

ESTUDIO PROSPECTIVO DEL SECTOR DEL CHOCOLATE EN SANTANDER

CELSO JAVIER BLANCO MAZA

**Trabajo de investigación en modalidad “Tesis de Grado” presentado como requisito
parcial para optar al título de Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2006

RESUMEN

TITULO: Estudio Prospectivo del Sector del Chocolate en Santander*

AUTORES: Celso Javier Blanco Maza**

PALABRAS CLAVE: Prospectiva, Sector del Chocolate, Variables Clave, Juego de Actores, Diseño de Escenarios, Expertos.

Este estudio tiene por objetivo formular un escenario futuro esperanzador para las empresas que conforman el sector del chocolate en Santander –llamado escenario apuesta- y cuales serian las estrategias necesarias para alcanzarlo.

En la primera fase del estudio llamada Análisis Estructural, un panel de expertos en el sector de estudio, determinó un conjunto de variables clave que caracterizan al sector y que sirven para determinar cuales serán los gérmenes de cambio que influirán en él evolucionar de este en el futuro.

En una segunda fase llamada Juego de los Actores, se evalúa cual es el grado de acuerdo o desacuerdo de los actores que influyen dentro del sector de chocolate en Santander con respecto a los aspectos más importantes u objetivos de las variables clave de la fase anterior. También se determina cuales son las posibles alianzas de estos actores para alcanzar esos objetivos.

En la última fase de este estudio llamada Diseño de escenarios, se utilizó el método del Análisis Morfológico para construir los escenarios. Se establecieron unas componentes del sistema (compuesto por las empresas del sector del chocolate en Santander y su entorno), además de unas configuraciones de estas. Al conjugar las configuraciones de cada una de las componentes del sistema de obtuvieron los distintos escenarios.

De entre los posibles escenarios se escogió el escenario apuesta en el cual las empresas del sector han debido fortalecer su asociación, contar con recursos para la inversión, implementar planes para la capacitación de su gerencia, promover una nueva cultura empresarial, contar con el apoyo de las autoridades gubernamentales para sus proyectos e implementar planes de negocios que busquen el desarrollo del sector.

Por último se detallan cuales serian los lineamientos estratégicos para lograr este escenario y se compendian en un plan de acción.

* Proyecto de Grado

** Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. UIS. CARLOS H. CONTRERAS

ABSTRACT

TITLE: Prospective Research on Chocolate Sector in Santander *

AUTHORS: Celso Javier Blanco Maza**

KEY WORDS: Prospective, Chocolate Sector, Key Variables, Game of Actors, Design of Scenarios, Experts.

This research has for objective to formulate a desirable scenario of the future for the companies that conform the chocolate sector in Santander - called bet scenario- and which would be the necessary strategies to reach it.

In the first phase of the research called Structural Analysis, a panel of experts in the studied sector, determined a key group of variables that characterized the sector and that help to determine which will be the germs of change that will influence in evolving of the sector in the future.

In a second phase called Game of the Actors, it is evaluated which is the actors' agreement or disagreement grade that influence inside the chocolate sector in Santander with regard to the most important aspects or objectives of the key variables of the previous phase. It is also determined which are the possible alliances of these actors to reach those objectives.

In the last phase of this research called Design of scenarios, the method of the Morphological Analysis was used to build the scenarios. Some components of the system are settled down (the system is composed by the companies of the chocolate sector in Santander and their environment), besides some configurations of these. When conjugating the configurations of each one of the components of the system are obtained the different scenarios.

Among the possible scenarios was chosen the bet scenario in which the companies of the sector should have strengthened its association, have resources for the investment, implement plans for the training of its management, promote a new managerial culture, have the support of the government authorities for their projects and implement business plans that look for the development of the sector.

Lastly was settled down the strategic plans to achieve this scenario and they are summarized in an action plan.

* Project of Grade

** School of Industrial and Manegerial Studies. UIS. CARLOS H. CONTRERAS

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION Y ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	1
1.1	OBJETIVOS	2
1.1.1	General	2
1.1.2	Específicos	2
1.2	ALCANCE	3
2	ANTECEDENTES DEL SUBSECTOR CHOCOLATE	4
2.1	PROCESO INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE	4
2.2	INDUSTRIA DEL CHOCOLATE EN COLOMBIA	10
2.2.1	Productos	10
2.2.2	Materias primas	14
2.2.3	Estructura actual del mercado nacional	18
2.2.4	Promoción y comercialización	20
2.2.5	Canales de distribución	22
2.2.6	Precio	23
2.2.7	Barreras de entrada	24
2.2.8	Comercio internacional	26
2.3	CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE EN SANTANDER	27
2.3.1	Ambiente Externo	28
2.3.2	Ambiente Interno	28
a.	Financiero	28
b.	Tecnología	29
c.	Administración	29
3.	MARCO TEÓRICO	30
3.1.	MÉTODO DE LOS ESCENARIOS	30
3.2.	Análisis estructural	32
a.	Identificación de las variables	33
b.	Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural	33
c.	Búsqueda de las variables claves a través del método MICMAC	34

3.3. Juego de los Actores	35
3.4. Elaboración de escenarios	38
4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROSPECTIVA	40
4.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	40
4.1.1. Identificación de las variables	41
a. Procedimiento de identificación y definición de variables	42
b. Determinación de los expertos	45
c. Metodología aplicada en este procedimiento	46
4.1.2. Análisis de las relaciones en la matriz de análisis estructural y resultados	49
a. Relaciones directas	49
b. Relaciones Indirectas	57
c. Relaciones Potenciales	59
4.1.3. Establecimiento de las variables clave del sistema	63
4.2. JUEGO DE LOS ACTORES	66
4.2.1. Identificación de los actores	67
4.2.2. Identificación los retos estratégicos y los objetivos asociados	70
4.2.3. Posicionamiento de cada actor sobre los diferentes campos de batalla y sus objetivos asociados	76
4.2.4. Jerarquización de los objetivos	77
4.2.5. Evaluación de las relaciones de fuerza entre los actores	83
4.2.6. Recomendaciones estratégicas	89
4.3. DISEÑO DE ESCENARIOS	90
4.3.1. Establecimiento de las configuraciones del sistema y asignación de probabilidades por parte de los expertos	91
4.3.2. Definición del sub-espacio morfológico útil	95
4.3.3. Descripción de los escenarios encontrados	96
4.3.4. Definición del escenario apuesta y lineamientos estratégicos para alcanzarlo	102
a. Definición del escenario apuesta	103
b. Estrategias para alcanzar el escenario apuesta	103

5. CONCLUSIONES	107
6. OBSERVACIONES	108
7. BIBLIOGRAFÍA	109

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS 1: CUESTIONARIO PARA ANALISIS ESTRUCTURAL	111
ANEXOS 2: CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA	120
ANEXOS 3: MATRIZ DE RETOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS	135
ANEXOS 4: MATRIZ DE RELACIONES DIRECTAS	146
ANEXOS 5: CUESTIONARIO PARA DETERMINACIÓN DE PROBABILIDADES	154

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Proceso de industrial del cacao	9
Gráfica 2: Participación de los insumos en la cadena de cacao	13
Gráfica 3: Materias primas como porcentaje del consumo intermedio	15
Gráfica 4: Variación de índices al productor en el sector	22
Gráfica 5: Plano de Motricidad vs. Dependencia	33
Gráfica 6: Plano de Motricidad vs. Dependencia Directas	52
Gráfica 7: Influencias Directas	54
Gráfica 8: Plano de Motricidad vs. Dependencias Indirectas	57
Gráfica 9: Clasificación de las variables de acuerdo a sus influencias	58
Gráfica 10: de Influencia Indirecta	59
Gráfica 11: Plano de Motricidad vs. Dependencias Potenciales	60
Gráfica 12: Clasificación de las variables según sus influencias potenciales	61
Gráfica 13: Influencia Potencial	62
Gráfica 14: Desplazamiento de variables	63
Gráfica 15: Clasificación de los objetivos según su número de acuerdos 2MAO	76
Gráfica 16: Convergencia de 2° Orden entre actores	81
Gráfica 17: Divergencias de 2° Orden entre actores	82
Gráfica 18: Ambivalencia entre los actores	83
Gráfica 19: Influencia vs. Dependencia	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación de las materias primas y materiales de empaque en los productos de la industria de chocolates	14
Tabla 2: Valor de las compras de materia prima por parte de la industria 1993-2002	16
Tabla 3: Matriz de relaciones entre variables	31
Tabla 4: Expertos para el Análisis Estructural	46
Tabla 5: Matriz total de motricidad y dependencia	48
Tabla 6: Datos obtenidos del MDI	49
Tabla 7: Motricidad y dependencia de cada variable	50
Tabla 8: Variables de la Zona de Poder	53
Tabla 9: Variables de la zona de conflicto	53
Tabla 10: Variables de la zona de problemas autónomos	53
Tabla 11: Variables de la zona de salida	53
Tabla 12: Actores seleccionados	67
Tabla 13: Clasificación de los objetivos según el campo de batalla establecido	70
Tabla 14: Matriz de actores vs. Objetivos de 2° Orden (2MAO)	75
Tabla 15: MDA compilada	84
Tabla 16: Componentes y sus objetivos asociados	89
Tabla 17: Expertos en el Análisis Morfológico	92
Tabla 18: Probabilidad de cada configuración	93
Tabla 19: Escenarios luego de las exclusiones	96
Tabla 20: Escenarios pesimistas	97
Tabla 21: Escenarios de lo mismo	98
Tabla 22: Escenarios prometedores	99
Tabla 23: Escenarios idealistas	100

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Procesos del Análisis Estructural	38
Diagrama 2: Procesos del Juego de los Actores	39
Diagrama 3: Procesos del Diseño de Escenarios	40
Diagrama 4: Plan de Acción Inmediata	105

1 INTRODUCCION Y ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

A través de esta investigación se propone realizar un estudio prospectivo del sector del chocolate en Santander. Se aspira a que este sirva de aporte al fortalecimiento y mejoramiento de este y que sea tenido en cuenta por las empresas que lo conforman para el lineamiento de sus planes estratégicos.

