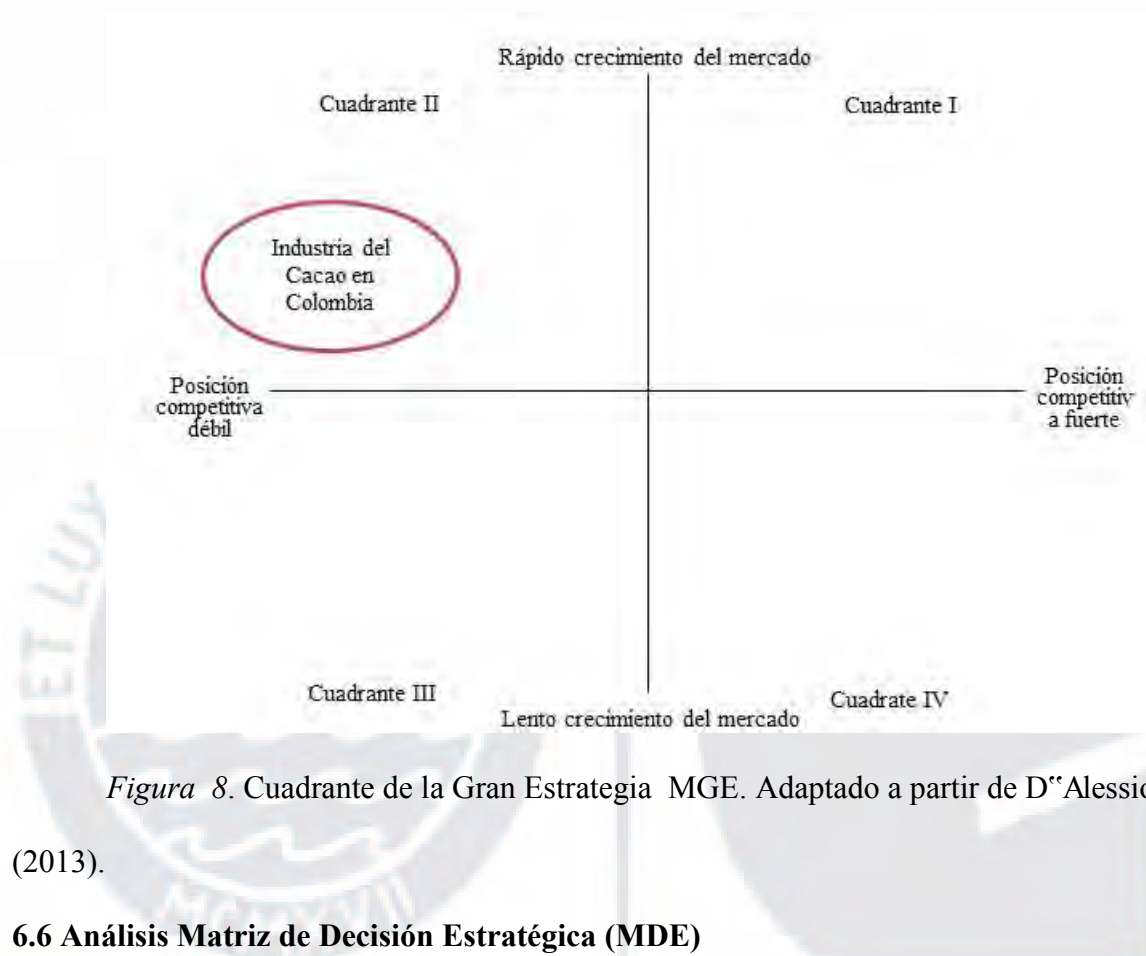


Figura 8. Cuadrante de la Gran Estrategia MGE. Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

### 6.6 Análisis Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con esta matriz, que se presenta en la Tabla 22, se inicia la fase 3 o etapa de salida con la cual define las estrategias que se retendrán y que se pondrán en marcha para la industria del Cacao Colombiano. Para el desarrollo de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) se reúnen las estrategias generadas en las fase 2 o de emparejamiento de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE y se determina que estrategias obtienen el mayor número de repeticiones para la industria del Cacao en Colombia las cuales son: de acuerdo al resultado de la matriz (MDE), presentada en la tabla 25, las estrategias retenidas son: a) Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao, que le permitan competir desde la óptica de la diferenciación del producto, explotando factores importantes como la calidad del grano y la

diversidad de climas. b) El desarrollo del mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional. c) Promoción de la integración del sector con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción. d) Generar inversión tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad y productividad por hectárea. e) Establecer alianzas entre cultivadores y sus asociaciones, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y Fedecacao para la orientación de la investigación y desarrollo tecnológico para la cadena del cacao. f) Desarrollo de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicione como producto modelo similar al café.

### **6.7 Análisis Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Siguiendo a D<sup>o</sup> Alessio (2013), la Matriz Cualitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) define el atractivo relativo de las estrategias específicas retenidas. Se asigna un puntaje a cada factor específico de las matrices MEF E y MEF I de acuerdo a como afecta ese factor a cada una de las estrategias elegidas. En la Tabla 23 se observa el resultado de la matriz MCPE para la industria del cacao colombiano. De allí identificamos que las seis estrategias retenidas y evaluadas obtuvieron calificaciones de atractivo con puntajes mayores a cinco, con lo cual continúan como estrategias retenidas.

De acuerdo al resultado de la matriz (MCPE), las estrategias retenidas son: a) Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao, que le permitan competir desde la óptica de la diferenciación del producto, explotando factores importantes como la calidad del grano y la diversidad de climas. b) El desarrollo del mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional. c)

Promoción de la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz. d) Generar inversión tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad y productividad por hectárea.





Tabla 24.

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

		Estrategias Alternativas																		
		Estrategias de Integración	Estrategias Intesivas	Estrategias de Diversificación	Estrategias Densivas															
Integración Vertical Hacia Adelante	Integración Vertical hacia atrás	Integración Horizontal	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Productos	Diversificación Concentrica	Diversificación Conglomerada	Diversificación Horizontal	Aventura Conjunta	Atincheramiento/Reducción	Desposeimiento/Desinversión	Liquidación	Estrategias Especificas	DOFA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
		X											Incentivar la Capacidad Productiva Exportable de Cacao	X		X	X			3
		X											Incrementar de la Productividad y Producción de Cacao conecionando tierras a inversionistas para la siembra y renovación de cultivos de caco en el país	X		X				2
			X										Desarrollar el mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los deficit en la demanda Internacional	X	X	X	X	X		5
		X											Promocionar de la Integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores economicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz	X	X	X		X		4
		X											Invertir en tecnologica en Desarrollos Geneticos de cultivos mas resistentes y productivos	X	X	X	X	X		5
	X												Impulsar la adhesión al pacto Global de la ONU, a las cooperativas de Cacaoultores existentes y nuevas mejorando las condiciones internas e imagen nacional e internacional	X		X				2
		X											Establecer alianzas entre cultivadores, organismos gubernamentales de desarrollo agricola y Fedecacao para la capacitación y desarrollo tecnologico del cacaoicultor.	X	X	X	X			4
		X											Desarrollar programas de integración social del Cacaoicultor con énfasis en educación y salud	X						1
		X											Formalizar Cooperativas de productores de Cacao sembrados menores a 5 Ha	X						1
									X				Generar mecanismos de aprovechamiento y socialización de experiencias exitosas en otros sectores agricolas resultado de los acuerdos de paz y la reinserción de actores del conflicto, e implementarlas en el sector cacao	X						1
			X						X				Desarrollar campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicione como producto modelo similar al Café	X	X	X	X			4
				X									Desarrollar nuevos mercados por ejemplo en Asia, Oceania u otros países donde el Cacao Colombiano no ha entrado				X	X		2
					X								Desarrollar Productos Derivados del Cacao					X		1

**Nota:** Adaptado partir de D'Alessio (2013).

d) Establecer alianzas entre cultivadores y sus asociaciones, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y Fedecacao para la orientación de la investigación y desarrollo tecnológico para la cadena del cacao. e) Desarrollo de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posiciona como producto modelo similar al café.

Es interesante analizar los resultados de esta Matriz dado que las primeras cinco estrategias obtuvieron puntajes superiores a 6.5. y la estrategia 6 obtuvo una calificación de 5.25 apenas superior al parámetro de cinco para ser retenida. Sin embargo, en nuestro análisis consideramos que esta estrategia es fundamental en el objetivo de crecimiento de la industria del cacao en Colombia.

#### **6.8 Análisis Matriz de Rumelt (MR)**

Las estrategias retenidas son analizadas con la matriz de Rumelt, en la que se evalúa su consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. De acuerdo con D'Alessio (2013) la MR facilita una reflexión esencial en la definición estratégica. Esta reflexión busca decantar la calidad de las proposiciones estratégicas. Se presentan los resultados del análisis de la MR para el sector cacaotero colombiano en la Tabla 24.

#### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Es importante realizar una auditoria ética a las estrategias priorizadas. para lo anterior se usó la matriz de ética la cual busca verificar que los resultados no estén en contravía de los derechos humanos y la justicia social, sin que dejen de aportar a valores utilitarios. Después de realizar la verificación se encuentra que todas las estrategias cumplen con todos los criterios éticos definidos como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25.

*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).*

Factores críticos para el éxito	Peso	Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao.		Desarrollar el mercado Europeo y americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.		Promocionar la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz.		Invertir tecnología en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos.		Establecer alianzas entre cultivadores, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacaocultor.		Desarrollo de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posiciona como producto modelo similar al Café.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>														
1	Incremento en el presupuesto nacional para la inversión en el agro.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2	Déficit de 1.000.000 de toneladas de cacao a nivel mundial para 2020.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	1	0.20
3	Potencialidad del uso 2 millones de hectáreas para el cultivo de cacao.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
4	Estímulos tributarios para la industria del cacao.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
5	Cultivos especializados en tipo de cacao de alta calidad.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
<b>Amenazas</b>														
1	Cambios climáticos, sequías e inundaciones que afecten áreas cultivadas.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
2	Inestabilidad política (firma del acuerdo de paz).	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3	Conflictos sociales en áreas de cultivo de cacao.	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
4	Corrupción.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
5	Crecimiento de la capacidad productiva de otros países.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
6	Volatilidad del precio internacional del cacao.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
<b>Fortalezas</b>														
1	Liderazgo y gestión estrategia a través de FEDECACAO	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
2	Producción de cacao fino de sabor y aroma de alta calidad.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
3	Alianzas estratégicas	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08
4	Investigación y desarrollo en genética	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
5	Recursos humanos y cultura de asociatividad con acompañamiento de FEDECACAO	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6	Empresas productoras líderes en el país con alto potencial internacional	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
<b>Debilidades</b>														
1	Falta de capacidad y visión en el mercadoo internacional	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2	Sistema productivo de subsistencia con bajo nivel de abastecimiento y logística	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
3	Falta de integración y uso de sistemas de información.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39
4	Investigación en gestión productiva del cacao	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16
5	Bajas capacidades en finanzas y contabilidad de los productores	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
<b>Total</b>		<b>2.00</b>	<b>6.97</b>		<b>7.11</b>		<b>6.55</b>		<b>7.13</b>		<b>6.65</b>		<b>5.25</b>	

*Nota:* PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.0. Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

Tabla 26.

*Matriz de Rumelt (MR) Para el Sector Cacaotero Colombiano*

	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Incrementar la capacidad productiva exportable de Cacao	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Desarrollar el mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Promocionar la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de área no productivas de reinserción que se den como resultado del proceso de Paz.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Invertir en tecnología para desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Establecer alianzas entre cultivadores. organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del Cacaocultor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Desarrollar Campañas a nivel nacional que promuevan y aumenten el consumo interno de Cacao y lo posicionen como producto modelo similar al Café.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

Tabla 27.