Este proyecto surge como una propuesta hecha por la Corporación Enlace (que es una ONG santandereana que trabaja para el desarrollo de las microempresas), que en el 2005 realizó el “Programa para el fortalecimiento tecnológico y productivo del eslabón industrial de la mini-cadena de cacao-chocolate” y que en la actualidad gestiona un proyecto de inversión en el sector junto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga que será financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Por medio de dicha organización se estableció el contacto con ASICHOC (Asociación de Industriales del Chocolate y Café), que es la asociación que agremia a 10 empresas santandereanas del sector del chocolate, y la cual fue de gran ayuda para el autor por la cooperación prestada por los empresarios asociados a ella durante todas las fases de este proyecto.

Este proyecto sirve para complementar la información necesaria para las actividades que está llevando a cabo la Corporación Enlace en el sector y además para la formulación de planes estratégicos que puedan dar respuesta a las necesidades de las empresas que conforman ASICHOC.

Para la realización del siguiente proyecto de investigación se tomó como referencia la información de las empresas asociadas a ASICHOC, que son:

- Tostadora Colosal (Chocolate Colosal)
- Industrias La Fragancia (Chocolate San José)
- Industrial de Chocolates (Chocolate San Antero)
- Chocolate Flor
- Rubiano y Cia (Chocolate Chucureño)
- Café y Chocolate Bumangués

- Industrias Fuller Pinto (Chocolate Diamante)
- Ficas Ltda. (Chocolate Guanentá)
- Jordávila (Chocolate Regional)
- Chocolate Selecto
- Café y Chocolate Gironés

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 General

Realizar un estudio prospectivo de las empresas del sector chocolate de Santander utilizando el método de los escenarios para crear un soporte sobre el cual estas puedan elaborar planes estratégicos que mejoren su competitividad.

1.1.2 Específicos

- Realizar una caracterización del sector del chocolate en Santander, desde los aspectos administrativos, tecnológicos, de producción, comercialización y del entorno, con el fin de obtener un diagnóstico del mismo.
- Identificar las variables de mayor incidencia en el comportamiento actual y potencial de las empresas del sub-sector del chocolate en Santander.
- Determinar el escenario más probable dado las actuales tendencias en la gestión de las empresas del sub-sector señalado.
- Diseñar los escenarios futuros a partir de las estrategias que puedan desarrollar los actores del sub-sector.
- Elegir el escenario futuro que integre las aspiraciones y metas de las empresas pertenecientes al sub-sector del chocolate en Santander, el cual será el escenario apuesta al que se pretende llegar.

- Con base en el escenario apuesta, definir lineamientos estratégicos que sirvan como herramienta de planeación a las empresas interesadas.

1.2 ALCANCE

Realizar un estudio prospectivo del sector del chocolate en Santander partiendo de su situación actual, que llegue a formular un escenario apuesta o situación a la cual se quiere llegar en el futuro y las estrategias necesarias para alcanzarla, sirviendo a los empresarios del sector de guía para el desarrollo este importante segmento de la economía santandereana en los próximos años.

2. ANTECEDENTES DEL SECTOR CHOCOLATE

Conocer los antecedentes del sector permite dar una idea general de este. En primera instancia se hace una reseña sobre el proceso industrial del chocolate, en el cual se

pretende dar una idea general del proceso técnico de la conversión del cacao y la obtención de sus principales derivados.

En segundo lugar se dará a conocer los aspectos presentes en la configuración de la industria del chocolate en Colombia, aspectos tales como: productos, materias primas, estructura del mercado, promoción y comercialización, canales de distribución, precio, barreras de entrada y comercio internacional.

Por último se presentará un análisis sobre las características de esta industria en el departamento de Santander tanto en el ambiente externo como en el interno.

Esta información es importante para obtener una idea global del sector que es objeto de este estudio, y conocer los factores a considerar para implementar la metodología prospectiva.

2.1 PROCESO INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE

Los métodos de manufactura difieren en detalle de planta a planta, pero se identifica un patrón de comportamiento. Para el proceso industrial se requiere grano sometido a un proceso de beneficio, que incluye las etapas de desgrane, fermentación y secado.

El beneficio del cacao es la etapa más importante del proceso de producción del chocolate, en la medida en que la presentación y la calidad de la almendra dependen de este proceso. Un cacao con buena presentación y calidad tiene un alto precio en el mercado.

La recolección es el primer paso en el buen beneficio del cacao. El cacao debe recogerse cuando está maduro, lo cual se establece por el color de la valla. La recolección debe hacerse semanalmente o cada 15 días para evitar la sobre-maduración. Las mazorcas cosechadas deben apilarse en un lugar apropiado o directamente bajo el árbol para extraerle el grano. Priman en el procesamiento del cacao dos criterios: sabor y textura. El primero se refiere a la importancia de obtener un chocolate que no posea un sabor extremadamente amargo y a lograr un aroma que sea del gusto del consumidor; la textura se refiere al hecho que el chocolate debe ser sólido entre los 20 y 25 grados centígrados y debe fundirse rápidamente en la boca a 37 grados centígrados.

El proceso industrial del chocolate inicia con la fermentación del cacao que tiene como fin la eliminación de la pulpa que recubre las habas de cacao. Este tiene una duración de 5 a 6 días, durante los cuales las habas de cacao se dejan al aire libre de modo que las levaduras y bacterias se desarrollen produciendo la degradación de azúcares y mucílagos de la pulpa.

Posterior a la fermentación, se inicia el secado de las habas de cacao, lo cual busca reducir el contenido de humedad, para que se pueda continuar con la fermentación interna, disminuir el amargor y potenciar al máximo el aroma. Este proceso se puede llevar a cabo en dos formas: la primera consiste en esparcir las habas al sol y la segunda se hace por medio de secadores mecánicos hasta alcanzar un 7% de contenido de humedad.

Luego del secado se procede a realizar una limpieza a las habas de cacao a fin de eliminar materiales extraños como arena o piedras, con el fin de darle una buena presentación y mejorar su valor comercial. Luego se empaca y deposita en un lugar suficientemente ventilado, libre de humedad y malos olores mientras va al mercado.

Las habas de cacao son sometidas al proceso de tostado, proceso que realiza ya la industria procesadora, cuyos objetivos son lograr un aroma óptimo y reducir la dureza de la almendra de cacao para facilitar la trituration y finalmente la separación de las cubiertas de las habas de la almendra de cacao. El tueste se realiza a través de diferentes métodos como aire caliente, vapor saturado y radiación infrarroja. Con el tostado de las habas de cacao termina la primera fase de transformación del cacao hacia el chocolate.

La segunda fase del proceso industrial de chocolate es la molturación, que consiste en la trituration de la almendra de cacao en partículas de diferentes tamaños, separables entre sí por medios mecánicos, para luego pasar a la trituration de la almendra a través de la utilización de diferentes herramientas como rodillos estriados, molinos de masas, molinos de palas, molinos de discos, extrusores y molinos de bolas hasta conseguir una masa fina y homogénea que se denomina pasta o licor de cacao, el cual se dirige principalmente a la producción de chocolates. El licor de cacao se somete a un proceso de filtración mediante el cual se separa las tortas, o sólidos de cacao, de la manteca de cacao

(líquido). En promedio con 1.000 kilos de cacao en grano se obtienen 800 de licor de cacao.

Posteriormente siguen las fases de prensado y amasado. El prensado es el proceso donde la pasta de cacao es desengrasada utilizando prensas horizontales, las cuales contienen cámaras que son llenadas por bombeo de pasta de cacao. Así, la pasta finamente molida, a una temperatura de 90 a 100 grados centígrados, se somete a presiones de 900 kg/cm^2 a través de émbolos de acero. El resultado de este proceso es la manteca de cacao y la torta de cacao. Así, de los 800 kilos mencionados de licor se obtienen cerca de 377 kilos de manteca y 423 de torta, en promedio.

La manteca de cacao constituye la materia grasa contenida en los granos, la cual se centrifuga, atempera o cristaliza y por último, se moldea y empaca. Este es un producto intermedio y final a la vez, ya que puede ser utilizado en estado líquido en una fase posterior del proceso industrial del chocolate o puede ser llevado al consumidor final en estado sólido como manteca de cacao natural o desodorizada. La manteca de cacao representa cerca del 25% del peso total de una barra de chocolate, teniendo mucha importancia para la industria del chocolate. Su éxito al resistir la oxidación y ponerse rancia, la hace muy práctica. Bajo las condiciones de almacenamiento normales, puede guardarse manteca de cacao durante varios años sin que se deteriore.

La torta de cacao, después de ser enfriada, es triturada obteniendo el cacao en polvo o Cocoa, que se utiliza para la producción de materiales de recubrimiento, relleno, preparaciones prefabricadas de pastelería, polvos para bebidas o como producto final. El polvo de cacao puede tener un contenido de manteca de cacao del 10%. "La cocoa del desayuno", un tipo menos común, debe contener como mínimo un 22% de manteca de cacao.

El amasado es el proceso de mezclado y refinado de pasta de cacao, azúcar molida o granulada y leche en polvo. Cuando el amasado incluye el uso de leche en polvo se obtiene un producto intermedio denominado *crumb* (miga) que es la base para obtener chocolate de leche.

En la última fase se realizan los procesos de refinamiento, conchado y atemperado. El refinamiento consiste en moler la pasta de cacao para que se componga de partículas más finas, el conchado desarrolla el sabor deseado del chocolate a través de una

máquina llamada concha que busca dispersar, desecar y eliminar sustancias volátiles y homogeneizar, con el fin de mejorar la viscosidad y la textura para producir un chocolate con buenas características de fusión. El atemperado consiste en el enfriamiento de las coberturas, buscando lograr la dureza final adecuada para el chocolate y mejorar el aspecto visual y la sensación en el paladar. Durante este proceso se cristaliza la manteca de cacao; consiste en elevar la temperatura de la cobertura para luego enfriarla a temperatura ambiente y por último agregar chocolate líquido caliente para elevar nuevamente la temperatura de la cobertura a la cual se mantendrá para ser llevada al moldeado. El atemperado permite, al cristalizar la manteca de cacao en una masa fina y homogénea, obtener la consistencia adecuada de la cobertura. Si no se toma esta precaución, el producto moldeado desarrollará grandes cristales de grasa que le darían una consistencia granulosa. Finalmente, el chocolate atemperado pasa a las salas de moldeado; en donde se tienen moldes de las más variadas formas y dimensiones. Los moldes una vez enfriados, se dan vuelta para liberar el producto que pasa a ser envuelto y puesto en su embalaje de presentación (DNP, 2004).

El portafolio de productos de las empresas dedicadas al procesamiento de cacao incluye desde el cacao en grano, productos semielaborados (manteca, licor y torta de cacao) y productos finales como golosinas de chocolate, coberturas de chocolates, bebidas achocolatadas y principalmente el chocolate de mesa, el cual no requiere tecnología de punta y es suficiente para abastecer la demanda nacional, además de ser el principal producto de las compañías medianas y pequeñas dedicadas a la producción de chocolate.

Dentro de los productos intermedios se encuentran la pasta o licor de cacao la cual es un semi-producto de la industria de chocolate y como se mencionó en el proceso industrial, se deriva del descascarillado y molturación de los granos de cacao. Esta pasta generalmente se moldea en bloques, panes o tabletas y en esta forma la industria lo vende a confiteros y reposteros, pero se utiliza sobre todo para la preparación de manteca y polvo de cacao o para la industria de chocolate mezclada con azúcar.

La manteca de cacao se presenta corrientemente en forma de placas y es utilizada en chocolatería para enriquecer la pasta de cacao, siendo precisamente su disponibilidad la que llevó a la fabricación de chocolate. En confitería la manteca de cacao es utilizada para la preparación de algunos caramelos, en perfumería para la extracción de perfumes

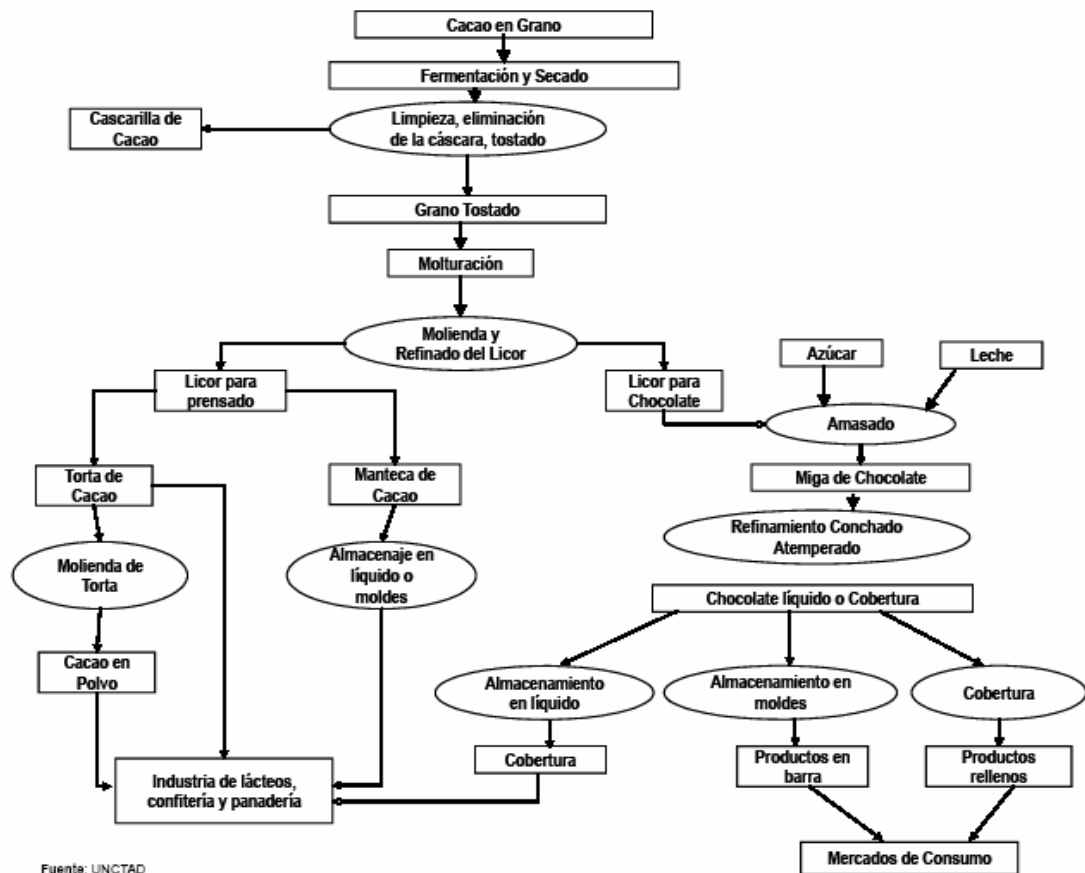
por el procedimiento de enflorado y para la fabricación de cosméticos y en farmacia para la preparación de cremas y jabones.

El producto final de la cadena es el chocolate el cual se presenta en forma de bloques, tabletas, barras, barritas, pastillas, croquetas, granulados, polvo o bien en productos como bombones rellenos de cremas, frutos, licores, entre otros. Dentro de estos se encuentra el chocolate de mesa, el cual es presentado en pastilla y puede ser amargo o dulce, y el cacao en polvo, que procede de la pulverización de la pasta de cacao, el cual se presenta azucarado o sin azúcar. Se estima que las dos terceras partes de la producción de cacao en grano se destinan a la producción de chocolate y un tercio a la producción de polvo de cacao.

En el caso del chocolate para mesa, el cacao molido es mezclado con azúcar y esencias. Para la producción de confites o coberturas de chocolate, se mezcla el licor de cacao con azúcar, leche y manteca de cacao. Para las chocolatinas, se parte de granos de cacaos secos y fermentados y dependiendo del resultado deseado se definen las mezclas a utilizar y se realiza el proceso hasta obtener la masa de cacao, resultado de la combinación de leche en polvo, azúcar y manteca de cacao. Esta masa se atempera, moldea, enfría, desmolda y empaca. En el caso de las chocolatinas blancas, la base del producto son la leche y la manteca de cacao, a los que se les adiciona azúcar y algunas veces vainilla, al igual que el chocolate negro. Sin embargo, la chocolatina blanca no contiene los sólidos del chocolate; el chocolate de leche es hecho de licor de cacao, manteca de cacao, azúcar, leche y adición de saborizantes.

En el siguiente diagrama se presenta en forma detallada el proceso industrial del cacao:

Grafica 1: Proceso de industrial del cacao



Así, en resumen, la calidad del chocolate, sabor y aroma, depende de varios factores: el tipo de cacao utilizado y la forma como haya sido fermentado; la cuidadosa realización de los procesos industriales y la mezcla que se utilice para la fabricación. El tipo de cacao es fundamental para determinar el sabor y aroma del licor, y mejora sus propiedades si se efectúa un apropiado proceso de poscosecha, en especial de fermentación. Prácticas inadecuadas de fermentación, secado o almacenamiento pueden determinar la aparición de malos olores, tales como moho, ahumado, excesiva acidez y exagerado amargo y astringencia.

La diversidad de operaciones industriales mencionadas tiene significativa incidencia en la calidad del producto final, en especial las fases de tostión y prensado al ser los procesos básicos para el desarrollo y mantenimiento de la calidad y del aroma. Y sin lugar a dudas, la fórmula, o mezcla utilizada es el aspecto fundamental para la obtención de las características peculiares que se quieran dar al chocolate.

2.2 INDUSTRIA DEL CHOCOLATE EN COLOMBIA

Aquí se presentará la relación actual de los productos derivados del cacao que ofrece la industria nacional, sus fuentes de materias primas, la estructura de la industria del chocolate en Colombia y como se llevan a cabo sus principales procesos.

2.2.1 Productos

En la actualidad, la industria de alimentos se encuentra ante un mercado poco dinámico, por lo cual las empresas del sector se están reorganizando, aumentando su productividad y realizando un importante esfuerzo en mercadeo al diversificar su oferta de producto a fin de generar una base competitiva que les permita dinamizar la demanda interna e incursionar en los mercados internacionales. En este ámbito, las empresas más grandes son las que presentan una dinámica importante al convertirse más competitivas e innovar constantemente su oferta de productos.

Así, la industria de producción de chocolates y preparados de cacao presenta una diversificada oferta de productos entre los que se encuentran bienes para consumo intermedio para su transformación y bienes de consumo final. Dentro de los productos se encuentran chocolate en pasta dulce y amargo o chocolate de mesa, cobertura de chocolate, chocolate en polvo, manteca de cacao, cascarilla de cacao, productos en polvo con sabor a chocolate, chocolate granulado y confites con chocolate, entre otros.