*Matriz de Ética*

	Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao	Desarrollar el mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los deficit en la demanda internacional	Promocionar la integración del sector Cacotero Colombiano con otros sectores economicos de la población concediendo el uso de areas no productivas a programas de reinsertión que se den como resultado del proceso de paz	Invertir en tecnología para desarrollos Geneticos de cultivos mas resistentes y productivos	Establecer alianzas entre cultivadores, organismos gubernamentales de desarrollo agricola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnologico del Cacaocultor	Desarrollar campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicionen como producto modelo similar al Café.
<b>Derechos</b>						
1 Impacto en el Derecho a la Vida	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el Derecho a la Propiedad	N	N	P	P	P	N
3 Impacto en el Derecho al libre Pensamiento	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el Derecho a la Privacidad	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el Derecho al Debido Proceso	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>						
1 Impacto en la Distribución	N	N	J	J	J	N
2 Impacto en la Administración	N	N	J	N	J	N
3 Normas de Compensación	N	N	J	N	J	N
<b>Utilitarismo</b>						
1 Fines Y Resultados Estrategicos	E	E	E	E	E	E
2 Medios Estrategicos empleados	N	N	E	E	E	N

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez realizado el análisis estratégico para la industria del Cacao en Colombia apoyados en las matrices de la fase de entrada, fase emparejamiento y fase de salida a continuación se muestran las estrategias finales clasificadas como estrategias retenidas definidas principalmente en la matriz MDE y en la matriz MCPE, las cuales pasaron por la evaluación de las matrices de Rumelt (MR) y de la matriz de ética (ME); con la matriz MDE también se definen las estrategias de contingencia. A continuación se presenta en la Tabla 26 las estrategias retenidas en el proceso de análisis y en la Tabla 27 las estrategias contingentes.

Tabla 28.

### *Estrategias Retenidas Industria del Cacao en Colombia*

Estrategias Específicas Retenidas	
<b>Estrategias de Integración: Integración vertical hacia adelante y hacia atrás</b>	
1	Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao. que le permitan competir desde la óptica de la diferenciación del producto. explotando factores importantes como la calidad del grano y la diversidad de climas.
2	Promocionar la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz.
3	Invertir en tecnología y desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos.
4	Establecer alianzas entre cultivadores. organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacaocultor.
<b>Estrategias Intensivas: Penetración y Desarrollo de Mercados</b>	
5	Desarrollar el mercado Europeo y americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.
6	Desarrollar de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de cacao y lo posicione como producto modelo similar al café.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

### 6.11 Matriz Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Esta matriz permite contrastar las estrategias retenidas con los OLP planteados en el numeral 5.5 para este plan estratégico. Con la evaluación realizada se concluye que las estrategias alcanzaron a impactar al menos dos objetivos de largo plazo, tal como se pueden apreciar en la Tabla 30.

Tabla 29.

*Tabla de Contingencia Industria del cacao en Colombia*

Estrategias de Contingencia	
Estrategias de Integración: Integración vertical hacia adelante y hacia atrás	
1	Incrementar la productividad y producción de cacao concesionando tierras a inversionistas para la siembra y renovación de cultivos de cacao en el país
2	Impulsar la adhesión al pacto Global de la ONU a las cooperativas de cacaocultores existentes y nuevas mejorando las condiciones internas e imagen nacional e internacional
3	Desarrollar programas de integración social del cacaocultor con énfasis en educación y salud .
4	Formalizar las Cooperativas de productores de Cacao con sembrados menores a 5 Ha.
Estrategias Defensivas	
5	Generar mecanismos de aprovechamiento y socialización de experiencias exitosas en otros sectores agrícolas resultado de los acuerdos de paz y la reinserción de actores del conflicto. e implementarlas en el sector cacao.
Estrategias Intensivas: Desarrollo de Productos y Mercados	
6	Desarrollar nuevos mercados por ejemplo en Asia, Oceanía y otros países donde el cacao colombiano no ha entrado.
7	Desarrollar productos derivados del cacao.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).



Tabla 30.

*Matriz Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo Sector Cacao en Colombia.*

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo			
	OLP 1	OLP2	OLP3	T OTAL
	<b>Visión</b>			
	Al 2020, el sector cacaotero colombiano será referente mundial en el marco de la ICCO en la producción de cacao fino de sabor y aroma, satisfaciendo la demanda nacional y su participación en el mercado internacional a través de prácticas que garanticen la sostenibilidad y la competitividad gracias a la transferencia tecnológica y la incorporación de las zonas veredales de paz con reinsertados de las guerrillas de las FARC y el ELN creando nuevas posibilidades de desarrollo nacional.			
	Para el 2020, se tendrán 195,000 hectáreas cultivadas de cacao en Colombia Según FEDECACO (2014), en 2014 se cuenta con 158,000 hectáreas cultivadas (Producción).	Para el 2020, se reducirá el costo de inversión en los cultivos de cacao a 5,000 dólares por hectárea, en 2014 el costo de inversión es de 9,000 dólares. (financiero).	Para el 2020, las exportaciones totales de cacao colombiano serán de 48,788 toneladas , en el 2013 las exportaciones de cacao colombiano son de 7,768 de toneladas a (mercado)	
Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao.	X		X	2
Desarrollar el mercado Europeo y americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.	X	X	X	3
Promocionar de la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinsertión que se den como resultado del proceso de paz.		X	X	2
Invertir en tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos.	X	X	X	3
Establecer alianzas entre cultivadores. organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacaoicultor.	X	X	X	3
Desarrollar de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posiciona como producto modelo similar al Café.	X		X	2

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

## 6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En el análisis del sector cacaotero colombiano. se encuentra que los principales competidores a nivel regional son Ecuador. Perú y Brasil. Se decidió realizar el análisis con los sectores cacaoteros de estos países. en vista de que son los productores de cacao referencia para el mercado colombiano y la comparación de las estrategias definidas con sus posibles reacciones nos ayudan a definir nuevas estrategias o a prepararnos para la competencia entre las mismas.

A respecto se estima que Ecuador podría buscar mantener su posición como líder productor de cacao fino de sabor y aroma a nivel mundial y regional. mientras que por su parte Perú apuntaría también a disputar el liderato de este mercado en la región.

Frente a la estrategia que sustenta el estímulo para el uso de clones de alto rendimiento y calidad, se encuentra que Brasil está adelantando investigaciones para desarrollar una nueva variedad de cacao que pueda garantizar una mejor productividad y resistencia a las plagas, como también un mayor sabor del chocolate producido. Ecuador, por su parte, está desarrollando variedades híbridas CCN51 para la mejora de la calidad del chocolate con destino a la producción de chocolatería fina.

Frente a la estrategia de penetración en los mercados internacionales. se encuentra que Ecuador buscaría incrementar sus ventas de producto transformado sobre todo en cuanto a la producción y venta de chocolates finos, con la evidencia de la reciente instalación de plantas procesadoras de importantes multinacionales francesas y suizas. Brasil por su parte buscará dejar de ser un país importador de cacao reajustado su déficit de producción y buscando ser autosuficiente. apoyado en las ya mencionadas mejoras en la producción y calidad de su cacao, como se puede ver en la Tabla 31.

Tabla 31.

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

Estrategias	Posibilidades de los competidores		
	Ecuador	Perú	Brasil
1 Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao.	Mantener su posición de productor líder de cacao fino de sabor y aroma en la región.	Se orientará a consolidarse también como otro competidor fuerte en el mercado del cacao fino de sabor y aroma en la región.	Buscará dejar de ser país importador de cacao. reajustar su déficit de producción y ser autosuficiente.
2 Desarrollar el mercado Europeo y americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.	Desarrollará estrategias para Incrementar su participación en este mercado	Desarrollará estrategias para Incrementar su participación en este mercado	Buscará dejar de ser país importador de cacao. reajustar su déficit de producción y ser autosuficiente.
3 Promocionar de la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz.	No tiene impacto significativo en este competidor.	No tiene impacto significativo en este competidor.	No tiene impacto significativo en este competidor.
4 Invertir en tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos.	Ecuador está desarrollando investigaciones de variedades híbridas de Cacao para mejorar calidad.	Perú puede estar desarrollando investigaciones de variedades de Cacao más resistentes y productivas	Brasil está desarrollando investigaciones de variedades de Cacao más resistentes y productivas
5 Establecer alianzas entre cultivadores. organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacaocultor.	No tiene impacto significativo en este competidor.	No tiene impacto significativo en este competidor.	No tiene impacto significativo en este competidor.
6 Desarrollar de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicione como producto modelo similar al Café.	No tiene impacto significativo en este competidor.	No tiene impacto significativo en este competidor.	No tiene impacto significativo en este competidor.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

### 6.13 Conclusiones

El análisis estratégico desarrollado para el sector cacaotero colombiano permitió identificar algunos aspectos que deben considerarse al momento de establecer la posición competitiva del sector como lo son la alta concentración de la industria, la baja productividad y la baja asociatividad de los cacaocultores colombianos. Las oportunidades detectadas se encuentran en la potencialidad en el uso de hectáreas aptas para el cultivo de cacao, mejorar su productividad, mejorar la capacitación del cacaocultor y el crecimiento de la demanda de cacao fino de sabor y aroma.

Entre las estrategias derivadas de las matrices de entrada, emparejamiento y salida se identifican: Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao, que le permitan competir desde la óptica de la diferenciación del producto, explotando factores importantes como la calidad del grano y la diversidad de climas, integrar el sector del Cacao Colombiano con otros sectores agrícolas concediendo el uso de áreas no productivas a estos sectores para el desarrollo del cultivo de Cacao. Desarrollar el mercado Europeo y Americano. Buscar la penetración en nuevos mercados y la penetración del mercado local llevando el cacao al nivel de posicionamiento que tiene el café colombiano.

De igual forma entre las estrategias formuladas del análisis integrado que deben implementarse en el sector se encuentran incentivar la calidad del producto. Realizar inversión tecnológica en desarrollos genéticos de cultivos más productivos y resistentes y mejorar los procesos tecnológicos en cuanto al sistema de producción trabajando en la capacitación a los cultivadores.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

A continuación se presenta el proceso de implementación del planeamiento estratégico para la industria del cacao en Colombia. Para ello los OLP definidos en el Capítulo cinco se traducen en objetivos de corto plazo - OCP con el fin de definir las formas de asignar recursos para la ejecución de acciones que pongan en marcha los OLP.

Seguidamente se configuran las políticas para la implementación de cada una de las estrategias retenidas; para posteriormente continuar con la definición de la estructura organizacional que mejor se acomoda al sector del cacao en Colombia y los aspectos medio ambientales, ecológicos y sociales que se deben tener en cuenta en la implementación de las estrategias. dado que es fundamental el cuidado al medio ambiente y teniendo de presente que una parte importante de población afectada (cultivadores) con estas estrategias en el sector cacaotero, es de bajos recursos económicos y baja formación académica. por lo tanto. el impacto de estas decisiones tiene un componente importante en cuanto a responsabilidad social se refiere. Al finalizar el capítulo se mencionará los criterios de gestión del cambio en el sector cacaotero en Colombia que permitirá desarrollar de forma adecuada la implementación de las estrategias definidas.

### 7.1 Objetivos de largo plazo, corto plazo, proyección de recursos y políticas

En seguida se mostrará en la Tabla 30 la matriz de objetivos de corto y largo plazo con planificación de recursos, para posteriormente evaluar las estrategias y políticas Tabla 31 para el sector cacaotero colombiano. Como podrá observarse, en la matriz de objetivos de corto y largo plazo se describirán los recursos humanos, económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la aplicación óptima de dichas estrategias.

Tabla 32.