De la producción total de bienes industriales identificados dentro de la cadena, durante el año 2002, según la Encuesta Anual de Manufactura (EAM) del DANE de ese mismo año, el chocolate de mesa participó con el 46% del valor total, 14% en chocolate amargo en pasta y 32% en chocolate en pasta dulce, seguida por la producción de confitería de chocolate con el 34%.

Así, la confitería de chocolate, con una tasa de crecimiento de 9% anual, exhibe el más alto crecimiento de los productos de la industria de chocolates. Los confites de chocolate son el producto que mayor valor agregado representa dentro del total de los productos de la cadena. A pesar de no ser este un producto de consumo masivo, su crecimiento se asocia además del producto en sí, a otros factores como el empaque, la marca y la publicidad, lo cual lo hace un producto muy llamativo. Por ello, a pesar que su valor ha

crecido, su volumen no lo ha hecho, incluso presentó un descenso a una tasa del 2% anual durante el período 1993-2002. Este comportamiento se debe principalmente a un aumento en el precio de la confitería, debido al desarrollo de chocolatería fina que permite que la industria logre mejores márgenes ante la posibilidad de manejar precios más altos para este tipo de productos. Otro producto que también registra un leve descenso en el volumen, y no así en el valor, es la cobertura de chocolate.

En el mercado existe diversidad de marcas de chocolates, que difieren en empaques y precios y dirigidos a segmentos por edades (adultos y mercado infantil). Las principales compañías que han incursionado al mercado con una amplia oferta de chocolates son: Compañía Nacional de Chocolates, Comestibles Italo, Triunfo y Colombina. No obstante existen varias empresas pequeñas que elaboran chocolates caseros e incursionan en el mercado en pequeños volúmenes. Aún así, la Nacional de Chocolates participa con el 69% del mercado de golosinas de chocolate.

Otros productos que vienen registrando una alta participación es el chocolate en polvo y productos en polvo con sabor a chocolate, con una participación en el valor total de la producción para el año 2002 de 8% y 6% respectivamente, con una tasa anual de crecimiento de 19% para el chocolate en polvo y 5% para los productos en polvo con sabor a chocolate para el período 1993-2002. El auge de estos productos se debe a su facilidad de preparación, además de venir adicionados con vitaminas, haciendo que este producto sea atractivo al consumidor. De igual forma estos productos registran un importante componente publicitario de las principales compañías. Dentro de este tipo de productos se destacan las líneas de chocolates instantáneos como Chocoexpress de Casa Luker y Chocolate Nacional, Chocolyne y Chocolate Corona instantáneo de la Nacional de Chocolates y los chocolates en polvo dirigidos al mercado infantil y juvenil como Chocorap de Casa Luker, Choco Listo y Turbo Jet de la Nacional de Chocolates, Nucita, bebida achocolatada de Colombina y Milo de Nestlé.

Por su parte, la alta participación del chocolate de mesa en el valor de producción de la industria se explica también por la importancia que ha cobrado la venta de barras de chocolate en presentación individual, producto dirigido principalmente a los tenderos. Las mayores ventas que realizan las compañías se originan en tiendas, razón que explica el

crecimiento del producto en esta presentación. Otro factor que contribuye a la alta participación del chocolate de mesa, así como de la confitería de chocolates, es la aparición de productos funcionales o nutracéuticos, dirigidos a un segmento específico del mercado, los cuales se están convirtiendo en todo el mundo en los productos con que la industria de chocolates está ampliando mercados.

Por su parte dentro de los productos que vienen registrando una baja participación son el chocolate granulado y productos intermedios como el concentrado de chocolate, la manteca de cacao y el cacao en polvo. Para el año 2002, la industria de fabricación de chocolates no produjo cacao en polvo y disminuyó considerablemente la fabricación de productos intermedios, debido a los altos precios internacionales registrados por el cacao durante este año, por lo cual las empresas más importantes del sector prefirieron en lugar de comprar grano, importar producto semielaborado a un precio más bajo.

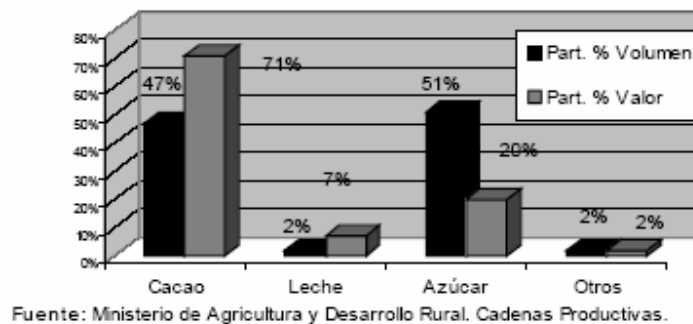
En conclusión, la dinámica favorable que registran los productos de la industria de chocolates en Colombia está asociada a la productividad alcanzada por la industria, la diversificación y desarrollo de nuevos mercados y las innovaciones de productos, los cuales han permitido una importante ventaja competitiva en los mercados externos. El chocolate de mesa, que es un producto tradicional, es el principal negocio de las empresas chocolateras, el cual está dirigido casi en totalidad a atender los requerimientos del mercado interno. Por su parte, la confitería de chocolates, que es el segundo renglón de la producción de la industria chocolatera se caracteriza por el alto valor agregado que crea y su dinámica está sustentada en el manejo de imagen, calidad y marca. Adicionalmente, la tendencia de los alimentos funcionales representa un cambio sustancial en la dinámica de la industria de chocolates, introduciendo un nuevo escenario de crecimiento y una nueva lógica de innovación, permitiendo nuevas posibilidades de productos, tecnologías, nichos de mercado y mecanismos de acceso al consumidor.

2.2.2 Materias primas

En la industria del chocolate el porcentaje de materia prima utilizado en la fabricación de los productos no guarda una relación directa con su porcentaje en los costos. Para dar un ejemplo de esto cabe señalar que durante el año 2000, la industria de chocolates

transformó 36.351 toneladas (t) de cacao, con un peso en volumen dentro del producto final del 47%, azúcar con el 51% y leche con el 2%, no obstante el azúcar y la leche sólo concentran el 20% y 7% del valor, respectivamente, mientras el cacao representa el 71%, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 2: Participación de los insumos en la cadena de cacao



Lo anterior deja claro que la materia prima más empleada en esta industria no es precisamente el cacao sino el azúcar, aunque su incidencia en los costos es menor que la que tiene el cacao o la leche.

La participación de las materias primas dentro de la estructura de costos de la producción de chocolates es alta, representando el 53% del total de costos. Estas materias primas pertenecen principalmente a insumos de origen agrícola como cacao y azúcar, donde el cacao y sus preparados participan con el 60% y el azúcar con el 15% del total de materias primas y materiales de empaque según el estudio realizado por DNP (2004).

No obstante, se observa que para la producción de confites con chocolate, la más alta participación se presenta en materiales de empaque, con el 25% del total de materias primas, y otras materias primas que no están asociadas a los insumos requeridos para su producción.

Esto se explica en el hecho de que las ventas de confites con chocolate están asociadas a la presentación final del producto, donde el material como la originalidad del empaque es indispensable en la decisión de compra del consumidor final.

Lo anterior se puede corroborar con la información proporcionada por el mismo estudio, donde mediante la información suministrada por 5 empresas, se calculó la participación de las materias primas y materiales de empaque en la estructura de costos, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1: Participación de las materias primas y materiales de empaque en los productos de la industria de chocolates

Materia Prima	Azúcar (%)	Cacao, licor o manteca (%)	Otras Materias Primas (%)	Materiales de empaque (%)
Chocolatinas	25,01	30,36	18,83	25,81
Chocolates rellenos	22,78	27,56	17,02	32,65
Coberturas de chocolates	23,49	19,51	5,19	51,81
Chocolate de mesa, modificadores y granulado	30,95	49,93	5,6	12,84

Fuente: DNP.

En todos los casos, la participación de las materias primas y los materiales de empaque dentro de la estructura de costos es alta, en la mayoría de los casos cercana al 70%. La más alta participación del azúcar en el valor de las materias primas la tiene el chocolate de mesa, los modificadores y el chocolate granulado con el 31%. Además el chocolate de mesa también registra la más alta participación de cacao, con el 50%, seguida por las chocolatinas donde el cacao participa con el 30%.

Por su parte los materiales de empaque también registran una alta participación: para el caso de la cobertura de chocolate es superior al 50% y para los chocolates rellenos y las chocolatinas es del 33% y 26%, respectivamente. La participación más baja en este rubro la tiene el chocolate de mesa con apenas el 13% del valor aproximadamente.

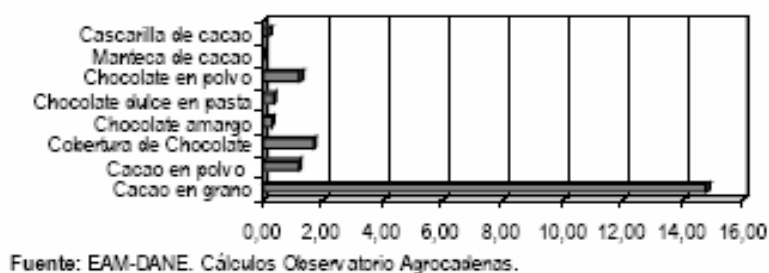
De este modo se puede concluir que los productos que tienen un mayor valor agregado, como las chocolatinas y chocolates rellenos, presentan una alta participación de los materiales de empaque dentro de sus costos, y en consecuencia la participación del cacao es menor, y de esta manera la decisión de compra del consumidor final está ampliamente influenciada por la presentación del producto. En este punto es importante tener en cuenta que la demanda de la chocolatería, excepto, el chocolate de mesa, debido a su naturaleza de bien de lujo, está afectada no solamente por el precio, sino por

la calidad, el empaque y la marca, en la medida en que éstos productos están dirigidos principalmente a atender a los sectores de ingresos altos.

Dentro de las materias primas asociadas a la de fabricación de chocolates se encuentran el cacao en grano, cacao en polvo, cobertura de chocolate, chocolate amargo y dulce en pasta, chocolate en polvo, manteca de cacao, cascarilla de cacao, productos en polvo con sabor a chocolate, chocolate granulado y confites de chocolate.

La siguiente gráfica muestra el porcentaje de las materias primas señaladas *supra* utilizadas en la fabricación de chocolate.

Gráfica 3: Porcentaje de materias primas utilizadas en la fabricación de chocolates



Se destaca la participación del cacao en grano dentro del consumo intermedio (para la fabricación), pues representa el 15% del mismo seguida por la cobertura de chocolate, chocolate en polvo y cacao en polvo, que participan aproximadamente con el 1,5%.

El comportamiento del valor de las compras de materia prima en la industria chocolatera nacional en el periodo 1993-2002 se puede analizar en el siguiente gráfico:

Tabla 2: Valor de las compras de materia prima por parte de la industria 1993-2002

(Miles de pesos 2002)

Materia Prima	1993	1997	2002	Promedio (1993-2002)	Participación 2002 (%)	Crecimiento (1993-2002)
Cacao en grano	117.378.891	112.646.318	101.338.098	104.911.232	78,63%	-7,0%
Cacao en polvo	461.668	608.561	7.788.851	2.112.561	6,04%	38,3%
Cobertura de Chocolate	1.601.135	3.458.227	7.792.986	5.129.317	6,05%	20,6%
Chocolate amargo en pasta	254.461	272.438	747.766	478.830	0,58%	16,3%
Chocolate dulce en pasta	1.207.826	2.467.137	697.654	1.643.235	0,54%	-8,0%
Chocolate en polvo	1.688.918	4.639.637	9.481.953	5.865.404	7,36%	7,1%
Manteca de cacao	307.751	97.558	91.723	151.297	0,07%	-13,1%
Cascarilla de cacao	1.272.323	860.067	845.075	992.568	0,66%	-4,6%
Productos en polvo con sabor a chocolate	39.093	61.305	11.195	65.580	0,01%	-25,3%
Confitos de chocolate	14.188	64.019	80.794	73.104	0,06%	9,3%
Total Compras (miles de \$)	124.226.245	125.175.267	128.876.095	121.443.128	100,00%	-4,4%

Fuente: EAM-DANE. Cálculos Observatorio Agrociudades.

El cacao en grano para el año 2002 participó con el 79% del valor de las compras efectuadas por la industria. No obstante, pese a la alta participación del cacao en grano, el volumen de compras registró un descenso a una tasa anual de 9% durante el período 1993-2002, pasando de 47.813 t en 1993 a 26.889 t en 2002, aunque el valor del producto no cayó en la misma proporción, presentando una reducción del 7% anual e incluso un leve incremento en el año 2002, resultado de la escasez mundial del grano a finales de ese año, lo que hizo elevar su precio.

Cabe aclarar que esta información corresponde a 14 establecimientos reportados por la Encuesta Anual de Manufactura, que se consideran los más grandes, lo cual no quiere decir que la industria nacional haya dejado de comprar cacao en grano. Es de aclarar que todo el cacao en grano nacional es comprado por la industria, incluso la producción nacional es deficitaria para abastecer la alta demanda por parte de la industria, por lo cual ésta recurre a cacao importado para suplir el déficit.

Otras materias primas cuyo valor de compras presenta una disminución son el chocolate dulce en pasta, la manteca y cascarilla de cacao y productos en polvo con sabor a chocolate, por lo que el valor total de las compras de materias primas por parte de la

industria de fabricación de chocolates presentó una disminución de 4.4% anual durante el período 1993-2002.

Sin embargo, dentro de las materias primas que han incrementado su valor de compras se encuentran el cacao en polvo, cobertura de chocolate y el chocolate amargo en pasta, con tasas de crecimiento anuales del 38%, 21% y 16%, respectivamente. No obstante, el chocolate amargo tiene una baja participación en el total de compras de apenas 0,58%, mientras que el chocolate en polvo y la cobertura participaron cada una con el 6% del total de compras para el 2002. De este modo, se confirma que la principal materia prima utilizada por la industria es el cacao en grano, siendo este el producto primario de la cadena y el de mayor participación dentro de las compras de la industria.

Adicionalmente, la industria compra productos intermedios para la elaboración de otros productos finales como cocoa y confitería de chocolate, entre los que se destacan el cacao en polvo, cobertura de chocolate y chocolate en polvo. No obstante, y como se vio en el apartado anterior, la industria de chocolates registra una alta participación del azúcar dentro de sus insumos. La alta participación del azúcar puede incidir de manera significativa en la competitividad del sector debido al tratamiento que recibe este insumo en la actualidad, como se muestra a continuación.

2.2.3 Estructura actual del mercado nacional

De las 158 empresas identificadas por el Observatorio *Agrocadenas* sobre la información de Confecámaras para el 2003, se encuentra una alta participación de la microempresa, la cual representa el 83% de la industria nacional dedicada a la producción de chocolates. Por su parte la pequeña empresa participa con el 9%, la mediana tan solo con el 2% y la gran empresa con el 6%, de acuerdo al total de activos de las empresas¹.

La microempresa corresponde principalmente a establecimientos de tipo familiar cuyas actividades se concentran en la fabricación de chocolates, confitería simple a base de

¹ La ley N° 590 del 10 de julio de 2000 dicta las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Así se define la micro empresa con una planta de personal inferior a 10 empleados y activos totales inferiores a 501 SMLV, pequeña empresa con personal entre 11 y 50 trabajadores y activos totales entre 501 y 5.000 SMLV, mediana empresa con planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y activos entre 5.001 y 15.000 SMLV y la gran empresa más de 200 trabajadores y activos superiores a los 15.000 SMLV.

cacao, dulces, chocmelos, figuras en forma de chocolate, fabricación de chucula, entre otros. Por su parte, la pequeña y mediana empresa se concentra particularmente en la producción de chocolate de mesa.

Las empresas grandes tienen una amplia oferta de productos derivados del cacao. Así mismo se evidencia la presencia de multinacionales como Nestlé y Cadbury Adams, que aunque en Colombia su producción de chocolates es mínima, su participación en el mercado internacional es definitoria.

Igualmente por activos se encuentra que a pesar de ser solo 8 las grandes empresas, éstas concentran el 99% del total de activos y el 97% de las ventas de la industria de chocolates. Tal es la concentración, que la suma de los activos de las micro, pequeñas y medianas empresas, solamente corresponde al 1% de los activos de las empresas grandes².

Esto es lo que se conoce con el nombre de oligopolio, las empresas que forman parte del oligopolio y lideran el mercado del chocolate de mesa son la Compañía nacional de Chocolates y Casa Luker, las empresas medianas son Gironés, Chocolate Caldas y Tolimax y dentro de las pequeñas se destacan la Fábrica de Chocolates Andino, Compañía Occidental de Chocolates, J. Marbes Carrillo y Chocolates Santa Fé. Todas estas empresas compiten por el mercado de chocolate de mesa. No obstante, las empresas medianas y pequeñas encuentran una primera limitación ante la imposibilidad de distribución del producto a nivel nacional, por lo que reducen su mercado a nivel regional compitiendo con los chocolates de mesa de las grandes compañías. Estas últimas cuentan con la amplia red de distribución que les permite cubrir la totalidad del territorio nacional, característica ésta que le provee una gran ventaja sobre el resto de la manejo de economías de escala que les permite mayores niveles de eficiencia, productividad y reducción de costos frente a las empresas de menor tamaño.

En Colombia, la mayoría de los productos de la cadena, como el chocolate, chocolatinas y otros productos similares están diseñados de acuerdo con las necesidades del mercado interno³ razón por la cual el chocolate de mesa es el producto más importante de todas

² Observatorio Agrocadenas con base en CONFECÁMARAS.

³ Agrocadenas

las compañías del sector debido a su alta demanda, además de ser el principal producto de la pequeña y mediana industria.

De igual manera, en los últimos años, las más grandes compañías del sector han orientado sus esfuerzos a incrementar su potencial exportador y a fortalecerse en el mercado interno de modo que puedan ser permeables a productos extranjeros, manteniendo excelentes estándares de calidad y procurando estar a la vanguardia en tecnología⁴.

2.2.4 Promoción y comercialización

Más allá de las características técnicas con las que pueden competir los productos, la industria de chocolates en particular, involucra elementos diferenciadores dentro de los que se encuentran las marcas, los empaques y los precios como aspectos dentro de la estructura de mercado, que llevan a las empresas a competir por la ampliación de sus ventas. La marca apoya el proceso de diferenciación y posicionamiento del producto, el empaque, ya sea a través de formas externas para etiquetar, proteger y promocionar o simplemente contener el producto, en muchos casos son parte constitutiva de las mismas características técnicas del producto y finalmente el precio es un elemento característico que emplean las firmas para diferenciarse y competir o para sacar competidores del mercado⁵.

El primer elemento con el que se suele identificar la competencia perfecta es la homogeneidad de productos, es decir que sus características técnicas sean iguales. En la industria de chocolates los productos se pueden catalogar como diferenciados, debido a que cada empresa de acuerdo al nivel tecnológico que posea, incorpora al producto elementos diferenciadores que lo distinguen de los de otras compañías. En el caso del chocolate de mesa, las empresas ofrecen al mercado diversos tipos de chocolate con adición de otros ingredientes que le aportan cierto grado de diferenciación. En confitería de chocolate, en general la diferenciación se origina por imagen, empaque y marca, mas no necesariamente por precios, por considerarse éste como un bien de baja prioridad de las unidades familiares.