*Matriz de Objetivos de Largo y Corto Plazo con Recursos.*

OLP		Recursos
<b>OLP 1: Para el 2020, se tendrán 195,000 hectáreas cultivadas de cacao en Colombia Según FEDECACO (2014), en 2014 se cuenta con 158,000 hectáreas cultivadas (Producción).</b>		
OCP1.1	Implementar cambio de clones que producen menos de 0.5 ton /ha /año a clones con productividad de al menos 1 ton/ha /año	Tangibles: Maquinaria. Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor.
OCP1.2	Implementar un modelo de desarrollo tecnológico para el sector cacao de manera secuencial que incrementa la productividad en 0.15 toneladas hectárea cada año.	Tangibles: Maquinaria. Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor.
OCP1.3	Investigar y publicar de manera anual un informe que contribuya al desarrollo tecnológico del proceso productivo del sector cacao colombiano.	Tangibles: Maquinaria. Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor. Intangibles: Investigación y experimentación.
OCP1.4	Diseñar y ejecutar un programa de acompañamiento empresarial a 50.000 familias en zonas veredales de paz orientado a la gestión y manejo efectivo de cultivos de cacao hasta el 2020.	Tangibles: Capital económico. salones de capacitación e implementos para la misma. Humanos: Equipo humano profesional. asesores especializado. agricultor.
<b>OLP 2: Para el 2020, se reducirá el costo de inversión en los cultivos de cacao a 5,000 dólares por hectárea, en 2014 el costo de inversión es de 9,000 dólares. (financiero).</b>		
OCP2.1	Estructurar a las cooperativas de cacao cultores como proveedores de insumos, ahorrando el 8% anual en la estructura de costos del cacocultor.	Tangibles: Estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor.
OCP2.2	Desarrollar un estudio de factibilidad e impacto de manera anual en la rentabilidad de la renovación de fermentadores por finca o por municipio productor con subsidio gubernamental	Tangibles: Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor. Intangibles: Investigación. cultura organizacional
OCP2.3	Implementar programa de control de calidad de producto final en finca o cooperativa antes de ser entregado en mercado interno incrementando gradualmente su precio de venta estimado del 6% anual	Tangibles: Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor. Intangibles: Base de datos
<b>OLP 3: Para el 2020, las exportaciones totales de cacao colombiano serán de 48,788 toneladas , en el 2013 las exportaciones de cacao colombiano son de 7,768 de toneladas a (mercado).</b>		
OCP3.1	Incrementar la producción anual en 34.000 toneladas/año. de manera secuencial hasta el 2020.	Tangibles: Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor. asesor externo. Intangibles: Base de datos.
OCP3.2	Satisfacer de manera anual la demanda nacional hasta completar un 100% del mercado	Tangibles: Capital económico. estructuración de procesos. agricultor. asesor externo. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor. Intangibles: Investigación y experimentación
OCP3.3	Aumentar la cuota de exportación en 8.219 toneladas adicionales por año. en el mercado internacional en países de alto consumo de cacao fino de sabor y aroma.	Tangibles: Capital económico. estructuración de procesos. Humanos: Equipo humano profesional. asesor especializado. agricultor. Intangibles: Base de datos

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).



Tabla 33.

*Estrategias y Políticas Para el Sector Cacaotero Colombiano.*

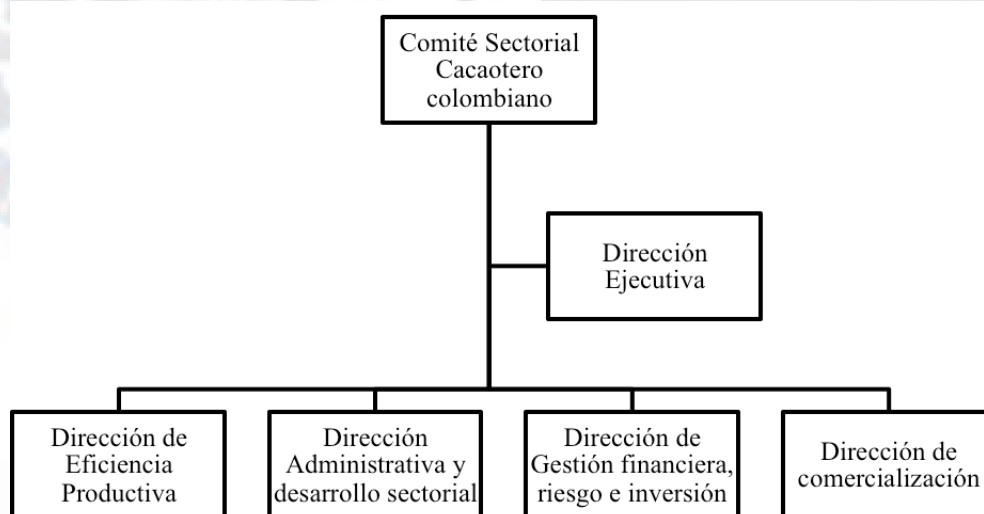
<b>Estrategias</b>	<b>Políticas</b>
1. Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao	1.1 Mantener una relación directa con el cacaocultor frente a su rol en la cadena productiva. 1.2 Cuidar las condiciones productivas que impacten la diferenciación del producto y el medio ambiente.
2. Desarrollar el mercado Europeo y Americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.	2.1 Gestionar y mantener relaciones con aliados estratégicos y contactos claves en el mercado Europeo y Americano.
3. Promocionar la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinserción que se den como resultado del proceso de paz.	3.1 Gestionar relaciones gremiales con sectores económicos complementarios. 3.2 Promocionar espacios de trabajo en conjunto y a favor de la política agroeconómica del país. 3.4 Contribuir con las buenas prácticas de cultivos lícitos.
4. Invertir en tecnología para desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos que permitan mejorar la calidad y productividad por hectárea.	4.1 Invertir el 1% de las ventas anuales del sector en investigación y desarrollo. 4.2 Apropiar modelos productivos que favorezcan la eficiencia, el cuidado del medio ambiente y las buenas prácticas saludables.
5. Establecer alianzas entre cultivadores, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacao cultor.	5.1 Participar de manera activa en eventos, reuniones y espacios de construcción intergremial.
6. Desarrollar campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicione como producto modelo similar al Café.	6.1 Crear campañas innovadoras donde se resalte los beneficios del cacao y se generen emociones favorables por el consumo del mismo.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).



## 7.2 Estructura para la Implementación

Para una correcta implementación del esquema estratégico del sector cacao Colombiano, es fundamental contar con una estructura organizacional pertinente y ajustada a la realidad del sector. A continuación se presenta el diseño a implementar el cual se basa en una estructura simple y funcional. La cual está liderada por un comité sectorial integral que permita la representación de los diferentes actores pertenecientes al plan estratégico y la especialización de las iniciativas estratégicas liderada por cuatro direcciones que den soporte a todo el sector, todo esto condensado por una dirección ejecutiva que velara por la ejecución efectiva de lo proyectado. A su vez se proyecta implementar una cultura organizacional enfocada a una organización que aprende, de tal manera que este educada con la capacidad de cambiar prontamente, el flujo de información y el trabajo en equipo como se muestra en la Figura 9.



*Figura 9.* Organigrama de la industria del cacao colombiano.

Elaboración propia a partir de Fedecacao (2014, Pág. 25).

## 7.3 Gestión del Cambio

Para que el plan estratégico sea un éxito se debe realizar un proceso de cambio que involucre el cambio de perspectiva mental, procedimental y de comunicación de todo el

sector, ya que es fundamental que cada uno de los actores de cambio dentro del proceso hagan los ajustes de conducta y que la visión que se tiene para el sector sea una realidad. Para la gestión del cambio en la implementación del plan estratégico se tendrá como referencia el modelo de Kotler y Keller (2006). A continuación se describen los lineamientos por los cuales se puede iniciar la gestión del cambio para la cadena de cacao en Colombia, a partir de la implementación de estrategias organizacionales que permitirán la coordinación de las acciones:

**Reuniones estratégicas.** Se realizarán reuniones estratégicas con cada uno de los actores involucrados en la cadena productiva del sector cacaotero, con el objetivo de presentar de manera contundente: a) La situación del mercado y de competencia a nivel nacional o internacional. b) Identificar y prevenir situaciones actuales o potenciales de crisis. c) Promulgar la necesidad de cambio y el inicio de un nuevo enfoque en la gestión del sector para el país.

**Crear una coalición rectora.** Se oficializará el comité sectorial del cacao, el cual estará delegado en representantes de los siguientes actores (directivos del sector, empresas procesadoras y exportadoras, equipo técnico y asistencial). La anterior coalición, será responsable de liderar los nuevos retos que el sector presenta y las estrategias de soporte. Así mismo definirán y revisarán constantemente las políticas de implementación y a su vez estarán monitoreando el proceso de cambio en lo macro. Para el correcto desempeño se deberá tener una agenda de temas y fechas donde se pueda dar las respectivas discusiones.

**Desarrollar la visión y la estrategia.** El plan estratégico del sector cacaotero colombiano presenta de manera clara la visión que se pretende alcanzar, esta servirá de referente y guía para que las acciones necesarias de cambio se lleven a cabo. A su vez se cuenta con la selección específica de las estrategias que se pretenden implementar.

**Comunicar la visión de cambio.** Con el objeto de realizar un proceso efectivo de socialización de los nuevos retos a afrontar se realizará una estrategia de medios segmentada como se muestra en la Tabla 32.

**Capacitar la acción generalizada de los empleados.** Se diseñará de manera especializada planes de socialización y entrenamiento que contribuyan a combatir los posibles obstáculos que se puedan presentar. Así mismo facilitar un contexto especial que aporte al proceso, suministrando recursos, sistemas y estructuras que contribuyan a la visión de cambio.

Tabla 34.

*Estrategia de Medios*

Medio de Comunicación	Tipo de Información
<u>Masivos:</u> Cartelera institucional. Boletín sectorial. Revista sectorial y comunicados electrónicos.	Aspectos Generales Avances del proceso Resultados y logros.
<u>Personalizados:</u> Reuniones informativas, comunicados y correo electrónicos, conferencias.	Asuntos dirigidos. Información de tratamiento delicado. Asuntos estratégicos.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

**Creación de Victorias en Corto Plazo.** Se realizará la planeación para conseguir mejoras en los procesos dentro del corto plazo. Así mismo se buscará considerar, reconocer y recompensar aquellos colaboradores que estén involucrados.

**Consolidar los Logros y Generar más Cambios.** En la medida que se realicen las acciones de cambio, se dará reconocimiento al personal gestor del proceso. De igual manera se usará estos avances como medio para favorecer la credibilidad y así continuar con la gestión de sistemas a través de políticas y estructuras que cada vez hagan más factible la visión.

**Anclar los Nuevos Puntos de Vista en la Cultura Organizacional.** El sector cacaoero colombiano será dinámico, por lo anterior el presente plan estratégico desarrollará

la gestión necesaria para alcanzar un impacto real en la cultura organizacional y por ende y la visión de cada uno.

#### **7.4 Responsabilidad Social Empresarial**

Para la industria del cacao es fundamental realizar una efectiva gestión en materia de responsabilidad social empresarial, considerando que el presente marco estratégico es parte de las acciones de sostenibilidad que se pretenden implementar en la industria. Por lo anterior se realizará un plan de responsabilidad social empresarial dirigido a cada uno de los *stakeholders* del sector. A continuación se presenta la descripción general a desarrollar en la Tabla 34.

#### **7.5 Conclusiones**

Con la definición de los OCP que apalancarán los OLP, se inicia la etapa de implementación de las estrategias retenidas en el plan estratégico del sector cacaotero en Colombia. A cada objetivo fueron asignados los recursos necesarios que son principalmente personal profesional que desarrolle capacitación y entrenamiento a los cacao cultores en cuanto a manejo de cultivos, desarrollo de procesos, nuevas variedades innovaciones en cacao de calidad y educación financiera.

Adicionalmente se requiere personal con conocimientos en mercadotecnia y negocios que desde la federación de cacaoteros desarrolle investigaciones de mercado permanentes e impulse la comercialización del cacao y sus productos en el nivel nacional e internacional, así como personal que se dedique a la investigación científica del cultivo de cacao en Colombia. Se espera que se avance en investigación para asuntos como las mejores condiciones de suelos, abonos y fertilizantes biodegradables, innovación tecnológica de la maquinaria y métodos de cultivo y el aprovechamiento de la mejora de infraestructura vial y de servicios.

Estos recursos deben complementarse con la formación y desarrollo integral de los líderes del sector cacaotero, en todas las etapas del proceso. De tal manera que la misión y visión de este plan estratégico se cumplan a partir de personas comprometidas primero con las personas y segundo con la industria; consideramos que dado que el proceso productivo involucra en su etapa inicial a un número importante de personas que en su mayoría son de origen humilde y de bajos niveles de educación. este debe ser el grupo poblacional prioritario. donde los líderes deben enfocar sus energías gestionando el crecimiento personal, social y económico.

La formación y apoyo a los líderes que puedan dar organización a las diferentes comunidades, así como a los eslabones de la cadena de valor es la esencia para la construcción del futuro deseado para el sector cacaotero. Definir políticas de implementación que junto a los recursos asignados, la estructura organizacional de la red de producción en la cadena de valor y el modelo de gestión del cambio de Kotler y Keller (2006) que fue aplicada como referencia, permitirán el logro de los objetivos de largo plazo planteados.

Otro de los aspectos estratégicos es la puesta en marcha de un sistema de comunicación abierta e incluyente entre todos los actores que participan del sector. El sistema permitirá una mejor toma de decisiones por parte de los directivos del sector y facilitar la coordinación de acciones. Además un sistema de información permitirá el contacto directo de los productores para mejorar sus capacidades de mejoramiento.

Finalmente, los procesos de responsabilidad social empresarial serán ejes fundamentales en la visión de cambio y en el desarrollo productivo del sector cacaotero en Colombia, por cuanto permitirán mejorar la imagen de este sector frente a potenciales inversionistas que buscarán propuestas atractivas que conlleven a la mejora en la calidad de vida de los cacaocultores, una imagen positiva del producto y una mayor calidad en los procesos productivos.

Tabla 35.

*Plan de responsabilidad social corporativa para el sector del cacao en Colombia.*

Grupo de Interés	Acciones Claves.
Cacaocultores	Planes para la mejora de calidad de vida personal y familiar. Educación financiera. Acompañamiento para el manejo efectivo de cultivos. Re significación del rol de cultivador o campesino. Representación del sector.
Gobiernos y agremiaciones.	Publicación de informes. avances e investigaciones. Cumplimiento de estándares nacionales e internacionales. Atención a la ley y cumplimiento de obligación. Gestión para el apoyo sectorial.
Colaboradores del sector	Respeto por el equilibrio personal y laboral. Compensaciones justas y bienestar laboral. Acciones para el desarrollo integral del colaborador (personal y laboral).
Comunidades	Proyectos de reinversión y desarrollo social. Flujos de información y comunicación efectiva. Atención de solicitudes. quejas o sugerencias.
Medio Ambiente	Producción Limpia. Reforestación de zonas de cultivo. Optimización de recursos naturales.
Proveedores y aliados	Pagos oportunos y justos. Apoyo para el crecimiento Flujos de información y comunicación efectiva.
Clientes y consumidores.	Calidad en el producto. Educación en consumo responsable y hábitos de salud. Atención de solicitudes. quejas o sugerencias.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.**

De acuerdo con D'Alessio (2013) la evaluación de la estrategia es una parte fundamental para lograr la construcción del futuro deseado por la visión, la misión y los objetivos de largo y corto plazo. Es fundamental que la formulación estratégica se pueda intervenir acorde con los cambios en el entorno, por lo tanto, la elaboración de un sistema de evaluación y monitoreo en el Tablero de Control Integrado, facilitará la gestión en el sector. Este mecanismo permite mantener el rumbo deseado o cambiarlo en la medida que se atiendan las demandas de las partes interesadas en la cadena y los cambios en el entorno institucional.

### **8.1 Perspectivas de Control**

El Cuadro de Mando Integral, en el marco del balance esperado por sus autores Kaplan y Norton (2009), se determina en un conjunto de indicadores que monitorean los avances de la formulación estratégica en los factores financieros, de clientes y mercados, de procesos y creación de valor interno, así como la innovación, la ciencia, la tecnología y el aprendizaje. A continuación se presenta el desarrollo del Cuadro de Mando Integral a partir de D'Alessio (2013).

#### **8.1.1. Aprendizaje Interno**

La perspectiva de aprendizaje para el sector cacaotero de Colombia se muestra en la Tabla 33. Se encuentran dos objetivos relacionados con capacitación de los cacaocultores e implementación de nuevas tecnologías y desarrollo de la gestión organizacional. Son asuntos clave en los que se debe tener avances tempranos.

#### **8.1.2. Procesos Internos**

Se propone enfocarse en modernizar el aparato productivo del sector cacaotero colombiano por procesos. en el cual se tenga principios de eficiencia productiva. mejora



continua y aprovechamiento de recursos e incrementar la productividad media por hectárea sembrada a fin de lograr una mayor rotación del producto como se encuentra en la Tabla 33.

### **8.1.3. Clientes**

En la perspectiva del cliente para el Sector Cacao de Colombia se han considerado atraer mayor número de clientes de la competencia en el mercado internacional, incrementar el nivel de consumo de los clientes actuales del sector cacaotero colombiano (Casa Luker y Nacional de Chocolates) e incrementar la cuota de participación del sector cacaotero colombiano en el mercado regional y global. Estos objetivos se describen en la Tabla 33.

### **8.1.4. Financiera**

En el caso del Sector Cacao de Colombia se identificaron objetivos que permitirán mejoras financieras para el agricultor y los inversionistas a través de la reducción de la estructura de costos y el incremento del margen sobre las ventas. respecto al margen de ventas promedio de la región.

La perspectiva financiera para el Sector Cacao se muestra en la Tabla 33, en donde a través de la disminución de costos de producción e implementación de un plan de mercadeo y ventas ajustado a la meta proyectada y la realidad del sector. se quiere generar mayores fuentes de ingreso.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El tablero de control integrado propuesto para el sector cacao en Colombia se encuentra en la Tabla 35. Se espera que facilite las capacidades de gestión y coordinación en las diferentes unidades de creación de valor en la cadena.

## **8.3 Conclusiones**

El cuadro de mando integral permitió identificar los objetivos estratégicos para el sector cacaotero en Colombia. Como objetivos económicos que permitirán mayores

beneficios financieros para el agricultor y los inversionistas. se establecieron la reducción de la estructura de costos y el incremento del margen sobre las ventas.

Así también, como objetivos orientados a los clientes se han considerado atraer mayor número de clientes de la competencia en el mercado internacional. así como incrementar el nivel de consumo de los clientes actuales. En cuanto a los objetivos implícitos para el sector interno de la industria. se encuentran enfocarse en modernizar el aparato productivo del sector cacaotero colombiano. basado en principios de eficiencia productiva. mejora continua y aprovechamiento de recursos. Finalmente, para lograr los objetivos de aprendizaje interno es necesario invertir en capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de manera eficiente y productiva.

En cuanto a las acciones clave derivadas de la estructura del cuadro de mando integral se tiene que es prioritario desarrollar un proceso de reingeniería para cada uno de los subprocesos que integran el sistema productivo del sector cacaotero colombiano, diseñar e implementar el sistema de investigación y desarrollo que contribuya con la competitividad del sector, establecer planes que permitan capacitación integral a los cacaocultores en cuanto a procesos productivos y aplicaciones tecnológicas.

Igualmente, es necesario la implementación de planes de mercadeo que permitan hacer el sector más atractivo para potenciales clientes; como también. dinamizar la competencia con mercados regionales en donde el sector cacaotero colombiano se caracterice por la ofertas de producto de primer nivel, apoyados en la calidad del cacao categorizado como fino de sabor y aroma, exclusivo para productos derivados aplicables a industrias emergentes como la cosmética, la aplicación en productos de belleza y cuidado personal.

Tabla 36.

*Cuadro de Mando Integral Para el Sector Cacaotero Colombiano.*

	Dimensión	Meta	Acción Clave	Indicador	
OCP1.2	Implementar un modelo de desarrollo tecnológico para el sector cacao de manera secuencial que incrementa la productividad en 0.15 toneladas hectárea cada año.	Proceso	Consolidar un aparato productivo por procesos, en el cual se tenga principios de eficiencia productiva, mejora continua y aprovechamiento de recursos.	Desarrollar un proceso de reingeniería para cada uno de los subprocesos que integran el sistema productivo.	Toneladas producidas.
OCP2.2	Desarrollar un estudio de factibilidad e impacto de manera anual en la rentabilidad de la renovación de fermentadores por finca o por municipio productor con subsidio gubernamental.	Proceso	Hacer estudio en un mínimo del 30% de los productores	Investigar e implementar los procesos y productos que favorezcan a incremento de la productividad.	Productividad por hectárea.
OCP1.3	Investigar y publicar de manera anual de un informe que contribuya al desarrollo tecnológico del proceso productivo del sector cacao colombiano.	Aprendizaje	Sistema de investigación y desarrollo que favorezca la producción y calidad del cacao	Diseñar e implementar el sistema de investigación y desarrollo que contribuya con la competitividad del sector.	Número de investigaciones y Número de soluciones de desarrollo.
OCP1.3	Diseñar y ejecutar un programa de acompañamiento empresarial a 50.000 familias en zonas veredales de paz orientado a la gestión y manejo efectivo de cultivos de cacao hasta el 2020.	Aprendizaje	Capacitar al 100% de los cacaocultores	Diseñar e implementar un plan de capacitación y asistencia integral al cacaocultor, favoreciendo la productividad de cultivo	Número de cacaocultores capacitados y acompañados. Niveles de productividad por hectárea.
OCP2.1	Estructurar a las cooperativas de cacaocultores como proveedores de insumos, buscando un ahorro del 8% anual en la estructura de costos del cacaocultor.	Financiero	Tener una disminución mínima del 5% en los costos de producción	Realizar un estudio de costos y procesos que permita identificar puntos para la disminución de costos de producción.	Valor neto en reducción de costos.
OCP2.3	Implementar programa de control de calidad de producto final en finca o cooperativa antes de ser entregado en mercado interno incrementando gradualmente su precio de venta estimado del 6% anual	Financiero	Incrementar a un 25% de margen de ventas.	Diseñar e implementar plan de control de calidad y mercadeo y ventas ajustado a las metas proyectadas y la realidad del sector.	Porcentaje de ventas.

Continuación Tabla 36

		Dimensión	Meta	Acción Clave	Indicador
OCP3.1	Incrementar la producción anual en 34.000 toneladas/año. de manera secuencial hasta el 2020.	Cliente	Incremento anual del 5% en clientes de la competencia.	Diseñar e implementar un plan de mercadeo y ventas ajustado a la meta proyectada y la realidad del sector.	Toneladas producidas y clientes nuevos
OCP3.2	Satisfacer de manera anual la demanda nacional hasta completar un 100% del mercado.	Cliente	Cubrir el incremento anual del 8% en el consumo de clientes actuales.	Diseñar e implementar un plan de mercadeo y ventas ajustado a la meta proyectada y la realidad del sector.	Porcentaje de ventas y consumo local.
OCP3.3	Aumentar la cuota de exportación en 8.219 toneladas adicionales por año. en el mercado internacional en países de alto consumo de cacao fino de sabor y aroma.	Cliente	Incrementar en un 54% anual la cuota participación de participación en el mercado internacional.	Diseñar e implementar un plan de mercadeo y ventas ajustado a la meta proyectada y la realidad del sector.	Porcentaje de cuota de mercado.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

## Capítulo IX: Competitividad de las Organización

La competitividad obedece principalmente a la calidad del producto y el precio. los cuales están relacionados con factores innovación. la tecnología. y la reputación. De acuerdo con D'Alessio (2013) para el desarrollo del análisis de competitividad de un sector específico. se deberán analizar tanto sus resultados como los resultados de sectores nuevos o que resurgen (p.558). Para comprender este análisis. primero se debe entender que la ventaja competitiva es directamente proporcional al valor que una empresa es capaz de generar. Porter (2010) explica que la ventaja competitiva se centra en incorporar beneficios al producto que compensen un mayor precio. y que los clientes estén dispuestos a pagarlo y a su vez este valor sea más alto que los costos ocasionados para la creación del producto.