⁴ DNP (2004)

⁵ Martínez y Garcés (2003)

En el caso de las presentaciones, las empresas han optado por innovar en sus empaques siguiendo demandas distintas de mercado. Colombina, Nacional de Chocolates y Casa Luker, están adaptando el tamaño de presentación de sus productos de acuerdo con el nivel adquisitivo de los consumidores. Por ejemplo, Colombina ofrece al mercado bebidas achocolatadas en sobres individuales, y la Nacional de Chocolates y Casa Luker, barras de chocolate en presentación individual.

Por su parte, los empaques se han convertido en uno de los principales elementos diferenciadores y de competencia del producto, el cual se realiza mediante campañas publicitarias. Productos cuyas funciones, precio y calidad son similares entre las distintas marcas, el elemento definitorio para la adquisición del producto es su presentación.

La publicidad y la promoción del producto en la industria de chocolates se consideran importantes estimulantes de la demanda, al punto que internacionalmente las compañías más grandes de Europa y Estados Unidos invirtieron entre el 2% y 4% de sus ingresos brutos. Mediante la publicidad y la promoción se busca el mantenimiento de un perfil alto del producto y un reconocimiento del cliente a través de la marca. La participación del presupuesto de mercadeo que en la década anterior estaba concentrado en publicidad en medios masivos en una relación cercana al 80%, cambio radicalmente y hoy cerca de la mitad de los recursos se destina al punto de venta y servicio al consumidor, como se mencionó anteriormente. Las empresas encontraron que el manejo de punto de venta es una variable crucial. La publicidad da a conocer el producto, pero cuando está frente a una góndola compitiendo con otros de su categoría por variables como precio, empaque o contenido, las acciones de la empresa pueden desviar la decisión de compra el consumidor. De acuerdo a estudios de diversas firmas, el 50% de los consumidores llega a un punto de venta con la decisión de comprar un producto o marca definida, pero el 35% de ellos puede cambiar de parecer si en el punto de venta hay una actividad o acción concreta que los motive⁶. Las compañías de chocolates utilizan mucho este recurso en las grandes superficies, donde ofrecen degustación de chocolate e incitan al consumidor a la compra del producto.

⁶ Revista Dinero (2004)

2.2.5 Canales de distribución

A pesar de la expansión de las grandes cadenas, la tienda mantiene una fuerte dinámica de crecimiento y es un importante competidor para el supermercado, jugando un importante papel entre los canales de distribución. Esto obedece principalmente al alto desempleo y bajo ingreso per cápita, lo cual se refleja en los hábitos de compra de la población, que al disminuir su capacidad de ingreso, reduce su capacidad de compra, prefiriendo comprar en pequeños volúmenes o a través del crédito que otorga el tendero. Esencialmente la tienda está muy arraigada a las costumbres de los colombianos, además de caracterizarse por la cercanía al consumidor, la atención personalizada y en muchos casos fuente de crédito para sus clientes. Según estimaciones de FENALCO, el 40% de las ventas de los tenderos se hacen a crédito; el chocolate de mesa por ser un producto de consumo masivo de los estratos bajos, se realiza principalmente en las tiendas de barrio bajo la modalidad de compra referida anteriormente.

Por esta razón las compañías no sólo de chocolates, sino de lácteos o bebidas, tienen en este canal uno de sus principales medios de comercialización. Así la Compañía Nacional de Chocolates llega directamente a 136.000 puntos de venta, y hace el 70% de sus ventas en las tiendas, al igual que Colombina donde vende el 65%. Un tendero atiende en promedio 50 casas y esto le permite darle atención específica a cada cliente, donde tan sólo en Bogotá hay 120.000 aproximadamente y en el país como mínimo 700.000. El promedio de grandes superficies por habitante es todavía bajo, uno por cada 24.000 personas, por lo que la prueba de fuego para los tenderos será cuando este indicador llegue a estándares internacionales de uno por cada 3.800 personas. En términos internacionales, Colombia se ubica en un nivel intermedio en cuanto al papel que desempeñan las tiendas en la economía: son mucho más importantes que en México o Argentina, pero su peso dentro del total de canales de distribución es inferior que en Perú o Bolivia.

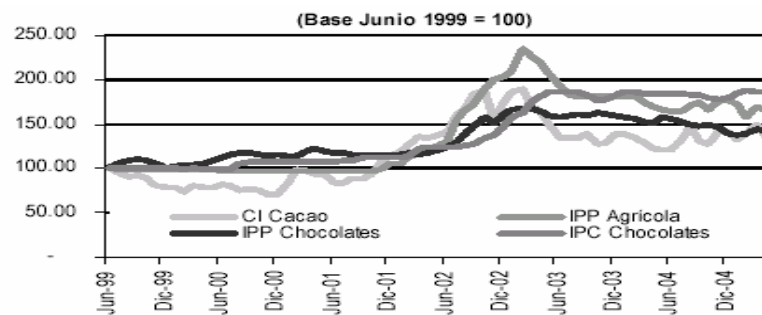
2.2.6 Precio

La estructura oligopólica encontrada en la industria de chocolates hace suponer que ella tiene cierto poder en la determinación de los precios de los demás participantes del

mercado, incluido los precios de las materias primas y de los bienes elaborados. De esta manera, los precios de los diferentes actores de la cadena tenderían a reflejar la posición dominante de las empresas que conforman el oligopolio.

En el análisis de la gráfica siguiente se aprecia que el comportamiento del precio del cacao en grano en Colombia se comporta de acuerdo al precio internacional de la materia prima. Pese que las empresas que conforman el oligopolio, son las fijadoras del precio interno, éste tiene como base el comportamiento del precio internacional.

Gráfica 4: Variación de índices al productor en el sector para el periodo 1999-2004.



Fuente: DANE. BANREP.ANECACAO

Tradicionalmente los precios al productor de chocolates crecen a ritmos un tanto superiores al precio del cacao, sin embargo éstos son constantes debido a que una de las características de los oligopolios es la fijación de precios de acuerdo a un *markup*⁷ sobre los costos primos (materias primas y salarios), además de considerar que los precios deben ser más estables debido a la presencia de competidores en el mercado. Esto es lo que explica que en las épocas de altos precios de la materia prima tanto nacional como importada, los precios al productor de chocolate no crecieron al mismo ritmo de la materia prima. Lo anterior obedece a la fuerte competencia entre las industrias procesadoras a fin de no perder porciones importantes del mercado. Adicionalmente, variaciones bruscas en los precios al consumidor ocasiona desplazamientos en los consumos hacia productos sustitutos.

2.2.7 Barreras de entrada

A pesar que este sector se constituye como uno de los más dinámicos y con mayores proyecciones de crecimiento, existen ciertas barreras que se constituyen en los

⁷ Estos son los porcentajes de descuento, incremento de precio o de utilidad

principales obstáculos para incursionar en el mercado de chocolates y a su vez es el que refuerza las condiciones oligopólicas.

Entre las principales barreras se encuentra:

1. La existencia de dos conglomerados fuertes en el mercado, Grupo Luker con Casa Luker y el Sindicato Antioqueño con la Compañía Nacional de Chocolates. Estas empresas, además de tener marcas consolidadas y reconocidas en el mercado, cuentan con una amplia red de distribución difícil de emular por parte las demás empresas.
2. Las características de la producción y el mercado determinan que el sostenimiento de esta actividad requiere economías de escala que le permita costos de producción reducidos que a su vez le permita ser competitivo en el mercado. Esto solamente se logra a través de grandes inversiones de capital.
3. La diferenciación de marca requiere constante inversión en campañas publicitarias, en medios masivos de comunicación y en puntos de venta, lo que implica un alto costo para las empresas de menor tamaño.
4. La diferenciación de marca requiere agregar elementos al producto que haga que se diferencie de la de sus competidores, requiriendo un importante y costoso esfuerzo en investigación y desarrollo de productos.
5. El desarrollo de productos novedosos que puedan competir en el mercado con las marcas posicionadas, requiere un alto nivel tecnológico para su desarrollo. Principalmente en confitería se requiere de maquinaria moderna para su producción. Así por ejemplo, para la elaboración de bebidas achocolatadas se requiere contar con tecnologías de prensado del cacao, la cual en el momento muy pocas empresas la poseen.
6. La generación de valor agregado al producto, en el caso de confitería, requiere una importante inversión en empaques, siendo la presentación final quizá la característica más importante para la comercialización del producto en el mercado.

En este sentido, se puede decir que el mercado de chocolates esta apoyado en la distribución, definición clara del segmento al que va dirigido, precio y comunicación de marca. De esta manera es prácticamente improbable hablar de un mercado de competencia perfecta debido a que existen posibilidades de diferenciación de productos, ofertas globales o simplemente comportamientos y estrategias empresariales que aseguran prácticas diferenciadoras para garantizar niveles de competitividad que les permita a las empresas obtener una ventaja en el mercado. No obstante, la innovación en producto y en estrategia empresarial permite una posibilidad de acceder en este mercado pero con requerimientos altos de inversión. En Colombia, dado el bajo nivel tecnológico y de ingresos de las empresas pequeñas del sector chocolatero, su limitada capacidad de innovación, de diferenciación de producto y de incursión al mercado a través de medios masivos, ha permitido que este sea altamente concentrado.

2.2.8 Comercio internacional

El producto de mayor producción en Colombia sigue siendo la chocolatería de mesa, que si bien registra altos niveles de eficiencia y productividad en el mercado interno, la expansión de este producto depende de una serie de limitantes como la presencia de pequeñas y medianas empresas que no logran las economías de escala suficientes que permitan reducción de precio y costos y la insuficiente producción de cacao, que en general es comprada por las dos principales procesadoras. Pero quizá la principal limitante de la chocolatería de mesa es la inexistencia de un mercado mundial importante que permita su expansión.