La competitividad del sector cacaotero en Colombia converge en tres áreas: la ambiental, la social y la económica, las cuales deben propender por una armonía entre la producción, la sostenibilidad medioambiental y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de campesinos que lo cultivan. So pena de los anterior y por excelencia el sector cacaotero colombiano cuenta con un elemento diferenciador que es una ventaja competitiva en su cacao de fino sabor y aroma que debe aprovechar.

El sector cacaotero colombiano en un escenario de post conflicto empieza a cobrar valor, siendo el cultivo del cacao clave en esta etapa de la economía nacional, en donde la sustitución de cultivos ilícitos por el de cacao y orientación de las zonas veredales de paz al cultivo permita avanzar en la creación de calidad de vida para el sector rural.

La riqueza genética con la cuenta Colombia también resulta siendo un factor diferencial, justamente en el 2015, Fedecacao puso a disposición 8 clones que son tolerantes a las principales plagas y enfermedades del cultivo, y que adicionalmente son altamente

productivos, sin perder sus características de fino sabor y aroma que distingue el cacao colombiano en el mundo.

Con el propósito de situar el escalafón de competitividad a nivel país, se analizarán dos indicadores. El primero el producido por el International Institute for Management Development (IMD) y el segundo elaborado por The Global Competitiveness Report 2015-2016 que se presentan en las Figuras 10 y 11 a continuación.

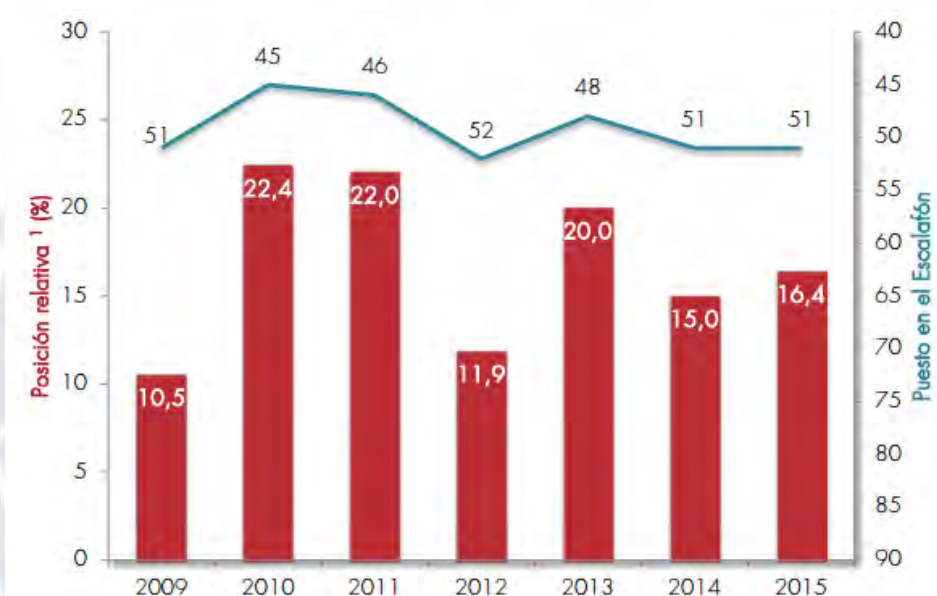


Figura 10. Evolución de la Posición de Colombia - Índice de Competitividad Agregada IMD.

Anuario Mundial de Competitividad IMD ediciones 2009 – 2015

Para el periodo 2014 – 2015, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías ocupando su mejor lugar en los últimos 8 años. Esto significa que los mecanismos de política nacional, así como la creación de capacidades para mejorar la productividad, si bien son deficientes, han venido mejorando en los últimos años.

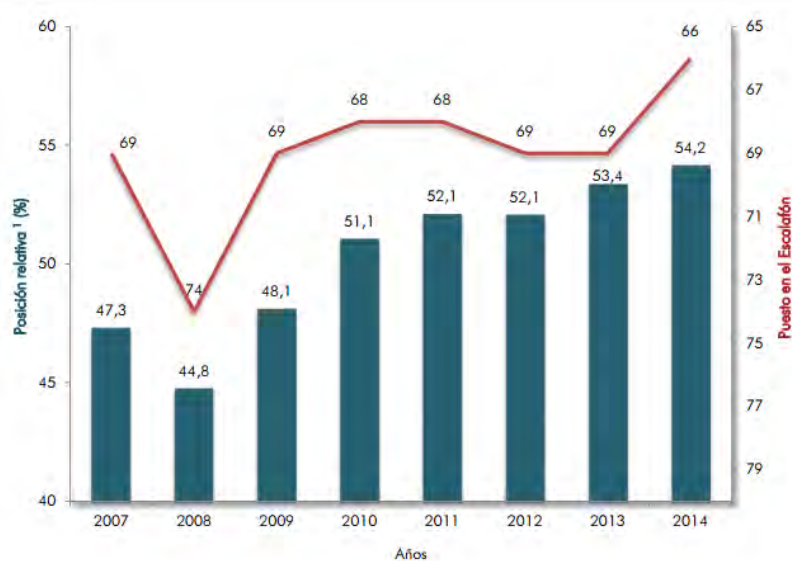


Figura 11. Índice Global de Competitividad- Foro Económico Mundial FEM  
Reporte Global de Competitividad –FEM ediciones 2007 – 2014

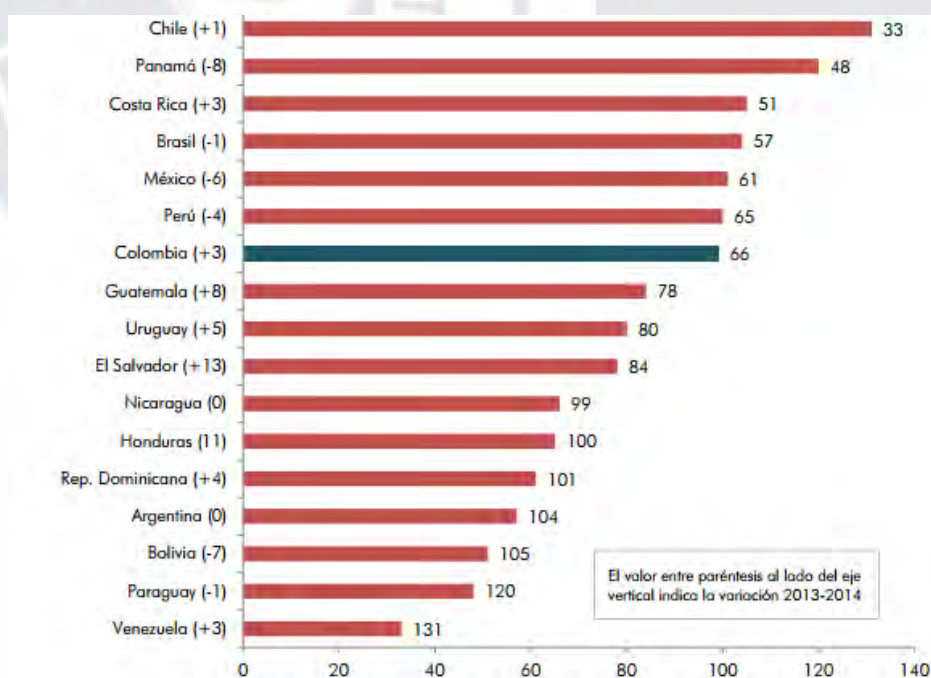


Figura 12. Puntaje obtenido por países Latinoamericanos en el Índice Global de Competitividad- Foro Económico Mundial FEM 2013 – 2014. Reporte Global de Competitividad –FEM ediciones 2007 – 2014



### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Cacaotero Colombiano

A continuación se hace una evaluación de la cadena de valor de Michael Porter, de acuerdo con la metodología de D'Alessio (2013). La cadena de valor “se refiere a la cantidad de clientes que están dispuestos a pagar para que una empresa los provea” (Atehortúa et al, 2008. p.71). Desde esta orientación al mercado se entiende que el sector cacaotero colombiano debe buscar la creación de valor para los clientes. Los cultivos en su mayoría se desarrollan en un sistema de producción campesina en donde el agricultor vive y se sustenta del trabajo de la tierra. La fase de producción se centra en el cultivo del cacao. En la medida que asociaciones como Fedecacao, así como el apoyo de las grandes industrias como la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, los productores pueden mejorar su competitividad. Lo anterior es lo que se conoce como Logística interna: actividades diseñadas para recibir, almacenar y distribuir diversos insumos a los productos o servicios.

Una desventaja competitiva en la que los agricultores tienen gran incidencia es el proceso de secado, el cual es vital para mantener la calidad del producto final y el cumplimiento del estándar internacional para exportación de cacao de alta calidad. El sustento del agricultor es directamente proporcional a la velocidad con la que él comercialice su cosecha, este hecho disminuye los tiempos adecuados de secado, lo que impacta la calidad del producto final y mengua las posibilidades de obtener un mejor precio de venta. Este proceso es Operacional y se refiere a las actividades mediante las cuales los insumos se transforman en productos y/o servicios. Siembra, mantenimiento y recolección del cacao.

Otra parte del proceso operacional en el sector cacaotero es la fase en la que se hace la limpieza y la tostión para generar sabor y aroma en el cacao en grano. Con la

molienda se transforma la almendra de cacao en pasta líquida que es prensado para obtener las mantecas y tortas y así obtener el polvo de cacao.

Las transformadoras generan productos para el consumidor final de la cadena, a partir de un proceso productivo que puede mejorar con innovación y desarrollo tecnológico. Asimismo, el desarrollo de productos y apertura de mercados permite dinamizar la competitividad de la cadena de valor que se presenta a continuación.



*Figura 13.* Esquema de la Cadena de Valor de Michael Porter. Tomado de Atehortúa et al (2008, p.72).

Al realizar el anterior análisis surge una gran reto en la cadena de valor del cacao. El de asegurar que los pequeños agricultores obtengan un ingreso digno que fortalezca el cultivo del cacao como un negocio viable que garantice los requisitos de la actual demanda nacional y la potencial demanda internacional.

## **9.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

Este modelo es una metodología de análisis que permite identificar las oportunidades y amenazas de un sector específico. El principio que rige este modelo de acuerdo con Michael Porter, se sustenta en la máxima de los mercados imperfectos, en donde se supone la posibilidad de obtener resultados superiores a los competidores. El éxito para Porter depende

de saber aprovechar los factores externos favorables y tener la capacidad para combatir los factores desfavorables (Carrión, 2007. Pág .86-87).

De igual forma, las cinco fuerzas de Porter se le conoce como *Esquema Competitivo de Porter*. Con la aplicación de este modelo se pretende evidenciar los factores clave (participantes potenciales. poder de negociación de proveedores. poder de negociación de compradores. amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad dentro del mercado). los cuales afectan a una empresa para lograr beneficios económicos (Keat y Young, 2004. p. 482).



Figura 14. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de Fernández (2010. p.75).