Durante el 2004, los principales destinos de exportación de este producto fueron Venezuela con el 41% del valor de las exportaciones, Ecuador con el 36% y Estados Unidos con el 11% según datos proporcionados por Proexport. Las exportaciones de chocolate de mesa son dirigidas a nichos de mercado, por lo cual este producto a pesar de poseer ventajas para su comercialización, es un producto que no se consume en el mercado externo.

Según datos obtenidos de la Encuesta Anual de Manufactura del DANE, el promedio de exportaciones para los años ubicados entre 2001 y 2003 para el rubro de chocolate de mesa en pasta dulce o amargo ascendió a US\$ 8'775.000 y el de las importaciones a US\$

664.000. Las importaciones de chocolate de mesa provinieron según la misma encuesta en 44,3% de Ecuador. El arancel aplicado para proteger la industria del chocolate de mesa es un arancel nominal del 20%, aunque el aplicado es de un 11,48% según cálculos del DNP (Departamento Nacional de Planeación).

Si se estudia el mercado estadounidense como posible mercado objetivo para exportar chocolate de mesa, se debe saber que según datos de la USITC (*United States International Trade Commission*), en la actualidad las importaciones de chocolate de mesa del país son de aproximadamente 69 millones de dólares suministradas en un 57,6% por Canadá. Colombia solo participa con un 1.2% mientras otros países latinoamericanos como Brasil o México lo hacen con 4,9% y 3,8% respectivamente y Ecuador solo con un 0,1%. Este bajo índice de penetración en el mercado estadounidense por parte de los productores latinoamericanos de chocolate de mesa puede venir de la preferencia que tienen los consumidores estadounidenses a un chocolate ligero en contenido graso, lo cual difiere del producto tradicional comercializado en estos países.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE EN SANTANDER

En Santander el sub-sector de cacao-chocolate solo alcanza hasta la producción de chocolate de mesa que como se señaló anteriormente es un producto bastante básico y de poco valor agregado.

En la actualidad el departamento cuenta con una mediana industria que es Chocolate Gironés y una pequeña en La Fragancia con su producto Chocolate San José. El resto de las empresas son consideradas según las estadísticas oficiales como microempresas. Las empresas santandereanas del sub-sector son:

- Tostadora Colosal (Chocolate Colosal)
- Industrias La Fragancia (Chocolate San José)
- Industrial de Chocolates (Chocolate San Antero)
- Chocolate Flor
- Rubiano y Cia (Chocolate Chucureño)
- Café y Chocolate Bumangués
- Industrias Fuller Pinto (Chocolate Diamante)

- Ficas Ltda. (Chocolate Guanentá)
- Jordávila (Chocolate Regional)
- Chocolate Selecto
- Café y Chocolate Gironés
- Chocolate San Rafael
- Chocolate Colonial
- La Granja del Puente (Chocolate Ecológico)

Cabe recalcar que empresas como Gironés, La Fragancia, Flor, Guanentá, Chucureño, Colonial, Pinto S.A. además de chocolate venden café. El hecho frecuente que las empresas productoras de chocolate de mesa también se dediquen al negocio del café se explica por la compatibilidad de la maquinaria necesaria para producir tanto el uno como el otro.

La información presentada sobre el sector en Santander procede de las conclusiones del estudio hecho por la Corporación Enlace dentro del “Programa para el fortalecimiento tecnológico y productivo del eslabón industrial de la mini-cadena de cacao-chocolate de Santander”⁸

2.3.1 Ambiente Externo

El mercado de estas empresas se concentran generalmente en Santander y el oriente colombiano, solo Gironés y La Fragancia hacen presencia en otras regiones del país, esta ultima a través de la maquila de marcas propias de supermercados como Carulla Vivero y Carrefour. El mercado también están presentes en la región grandes empresas como la Nacional de Chocolates y Luker que disponen, en cuanto al nicho del chocolate de mesa, de prácticas diferenciadoras que les permiten competir con las pequeñas empresas de Santander desde una posición de fuerza.

Debe entenderse que al ser las barreras de entrada al mercado del chocolate de mesa tan mínimas, al ser este un producto básico, y al ser de consumo masivo, se presente un gran número de empresas en el mercado que compiten básicamente en cuanto a precio, estando la calidad del producto casi estandarizada, por lo que se reduce el margen de utilidad.

⁸ Fundación Enlace 2005

2.3.2 Ambiente Interno

d. Financiero

La carencia de planes estratégicos de desarrollo hace que estas empresas carezcan de la capacidad financiera suficiente que les permita invertir en tecnología para aumentar su portafolio de productos como son otros derivados del cacao con mayor valor agregado, como tampoco para realizar una mejor publicidad como para diferenciar sus productos de los de la competencia. Debido a que estas empresas solo atacan el sector más básico del mercado del chocolate y dan poco valor agregado a sus productos, son muy sensibles a las variaciones en los precios de las materias primas, que fluctúan periódicamente. Se debe tener en cuenta que los grandes competidores a nivel nacional como Casa Luker y la Nacional de Chocolates aplican prácticas monopólicas como el acaparamiento de materias primas o incluso *dumping*.

Todo esto genera una inestabilidad que se refleja a costes de producción que varían mensualmente, al igual que el margen de utilidad, y en ocasiones sub-utilización de la capacidad de instalada e incluso ceses de actividad.

e. Tecnología

La maquinaria empleada por las empresas santandereanas del sector es bastante básica y en ocasiones rudimentaria y obsoleta. En estas empresas los procesos no están estandarizados. La maquinaria es de operación manual o semi-automática cuando mucho. Además no sea aplican métodos de control numérico por lo que en algunos procesos críticos como el tostado (donde se determina el aroma y el sabor) dependen de la pericia del trabajador en operar la maquina.

f. Administración

La mayoría de estas empresas son familiares y atraviesan todas las dificultades imputables a la administración de este tipo de empresas, desde una estructura organizacional difusa hasta la combinación de los gastos de la empresa con los gastos privados de sus propietarios o allegados. Además adolecen en ciertos casos de la aplicación de métodos de administración científica, que les permitan una mejor organización de los procesos, dar prioridad a la calidad y reducir los costos de producción.

3. MARCO TEÓRICO

La prospectiva es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad para hacer planeación, y más allá del hecho de que se encuentre en boga, es un instrumento que ha probado su valor en el diseño de estrategias de desarrollo de muchas industrias y sectores en el mundo, y de ahí proviene el interés de aplicarlo en el sector del chocolate en Santander y en especial para ASICHOC, asociación que en la actualidad busca consolidar un proceso de desarrollo en las empresas que la conforman con el fin de hacerlas más competitivas en un mercado que es cada día más exigente.

3.1 PROSPECTIVA

La prospectiva es una ciencia que nace del deseo ancestral del hombre por conocer su porvenir. El objetivo de la prospectiva no es conocer el futuro para someterse estoicamente a él, sino, conocerlo para tomar medidas en el presente que permitan alcanzar un futuro más ajustado a los intereses de quien se vale de ella.

Para lo cual la prospectiva como ciencia desdeña la visión de un futuro determinado y establece como principio que el futuro está por determinar o más bien por construir. La construcción del futuro esta marcada por gérmenes de cambio sobre los que influyen las acciones llevadas a cabo en el pasado o en el presente, las cuales tendrán repercusiones en el futuro en mayor o en menor medida.

Estas acciones son realizadas por los actores del sistema, el cual está constituido por el objeto de estudio (puede ser una empresa en particular, un sector económico, una ciencia o cualquier cosa cuya evolución futura quiera ser conocida) y su entorno (compuesto por todo lo que se relacione o interactúe con el objeto de estudio). El conocimiento de las acciones pasadas, presentes y futuras de los actores del sistema es vital para indagar como puede evolucionar este en el futuro.

La prospectiva se vale del conocimiento de los gérmenes de cambio y de las actitudes de los actores del sistema para construir posibles formas como puede presentarse el futuro, valiéndose generalmente de herramientas matemáticas que reduzcan el subjetivismo en el estudio. Sin embargo llega más allá, pues quiere también alcanzar el futuro más prometedor, y es allí donde empalma con la planeación estratégica. Así es que todo estudio que se digne en llamarse prospectivo, como el presente, tiene como meta plantear unas estrategias para alcanzar el futuro más prometedor para su objeto de estudio.

Existe varias formas de hacer prospectiva, pero una de las más aceptadas e implementadas es el llamado Método de Escenarios, el cual utilizaremos en este estudio. Según Michel Godet⁹, unos de los precursores de esta metodología, el método de escenarios comprende dos fases: la construcción de la base, y a partir de esta, la formulación de escenarios que conduzcan al establecimiento de previsiones por escenarios.

La primera fase busca construir una imagen del estado actual del sistema constituido por la empresa objeto del estudio y su contexto. Esta imagen debe ser detallada y profunda en sus niveles cualitativos y cuantitativos, global y dinámica para poner en evidencia las tendencias pasadas y los hechos portadores de futuro, y explicativa. La construcción de la base comprende: la delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general; determinación de las variables esenciales, y retrospectiva y estrategia de los actores.

La segunda fase que es la formulación de los escenarios toma como insumo los factores motrices, tendencias, actores y factores de cambio que se desprenden de la fase anterior. El juego de la relación de fuerzas entre actores permiten la construcción de los escenarios, sin embargo como la evolución de las tendencias identificadas no siempre es cierta y algunas rupturas son posibles, también puede requerirse algunas hipótesis. A cada juego de hipótesis le corresponde un escenario que se puede construir y que es más o menos probable.