### 9.3 Análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el sector cacaotero colombiano 2017

En la Tabla 35 se construyó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el sector del cacao en Colombia. En el análisis de los factores se evidenció un alto poder de negociación de los compradores en este caso las empresas transformadoras de cacao en el país. en el sentido que existe poca presencia de compradores existe un alto nivel de competencia entre los productores de cacao y las empresas transformadoras tiene el poder

para establecer los precios en el mercado interno. La puntuación obtenida para este factor fue de 24. Así también existe un alto riesgo de amenaza de entrada de competidores potenciales ya que no existe diferenciación de los productos vendidos en el sector como también el sector es altamente atractivo para potenciales inversionistas por su bajo nivel de capital inicial de inversión. Otro de los problemas que origina un alto riesgo de competidores potenciales tiene que ver con la facilidad para acceder a los canales de distribución actual en el sector y la falta de ventajas competitivas sostenibles en las empresas existentes. Por su parte la baja productividad por hectárea permite inferir que las economías de escala son insuficientes para que puedan facilitar una importante reducción de costos a producto final.

Otro de los hallazgos encontrados al aplicar el modelo de Porter fue el alto nivel de rivalidad entre los competidores del sector en vista de factores con los altos niveles de costos fijos asociados a la producción de cacao en el país existen bajos niveles de uso de la capacidad instalada en el sector cacaotero colombiano siendo la capacidad instalada medida en términos de número de hectáreas productivas disponibles. Los productos no están lo suficientemente diferenciados y existe un alto número de productores de cacao lo cual acentúa la competencia entre estos actores.

Por otra parte existe también una alta amenaza de productos sustitutos sobre todo por el papel que juega la intermediación de los agentes comerciales “Algunos agentes comerciales. compran cacao de contrabando lo introducen al país. lo revuelven con el local y lo venden a la industria como si fuera nacional" y la sustitución de las propias empresas transformadoras que afecta directamente a los precios del cacao interno “parte de la responsabilidad de los bajos precios recae sobre la industria chocolatera que empezó a importar cacao y cocoa (producto sustituto) de Ecuador “ (Semana, 2012).

Los hallazgos frente al análisis del poder de negociación de los proveedores en este caso los productores del sector cacaotero permiten constatar que existe un bajo poder de negociación de los cacaocultores colombianos en vista que los siguientes factores: a pesar de que el cacao colombiano ha sido calificado por la ICCO como *fino de sabor y aroma*, y del alto potencial del país en materia productiva de este tipo de cacao no existe un desarrollo de una marca propia de cacao en el país como si puede suceder en el caso del café con el desarrollo de la marca Juan Valdez con un alto reconocimiento a nivel internacional. Del mismo modo los bajos niveles de acceso al crédito y de poder adquisitivo de los cacaocultores colombianos limitan la posibilidad de poder desarrollar industrias transformadoras propias. que reduzcan el riesgo asociado a la dependencia y alta concentración de las empresas transformadoras actuales como lo son Nacional de Chocolates. Casa Luker además de las más de 20 empresas transformadoras del sector de chocolatería y confitería ubicadas cerca de las principales ciudades del país.

Finalmente, otros de los factores que evidencian el bajo poder negociador del cacaocultor en Colombia se refiere a los altos costos de intermediación, lo cual hace que se reduzcan los niveles de ingreso de los cacaocultores, tal como lo planteó en el año 2012. Humberto Guzmán entonces director de sectores productivos del Ministerio de Agricultura, quien afirmó lo siguiente: " Entre la zona de producción y el centro de consumo no debería haber esa distorsión de más de 1.000 pesos. Hemos hecho las cuentas y una intermediación sería y razonable, no debería pasar de los 400 pesos" (Semana. 2012).

En efecto, este análisis permite afirmar que se evidencia un alto poder de negociación de los compradores frente a un bajo poder de los productores. Sumado a esto, el escenario empeora las posibilidades competitivas de este último grupo en la medida en que también existió un alto nivel de amenaza de ingreso de competidores potenciales en virtud de los

siguientes factores: las perspectivas de producción futura, la disponibilidad de terrenos y áreas productivas no utilizadas, los bajos niveles de inversión en el sector, la facilidad y beneficios que tendrían potenciales inversionistas para acceder al sector (recordando que la ley otorga una exención al impuesto de renta para cultivos de tardío rendimiento como el cacao), los bajos niveles de tecnificación de la producción, lo cual podría atraer a inversionistas con altos niveles de capital para inversión en proyectos productivos, lo que recrudecería aún más la competencia en el sector.

#### **9.4 Conclusiones**

El análisis de competitividad ilustró las principales fortalezas y capacidades competitivas del sector cacaotero colombiano, como también permitió conocer los riesgos asociados a la dinámica propia del sector. En este sentido, se encontró que el sector cacaotero colombiano deberá mejorar en aspectos relacionados con la baja productividad por hectárea, lograr una mayor diferenciación de los productos ofertados y obtener una mayor reducción de costos de producción.

Así también, se deberán aprovechar las posibilidades de expansión de la producción mediante un mejor uso de las hectáreas productivas disponibles, que permitan incrementar la producción anual y satisfacer una mayor demanda proyectada. Del mismo modo, es necesario brindar a los cacaocultores un mejor acceso a créditos con destino productivo que les permita mejorar sus niveles de ingreso y contar con capital para renovación tecnológica y productiva de sus cultivos. Se deberá buscar una mayor diversificación del mercado buscando hacer negocios con empresas transformadoras del mercado exterior que permitan a los cultivadores tener unos mejores precios y una mayor competitividad para el sector.

Tabla 37.

*Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter Para el Sector Cacaotero Colombiano 2017.*

Poder de negociación de los compradores (Empresas Transformadoras)	Calificación
Presencia en el mercado de pocos compradores	5
Estimular, auspiciar o financiar la instalación de nuevos proveedores en el suministro de productos o servicios sustitutos	4
Mantener a los proveedores en continua competencia entre ellos	5
Minimizan la importancia de las diferencias existentes entre las ofertas de los proveedores	5
Los compradores realizan altos volúmenes de compra	5
<b>Total</b>	<b>24</b>
Poder de negociación de los proveedores (Productores de cacao)	
Mejoran sus productos para diferenciarlos de sus competidores	2
Crear una fuerte identidad de marca	1
Levantar barreras para evitar integración hacia atrás	1
Reducir precios para colocarse en posición de ventaja frente a la competencia	1
Reforzar sus posiciones en otros mercados para reducir la dependencia con respecto a sus compradores	3
Llegar a negociaciones de compraventa a largo plazo	3
Incrementar la calidad o cantidad de los productos o servicios ofertados	2
<b>Total</b>	<b>13</b>
Amenaza de productos sustitutos	
Desempeño relativo de los sustitutos en el precio	3
Costos cambiantes	4
Propensión de los compradores a sustituir	4
Ingreso de productos sustitutos al mercado	5
<b>Total</b>	<b>16</b>
Amenaza de competidores potenciales	
Los procesos utilizados no permiten generar economías de escala importantes o no son determinantes en el costo final del producto	4
No existe diferenciación en los productos vendidos en el sector	5
Existe una baja identidad de marca	1
Los costos de cambio son bajos o inexistentes	2
El tipo de actividad no requiere altos niveles de inversión en capital para participar en el sector	5
Los nuevos competidores no tendrían problemas para acceder a los canales de distribución de las empresas existentes	5
Las empresas existentes no han generado ventajas competitivas	5
<b>Total</b>	<b>27</b>
Rivalidad existente entre los competidores	
El sector mantiene altos costos fijos (instalaciones, almacenaje, etc.) lo cual obliga a tener altos niveles de venta para ser rentables.	5
Se producen excesos de capacidad de producción instalada	3
Los productos o servicios no están lo suficientemente diferenciados	5
Existe un gran número de competidores	5
Existen altas barreras de salida, no es fácil abandonar la actividad	1
<b>Total</b>	<b>19</b>
<b>Total general</b>	<b>98</b>

*Nota:* Medición: se indicó el nivel de presencia de cada factor siendo 1 evaluado como "inexistente" y 5 como "altamente notorio" y que afecta las relaciones empresa-sector o mercado-sector. Las sumatorias de cada una de las evaluaciones miden la situación de cada determinante de la fuerza analizada. Los totales parciales son igual a la sumatoria vertical de cada fuerza. El total general es la sumatoria de los totales parciales. Adaptado a partir de D'Alessio (2013)



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.**

### **10.1 Plan Estratégico Integral.**

A partir de la reflexión sobre las diversas fuentes de información que permitieron construir el análisis estratégico del sector cacaotero de Colombia, se puede establecer, como lo indica la Tabla 36, un sistema organizado de propuestas que desde la visión, la misión, los valores y el código de ética, puedan guiar el desarrollo del plan en un ámbito de inclusión e incorporación de esfuerzos de diferentes actores que desarrollarán estrategias y acciones conducentes a mejorar la posición competitiva y sostenible del cacao colombiano.

### **10.2 Conclusiones Finales.**

Colombia ha venido desarrollando un crecimiento importante de sus cultivos de cacao en los últimos cinco años. De acuerdo con Fedecacao (2014), el crecimiento promedio por hectáreas totales fue del 3.23% durante el periodo 2010 al 2014; mientras que el incremento promedio en la producción registrada para el mismo periodo fue del 3.71%. El crecimiento entre 2010 al 2014 en la producción de cacao por tonelada métrica fue del 13.5%, llegando así a cerca de 48,000 en 2014. Se espera que para el año 2020 con la aplicación del presente plan estratégico, la productividad pase de 0.35 ton/ha/año a 0.75 ton/ha/año. Con esto obtendremos una producción de 119,000 toneladas de cacao de los cuales 48,000 serán para exportación y el resto para cubrir la demanda interna. Adicionalmente se espera que la rentabilidad mejore del 10% actual al 44% en 2020 (Fedecacao, 2014).

En el escenario actual del sector se evidenció que la producción interna no logra abastecer el consumo interno, debido en parte a una producción fragmentada con exportaciones residuales y volátiles, mientras que, el sector presenta una baja productividad y adopción tecnológica cuya cifra se estima en 0.35 ton/ha/año. Por esta razón, es necesario desarrollar inversiones para la mejora de los cultivos que permitan incrementar la

productividad por hectárea, teniendo en cuenta que hay clones que permiten tener una productividad superior a 2 ton/ha/año, por la gran fragmentación productiva.

El cacao de Colombia ha sido catalogado por la ICCO como fino de sabor y aroma (Fedecacao, 2014), y se espera que en el largo plazo se presenten grandes oportunidades de crecimiento para la industria en el marco de la operación de los tratados de libre comercio con diferentes países en el mundo.

Colombia se configura como un país con claras ventajas comparativas en el sector cacaotero, en virtud de que al ser un país cultivador, presenta todos los eslabones de la cadena. El cultivo tiene debilidades competitivas por la falta de adopción tecnológica por parte del agricultor, debido a aspectos culturales y económicos. En donde la oferta trata de ajustarse a las demandas de la industria procesadora en el país. Por tal motivo, se hace necesario incrementar el número de hectáreas cultivadas de cacao e invertir mayores recursos para innovar y modernizar los procesos de tecnificación, renovación y rehabilitación de más de 80,000 hectáreas envejecidas; de manera que se dé un impulso a la productividad de las mismas con miras a generar excedentes de producción que posibiliten incrementar el volumen de exportaciones, aprovechando los numerosos tratados de libre comercio que el país ha firmado.

El cultivo de cacao y la prestación de servicios agrícolas pueden ser una opción profesional atractiva para los jóvenes si reciben la formación y el apoyo necesario. Si utilizan buenas prácticas agrícolas junto con la formación en gestión empresarial y financiera, un marco de post conflicto facilitaría el acceso a la tierra y por ende la meta propuesta en cultivos nuevos y regenerados a 2020 es muy viable.

Por otra parte, en relación con el análisis de mercado, la producción de chocolate es una industria de especial atractivo para la inversión y la innovación. Las propiedades del

cacao para la alimentación, así como para la salud, ofrecen ingentes oportunidades de desarrollo. Por lo tanto, el apoyo a empresas transformadoras especializadas en la conversión del cacao en productos terminados de alta calidad con una fuerte orientación hacia la industria cosmética, de chocolatería fina y del sector salud, es un aspecto vital para el crecimiento del sector.

Entre los elementos internos con mayor impacto como factores de éxito se encuentran la posibilidad de explotación de nuevas áreas que no están siendo cultivadas por los productores, la calidad productiva de cacao que tiene el país y el grado de posicionamiento y el reconocimiento de las empresas productoras líderes en el país en la producción de derivados del cacao. Los factores internos que presentan mayores debilidades se resumen en la ausencia de mayor tecnología e innovación productiva del cacao en el país, las altas tasas de informalidad empresarial de las regiones productoras y los bajos niveles de productividad de cacao en el país.

Por otra parte, es necesario que Colombia pueda consolidar un encaje estratégico dinámico que le permita ser mucho más competitiva que otros países productores de cacao de la región, aprovechando las ventajas competitivas que como nación se tienen. A su vez la especialidad en la calidad del cacao que se produce en Colombia es un factor fundamental que se debe explorar. En el análisis de los factores competitivos del sector se encontró que existe un alto poder de negociación de los compradores, en este caso las empresas transformadoras de cacao, por las características de mercado de oligopsonio presentes en el sector. Igualmente, existe un alto nivel de competencia entre los productores de cacao y las empresas transformadoras tienen el poder para establecer los precios en el mercado interno. Así también, existe un alto riesgo de amenaza de entrada de competidores potenciales, ya que

no existe diferenciación de los productos vendidos en el sector, como también, el sector es altamente atractivo para potenciales inversionistas por su bajo nivel de capital inicial.

Otro de los riesgos identificados se refiere a la amenaza de ingreso de competidores potenciales, sobre todo por la facilidad para acceder a los canales de distribución actuales en el sector y la falta de ventajas competitivas sostenibles en las empresas existentes. Por su parte, la baja productividad por hectárea permite inferir que las economías de escala son insuficientes, para que puedan facilitar una importante reducción de costos a producto final.

Así mismo, el alto nivel de rivalidad entre los competidores del sector, en vista de factores con los altos niveles de costos fijos asociados a la producción de cacao en el país, y el hecho que existen bajos niveles de uso del número de hectáreas productivas disponibles, se configuró como otro de los factores encontrados.

Por otra parte, existe también una alta amenaza de productos sustitutos, sobre todo por el papel que juegan factores como la intermediación de los agentes comerciales, el contrabando y el ingreso de productos sustitutos de otros países. En este orden de ideas, se recomienda que desde el gobierno nacional se establezcan mecanismos de control que permitan reducir la intermediación y de esta manera ampliar el margen de ganancia para el sector de los productores, incidiendo en el mejoramiento de su calidad de vida y un mayor nivel de justicia en la configuración del precio para el cacaocultor. Los hallazgos frente al análisis del poder de negociación de los proveedores, en este caso los productores del sector cacaotero, permitieron evidenciar que existe un bajo poder de negociación de los productores colombianos.

En este sentido, la dificultad presente en el acceso al crédito, acompañado de los bajos niveles de escolaridad del productor y el bajo poder adquisitivo de estos grupos. Lo anterior ha limitado la posibilidad de lograr un mayor nivel competitivo del sector cultivador, que le

permita realizar las renovaciones tecnológicas y de procesos fundamentales para incrementar su productividad y desempeño. Así también, el riesgo asociado a la dependencia y alta concentración de las empresas transformadoras actuales. Por este motivo, es fundamental que los productores de cacao en Colombia configuren fuertes lazos entre sí para mejorar los niveles de producción. para posteriormente buscar nuevas empresas transformadoras en el exterior que les permitan generar mayores ingresos y obtener así mejores precios de venta del producto.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

El sector cacaotero de Colombia debe realizar, más allá del marco de referencia de las cadenas productivas que promueve el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, una capacidad de coordinación de esfuerzos entre diferentes agencias públicas y organizaciones privadas para desarrollar el plan presentado para su consideración. El liderazgo de Fedecacao es fundamental para avanzar en la integración de esfuerzos entre los diferentes actores de la cadena productiva del cacao en Colombia.

Se debe avanzar en el establecimiento de políticas tanto nacionales como regionales para que se desarrollen mecanismos de incentivos para que los pequeños productores campesinos se involucren en la creación de capacidades para el sector cacaotero colombiano. La participación de las universidades, los centros de investigación y desarrollo tecnológico, así como los medios para promover la transferencia tecnológica en los cultivos, es una parte fundamental que requiere este plan estratégico. Asimismo, es necesario que las empresas que compran el grano para su procesamiento, puedan generar innovaciones para la creación de productos que no solo estén anclados en la confitería del chocolate, sino que se involucren en trabajar innovaciones para el sector cosmético, nutracéutico y farmacéutico que representa un alto potencial de crecimiento en el mercado nacional en internacional.

Finalmente, la gestión de la cadena productiva del cacao debe realizar una gestión importante en el posicionamiento del cacao colombiano en los mercados internacionales, a partir de la promoción de la calidad en fino sabor y aroma de la producción cacaotera nacional. Para ello deben intervenir varias agencias estatales como Procolombia y Bancoldex, así como entidades privadas que bajo el liderazgo de Fedecacao, puedan promover una marca nacional sustentada en la calidad de la producción desarrollada con las nuevas siembras de material vegetal de cacao de fino sabor y aroma.

La incorporación de nuevas familias en la cadena de producción, particularmente a través de la siembra de cacao, debe incluir la participación de los miembros desmovilizados de la guerrilla de las FARC, que a través de planes de negocio apoyados por el Estado y las universidades, puedan iniciar la producción de cacao fino en sabor y aroma como alternativa productiva en su proceso de reinserción social y civil. En la medida que se pueda avanzar en una dinámica democrática en la que participen nuevos actores en la producción, como lo son los excombatientes de las guerrillas, se podrá generar valor social para el desarrollo de Colombia.

#### **10.4 Futuro del Cacao de Colombia**

El sector Cacaotero Colombiano, se encuentra en proceso de desarrollo y crecimiento, el liderazgo actual del sector, sumando con el potencial del mercado nacional e internacional más las políticas de paz que proyecta el país, permiten que se generen oportunidades positivas para un desarrollo social y económico sostenible del sector.

Los retos tecnológicos, productivos y organizacionales son frentes a considerar para aprovechar el panorama comercial del sector, basados en una buena estrategia sectorial y una

alineación gerencial, el Cacao de Colombiano se convierte una inversión atractiva para sus grupos de interés.





Tabla 38.

*Plan Estratégico Integral Industria del Cacao.*

Misión				
Incrementar las áreas sembradas de cacao fino de sabor y aroma, con la incorporación de avances en investigación y desarrollo, para satisfacer las necesidades de los procesadores de cacao nacionales e internacionales, basado en procesos de aseguramiento de la calidad del producto y la rentabilidad de la cadena de valor, siendo socialmente responsables con las comunidades y con el medio ambiente.				
Visión				
Al 2020, el sector cacaotero colombiano será referente mundial en el marco de la ICCO en la producción como cacao fino de sabor y aroma, satisfaciendo la demanda nacional y su participación en el mercado internacional a través de prácticas que garanticen la sostenibilidad y la competitividad, gracias a la transferencia tecnológica y la incorporación de las zonas veredales de paz con reinsertados de las guerrillas de las FARC y el ELN creando nuevas posibilidades de desarrollo nacional.				
Valores				
Integridad, es la coherencia de todos los actores involucrados en el cultivo, producción y comercialización del cacao colombiano al cumplimiento de la ley, los acuerdos, las estrategias y principios éticos.				
Innovación, como vía de desarrollo e investigación, optimización de procesos y documentación de las buenas prácticas.				
Excelencia, un principio no negociable para el sector.				
Respeto al medio ambiente, considerando que es la esencia del negocio y buscando siempre el retorno del servicio prestado.				
Identidad cultural, respeto por la diferencia de regiones, culturas o etnias nacionales e internacionales.				
Compromiso, como característica para la acción y la búsqueda de estrategias que aseguren los resultados dentro de los estándares establecidos.				
Código de Ética				
Intereses de la Industria	Objetivos Largo Plazo	Principios Cardinales		
a) Incrementar la producción por hectárea de cacao b) Generar un modelo de producción y explotación sostenible c) Cubrir la demanda nacional – La producción interna se satisface, ya que se generan excedentes de exportaciones, comparar exportaciones e importaciones d) Aprovechar el déficit de demanda Internacional e) Diferenciar el cacao colombiano, como un producto fino de cacao sabor y aroma.	OLP1: Para el 2020, se tendrán 195,000 hectáreas cultivadas de cacao en Colombia Según FEDECACO (2014), en 2014 se cuenta con 158,000 hectáreas cultivadas (Producción).	OLP2: Para el 2020, se reducirá el costo de inversión en los cultivos de cacao a 5,000 dólares por hectárea, en 2014 el costo de inversión es de 9,000 dólares. (financiero).	OLP 3: Para el 2020, las exportaciones totales de cacao colombiano serán de 48,788 toneladas, en el 2013 las exportaciones de cacao colombiano son de 7,768 de toneladas a (mercado).	Influencia de Terceras Partes: El Gobierno Colombiano. Lazos Pasados: A pesar de ser un cultivo básico, la industria cacaotera se mantiene en crecimiento y con proyecciones de ascenso. El contrabalance de Intereses: Confort sectorial y los auxilios. Conservación de los enemigos: Los cultivos ilícitos.
Estrategias	Políticas			
1. Incentivar la capacidad productiva exportable de Cacao.	X	X	X	1.1 Mantener una relación directa con el cacaocultor frente a su rol en la cadena productiva. 1.2 Cuidar las condiciones productivas que impacten la diferenciación del producto y el medio ambiente.
2. Desarrollar el mercado Europeo y americano aprovechando la calidad del Cacao Colombiano y los déficit en la demanda Internacional.	X	X	X	2.1 Gestionar y mantener relaciones con aliados estratégicos y contactos claves en el mercado Europeo y Americano.
3. Promocionar de la integración del sector Cacaotero Colombiano con otros sectores económicos de la población concediendo el uso de áreas no productivas a programas de reinsertión que se den como resultado del proceso de paz.	X	X	X	3.1 Gestionar relaciones gremiales con sectores económicos complementarios. 3.2 Promocionar espacios de trabajo en conjunto y a favor de la política agroeconómica del país. 3.3 Contribuir con las buenas prácticas de cultivos lícitos.
4. Invertir en tecnológica en desarrollos Genéticos de cultivos más resistentes y productivos	X	X	X	4.1 Invertir el 1% de las ventas anuales del sector en investigación y desarrollo. 4.2 Apropiar modelos productivos que favorezcan la eficiencia, el cuidado del medio ambiente y las buenas prácticas saludables.
5. Establecer alianzas entre cultivadores, organismos gubernamentales de desarrollo agrícola y FEDECACAO para la capacitación y desarrollo tecnológico del cacaocultor.	X	X	X	5.1 Participar de manera activa en eventos, reuniones y espacios de construcción intergremial.
6. Desarrollar de campañas a nivel nacional que promueva y aumente el consumo interno de Cacao y lo posicione como producto modelo similar al Café.	X	X	X	6.1 Crear campañas innovadoras donde se resalte los beneficios del cacao y se generen emociones favorables por el consumo del mismo.

*Nota:* Adaptado a partir de D'Alessio (2013).

## Referencias

- Agrocadenas (2006) Observatorio de competitividad Agrocadenas- Colombia MARD e (IICA). Recuperado de: <http://www.agrocadenas.gov.co/>
- Aguirre, M. (2005) El cacao. Recuperado de:  
<http://www.mexicomaxico.org/dadivas/cacao.htm>
- ANDI (2015). Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016. Recuperado de:  
<http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- Andrade, C. (2007). La viabilidad económica del cultivo del cacao en México a través de una economía sostenible. Escuela de Ciencias Sociales. Artes y Humanidades. Departamento de Relaciones Internacionales y Ciencias Políticas. Puebla. Universidad de las Américas.
- Atehortúa, F; Bustamante, R; Valencia de los Ríos, J. (2008) Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín. Universidad de Antioquia.
- Banco Mundial (2015) Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- BANREP (2013) Informe sobre Inflación. Banco de la Republica de Colombia. Recuperado de:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi\\_jun\\_2013.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2013.pdf)
- Base de Datos Quintero Hermanos Ltda. – Exportaciones 2013
- Carrión, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. Madrid. ESIC Editorial.
- Castellanos, O.; Fúquene A.. Fonseca S.. Ramírez D.. Giraldo E.. Valencia M. (2011) Estudio de la cadena productiva de cacao en el Ariari. Ministerio de comercio. Industria y Turismo. Unión Europea. Proyecto de Desarrollo Local y Comercio en Colombia – DELCO / UNAL.

Colombia.co (s.f.) Guía del viajero. Recuperado de: <http://www.colombia.com/turismo/guia-del-viajero/>

Compañía Nacional de Chocolates (s.f.). Nuestra compañía. Recuperado de: <https://chocolates.com.co/es>

Consejo Privado de Competitividad (2013) Informe nacional de competitividad 2012-2013. Recuperado de: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

Constitución Política de Colombia. Corte Constitucional. Recuperado de: [www.corteconstitucional.gov.co/?bTy](http://www.corteconstitucional.gov.co/?bTy)

COPAL-CPA (2014) The Alliance of Cocoa Producing Countries. Recuperado de: <http://www.copal-cpa.org/>

Corpoica (2003) Publicación Final del Cacao. Bogotá.

D'Alessio, F (2013) El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México D.F: Pearson Educación.

DANE (2010) Boletín Censo General. Información tomada del Boletín censo General 2005. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

DANE (2014) Cuentas departamentales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Comportamiento 2000-2012. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2011def\\_2012pre.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2011def_2012pre.pdf)

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>.

Dinero (2014) Incentivan producción de cacao. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/promueven-estrategias-cacao/196852>

Dinero (2015) Dulce futuro para el cacao colombiano. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/oportunidades-para-produccion-cacao-pais/209690>

DNP (2015). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado de: [https://www.dnp.gov.co/Plan-](https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx)

[Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx](https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx)

El Colombiano (2013) Crecimiento. el reto para 2013. Recuperado de:

[http://www.elcolombiano.com/crecimiento\\_el\\_reto\\_para\\_2013-ADEC\\_223542](http://www.elcolombiano.com/crecimiento_el_reto_para_2013-ADEC_223542)

El Comercio (2014). El negocio del cacao. ¿Cuánto se puede ganar con ese cultivo?

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/negocio-cacao-ganar-cultivo-367149>

El Heraldo (2016). Siembra de cacao. Una actividad rentable. Recuperado de:

<https://www.elheraldo.co/cordoba/siembra-de-cacao-una-actividad-rentable-310935>

Fedecacao (2013) Informe de Gestión 2010– 2012. Bogotá: Federación Nacional de Cacaoteros de Colombia.

Fedecacao (2014) Informe de Gestión 2012 – 2014. Bogotá: Federación Nacional de Cacaoteros de Colombia.

Fedecacao (s.f.). Federación Nacional de Cacaoteros. Recuperado de:

<http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/institucional/historia> consultado el 12 de marzo de 2017.

Fedecacao (2015) Departamento de Estadística de Fedecacao. Precios reales por tonelada métrica de cacao en pesos colombianos. Información interna Fedecacao.

Fedesarrollo (2007) Características y Funcionamiento del Mercado del cacao y sus derivados en Colombia. Proyecto de investigación para la Compañía Nacional de Chocolates.

S.A. Recuperado de:

<http://www.fedesarrollo.org.co/wpcontent/uploads/2011/08/Caracter%C3%ADsticas-y-funcionamiento-del-mercado-de-cacao-Informe-CNCH-versi%C3%B3n-definitiva-agosto-15-2007-publica.pdf>

Fernández. V (2010) Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado. Barcelona. Universidad Politécnica de Catalunya.

Guzmán. G (2014) La Política comercial del Próximo Gobierno Colombiano. Recuperado de: <http://www.coloquio.co/la-politica-comercial-del-proximo-gobierno-colombiano>

Haque. I. (2004). Commodities under neoliberalism: the case of cocoa. UN. Recuperado de: [http://unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420041\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420041_en.pdf)

Hitt. M (2006) Administración. México. Pearson Educación.

Corpoica (s.f.). Cacao. Recuperado de:

<http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/55389/PublicableFinalCacao>.

Ideam (2015). Boletín informativo sobre el monitoreo de los Fenómenos de "El Niño" y "La Niña". Recuperado de: <http://www.ideam.gov.co>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi-IGAC (2014) Mapa satelital de Colombia con coordenadas. Recuperado de: <http://www.igac.gov.co/geoportal>

Kalmanovitz, S y López, E. (2007). Aspectos de la agricultura colombiana en el siglo XX. La economía colombiana del siglo xx. Un análisis cuantitativo.

Kaplan. R. S; Norton. D (2009) Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión.

Keat. P y Young . P (2004) Economía de empresa. México. Pearson Educación.

Kotler. P y Keller. K (2006) Dirección de marketing. México. Pearson Educación.

MADR (2007). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Prospectiva%20Cacao%20Chocolate.pdf>

Maps of World (2014) Mapa de Colombia. Recuperado de:

<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/colombia/latitud-y-longitud-de-colombia.html>

MARS Incorporated (2012). Inversión en Cacao, chocolatería y confitería. Procolombia. En: Mars. Incorporated Reports Progress In 2012 Against Ambitious Targets To Make A Difference To People And Planet Through Its Performance. Recuperado de:

<http://www.mars.com/global/press-center/press-list/news-releases.aspx?SiteId=94&Id=4979>

MICT (s.f.). Alianza Pacífico. Recuperado de:

[http://www.tlc.gov.co/publicaciones/2578/alianza\\_del\\_pacifico](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/2578/alianza_del_pacifico)

MICT (s.f.). Tratados de libre comercio. Recuperado de:

[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/637/abc\\_del\\_tratado\\_de\\_libre\\_comercio\\_entr\\_e\\_colombia\\_y\\_estados\\_unidos](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/637/abc_del_tratado_de_libre_comercio_entr_e_colombia_y_estados_unidos)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005) La Cadena Del Cacao En Colombia.

Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Recuperado de:

[http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112145659\\_caracterizacion\\_cacao.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112145659_caracterizacion_cacao.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2012) Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero.

2012-2021. Bogotá.

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS].(2014). Código nacional de recursos naturales y renovables y de protección al medio ambiente. Bogotá D.C., Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio. industria y turismo-MINCIT (2014) Plan Estratégico Sectorial 2011-2014. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=18013>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.) Principios y lineamientos de la política exterior Colombiana. Recuperado de: <http://www.cancilleria.gov.co/ministry/policy>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Población y principales indicadores demográficos de Colombia. Bogotá D. C., Colombia: Autor.
- Molina. L. F. (2000): “El desarrollo empresarial colombiano”. en La fuerza empresarial en Colombia Bogotá: Consuelo Mendoza Ediciones. pp. 13 – 25
- O' Shaughnessy. J (1991) Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- Pinzón. O (2012) Guía Técnica para la el Cultivo del Cacao. Recuperado de: [http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/pub\\_doctecnicos/fedecacao-pub-doc\\_12B.pdf](http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/pub_doctecnicos/fedecacao-pub-doc_12B.pdf)
- Portafolio (2011) Qué significa para Colombia calificación de grado de inversión. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/calificacion-grado-inversion>
- Portafolio (2014) Infraestructura y TIC impulsaron avance en competitividad. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/avance-competitividad-colombia>
- Portafolio (2014) Colombia. a „morderle“ tajada a Costa de Marfil en cacao. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-cacao-colombia>
- Portafolio (2014) Colombia. primero en facilidad para hacer negocios En: Diario Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/doing-business-clima-negocios-banco-mundial-colombia>



Porter. M (1991) La ventaja competitiva de las naciones. (Edit.) Javier Vergara. Buenos Aires. p. 1025. Edición original The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.

Proexport (2011) Inversión agroindustria. Recuperado de:

[http://www.botschaftkolumbien.de/descargas\\_proexport/berlin\\_2011/espanol/inversion/agroindustria/perfil\\_agroindustria.pdf](http://www.botschaftkolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/agroindustria/perfil_agroindustria.pdf)

Proexport (2012) Exportar desde Colombia al Canadá Confitería 2012. Recuperado de:

[http://www.procolombia.co/sites/default/files/colombia\\_-\\_confiteria\\_2012\\_0.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/colombia_-_confiteria_2012_0.pdf)

Proexport (2014) Oportunidades de mercado para exportar cacao colombiano. Bogotá.

Recuperado de: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/2014-09-12\\_oportunidades\\_de\\_mercado\\_para\\_exportar\\_cacao\\_colombiano.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/2014-09-12_oportunidades_de_mercado_para_exportar_cacao_colombiano.pdf)

Quintero. L; Díaz. K (2004). El Mercado Mundial del Cacao. Centro de Investigaciones Revista Agroalimentaria. v.9 n.18. Mérida- Venezuela. Universidad de Los Andes. Recuperado de:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/13373/1/mercadomundialcacao.pdf>

Roa, S.A.; Sánchez, J. A y Mateus. A. R (2006) Análisis de la estructura del comercio del cacao, subproductos y derivados en el mercado internacional. Revista CIFE: Lecturas de Economía Social. Páginas 90-123.

Santos. J. M. (2014) Cuadernillo Plan Estratégico. Recuperado de:

<http://www.santospresidente.com/media/cuadernillo-21MAY.pdf>

Semana (2012) Los campesinos que no quieren cacao. Publicado el 21 de abril de 2012.

Recuperado de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-campesinos-no-quieren-cacao/256774-3>

Superintendencia de Industria y Comercio-SIC (2012) Estudio Sectorial sobre el sector

cacaotero. Estudios de mercado No 3. Grupo de estudios económicos. Recuperado de:

[http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudiosobreelsectorcacaotero.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudiosobreelsectorcacaotero.pdf)

Valenzuela. A (2007) El chocolate. un placer saludable. Revista chilena de nutrición. 34(3). 180-190.

WCS (2014) The World Competitiveness Scoreboard. Recuperado de:

[http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard\\_2014.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf)

WEF (2014) The Global Competitiveness Report 2014-2015. Latín América Top 10.

Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/img/WEF\\_GCR2014-15\\_Latinamerica\\_Image.png](http://www3.weforum.org/docs/img/WEF_GCR2014-15_Latinamerica_Image.png)

Wilches. L (2010) Los productos que prefieren los colombianos. Producto: Chocolatina JET. Bogotá: Centro de Estudios Superiores en Administración.

World Cocoa Foundation (s.f.). Mercado Mundial del Cacao. Recuperado de

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

**Apéndice. Proyección de Hectáreas cultivadas de cacao en Colombia para el  
periodo 2015-2020.**

	X	Y	xy	x <sup>2</sup>
Años	Años	Hectáreas sembradas		
2007	1	6.502	6502	1
2008	2	5.917	11834	4
2009	3	13.105	39315	9
2010	4	4.645	18580	16
2011	5	4.354	21770	25
2012	6	7.241	43446	36
2013	7	3.997	27979	49
2014	8	3.000	24000	64
Totales	36	48.761	193426	204

Promedio X	4,5
Promedio Y	6.095

$$Y_i = a + bx \quad Y = 5988 + 23,8081502X$$

Promedio x <sup>2</sup>	26
-------------------------	----

$$b = \frac{-25998,5 - 23,8081502}{-1092}$$

$$a = 5987,988324$$

		Hectáreas proyectadas
Año	Año	Y <sub>i</sub> =a+bx
2015	9	6202
2016	10	6226
2017	11	6250
2018	12	6274
2019	13	6297
2020	14	6321