3.1.1 Análisis estructural

El análisis estructural es un instrumento de estructuración de ideas que posibilita la descripción de un sistema mediante una matriz que relaciona todos los elementos constitutivos, y a través de su estudio se evidencian las variables claves para la evolución del propio sistema. El objetivo del análisis es precisamente poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado. A través de una matriz se permite estudiar estas relaciones e identificar las variables claves

⁹ De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Alfaomega S.A.

El análisis estructural para estudios prospectivos comprende varias etapas:

- Identificación de variables
- Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural
- Búsqueda de las variables claves a través del método MICMAC

a. Identificación de las variables

Es la elaboración de una lista lo más exhaustiva posible de todas las variables que caracterizan al sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto general; no se excluye *a priori* ninguna vía de investigación pues todos los medios de presentación de ideas y creatividad pueden ser útiles. Para la identificación de las variables es conveniente realizar entrevistas abiertas con los representantes de los actores del sistema.

b. Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural

El análisis estructural consiste en correlacionar las variables en un cuadro de doble entrada llamado Matriz de Análisis Estructural. La elaboración de la matriz se realiza de forma cualitativa (existencia o no de relaciones), pero también cuantificable. De esta forma se identifican varias intensidades de sus relaciones directas: fuertes, medias, débiles y potenciales. El diligenciamiento de la matriz puede hacerse de dos maneras, por líneas anotando la influencia de una variable sobre las demás o por columna anotando la dependencia de una variable de las demás.

Tabla 3: Matriz de relaciones entre variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	Motricidad	%
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
Dependencia									
%									

c. Búsqueda de las variables claves a través del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación)

La lista de variables obtenidas es la materia prima para construir un sistema donde se pueda apreciar la manera como cada variable se relaciona con las restantes. Para la construcción de este sistema, se debe determinar la influencia que una variable ejerce sobre otra, esta influencia puede ser directa, indirecta, real o potencial.

La relación es directa cuando cualquier cambio en A afecta la variable B. Es la resultante del juego de relaciones a corto y largo plazo, por lo general el horizonte no es mayor a un decenio. Por otra parte es indirecta si A afecta a B y B a su vez afecta a C, entonces se puede decir que A afecta indirectamente a C.

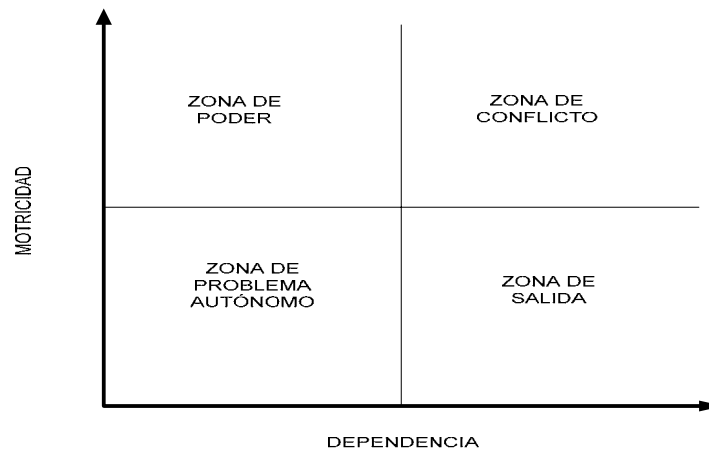
A si mismo, cuando una variable influye sobre otra de forma directa o indirecta, se está en presencia de una relación real o potencial; en caso que sea una constatación de lo que esta ocurriendo actualmente será una relación real, si es algo que sucederá en el futuro será una relación potencial, lo que implica que su concretización será a largo plazo.

Cada variable lleva aparejada un índice de motricidad y de dependencia. La motricidad hace referencia al porcentaje de influencia que una variable tiene sobre las demás. Así la variable de mayor motricidad es la que más influye dentro del conjunto de variables y la de menor motricidad la que menos.

La dependencia hace referencia al porcentaje de influencia que una matriz recibe de las demás, o sea el grado de subordinación de cada matriz respecto a las demás.

Una vez calculados los índices de motricidad y dependencia de cada variable estas pueden situarse en un plano como el que se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 5: Plano de Motricidad vs. Dependencia



Fuente: Autor

Donde se pueden identificar 4 zonas, que cuyo significado se explica a continuación:

- Zona de poder: se localizan en ella las variables con mayor índice de motricidad y una dependencia muy baja
- Zona de conflicto: en ella se ubican las variables con mayor motricidad y mayor dependencia
- Zona de salida: en ella se ubican las variables con menor motricidad y alta dependencia
- Zona de problemas autónomos: en ella se ubican las variables con menor motricidad y dependencia

Las variables a tratar prioritariamente son las comprendidas dentro de las zonas de poder y de conflicto. Las primeras porque influyen sobre todas las demás y las segundas por que sirven de conexión entre las de poder, y las restantes y sus efectos se sienten en las variables de salida y sobre ellas mismas.

La importancia del análisis estructural es que permite identificar las variables claves, plantear preguntas y fomentar la reflexión sobre los aspectos contra-intuitivos del sistema, constituye una ayuda para quien toma las decisiones. Sin embargo no hay que olvidar que

la subjetividad siempre esta presente en el análisis estructural (recurriéndose a expertos o no) por lo que su resultado no es la realidad sino un modelo cercano a ella.

3.1.2 Juego de los Actores

El juego de los actores, la confrontación de sus proyectos y el examen de sus valoraciones de fuerza son esenciales para evaluar los retos y los factores claves para el futuro.

La acción del hombre se manifiesta en sus anhelos, proyectos y temores. En los estudios sobre el desarrollo se identifican 4 actores principales:

- El poder: son las entidades del Estado, se caracterizan por gobernar siempre en búsqueda del bien común
- La producción: comprende los gremios y todos los organismos que producen bienes y/o servicios.
- El saber: compuestos por universidades y centros de investigación que generan conocimiento
- La comunidad: en donde se encuentra el usuario en pro del cual actúan los demás

Los actores son distintos de acuerdo al tipo de problema planteado. Cada actor asume una posición y un discurso de acuerdo a su visión e intereses, pero no siempre son diametralmente opuestos unos de otros. Un actor puede tener posiciones opuestas con otro respecto a un aspecto pero concordar con el mismo respecto a otro aspecto, por lo tanto comparando el discurso de un actor con otro encontramos una analogía conceptual caracterizada por elementos iguales y diferentes¹⁰.

Godet desarrollo el MACTOR¹¹ (Matriz de Alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones) como una herramienta de análisis para facilitar el mejor conocimiento del valor de la información. Propone un método de análisis del juego de los actores, y algunas herramientas sencillas que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información que se debe tratar, poniendo en manos del analista los resultados intermedios que iluminan ciertas dimensiones del problema.

¹⁰ Francisco Mójica

¹¹ MACTOR es una marca registrada

El MACTOR permite profundizar en la dinámica del sistema y descubrir cuales son las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables claves, señalar las motivaciones de cada actor, sus handicaps, su proyectos y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores presentes (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio o por el contrario las fuerzas de inercia en las estrategia de los actores; enunciar las cuestiones claves del futuro y analizar las grandes orientaciones posible de la estrategia de la empresa.

Sin embargo el MACTOR no es la única metodología empleada para llevar a cabo la etapa del Juego de los Actores, es solo una estrategia que aporta un análisis más cuantitativo a esta etapa. Téngase en cuenta que la finalidad ultima de esta etapa es que a través del conocimiento de las estrategias de cada uno de los actores se puedan definir las hipótesis sobre el evolucionar del sistema estudiado, así que cualquier método bien estructurado que logre esto es factible para ser empleado en esta fase.

De las 6 etapas definidas en el MACTOR por Godet, 3 son fundamentales en el análisis del Juego de los Actores, estas son:

1. Plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor, sus influencias y sus medios de acción
2. Identificar las apuestas estratégicas y los objetivos asociados estos campos de batalla
3. Formular las hipótesis sobre las tendencias, acontecimientos y las rupturas que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerza entre los actores. A partir de las preguntas claves y de las hipótesis sobre las respuestas se elaboran los escenarios

Estas son los pasos que son recomendables seguir para alcanzar el objetivo del análisis del Juego de los Actores.

3.1.3 Elaboración de escenarios

Según Godet, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de

origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudan a elegir la mejor estrategia posible.

Existe varios métodos para la construcción de escenarios entre ellos el análisis morfológico¹². Este es un método de análisis de escenarios que destaca por su simplicidad. Se trata de descomponer el sistema, en subsistemas o componentes, que provienen de las hipótesis sobre el evolucionar del sistema estudiado. Estos componentes deben ser tan independientes como sea posible y han de poder de explicar el sistema en su totalidad. A cada componente se le asigna un número determinado de configuraciones en que puede presentarse en el futuro y a estas, a su vez, se les asignan unas probabilidades de ocurrencia, las cuales son dadas por expertos en el sistema.

Los escenarios serán el resultado de las combinaciones de las distintas configuraciones de las componentes establecidas del sistema. Sus probabilidades de ocurrencia vendrán determinadas por las interacciones de las probabilidades de cada una de las configuraciones que conforman dichos escenarios.

Para efectos prácticos se hace necesario establecer restricciones a la forma como se combinan las distintas configuraciones, ya que se darán casos de incompatibilidades dada las características particulares de cada configuración.

Una vez obtenidos los escenarios se puede seleccionar cual es el más prometedor de ellos, escenario apuesta, y establecer cuales serán las estrategias a implementar para alcanzarlo.

4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROSPECTIVA

¹² Este análisis se debe a F. Zwicky, “Morphology and nomenclatura of jet engines”

A partir de este punto se presenta como se aplica la metodología de prospectiva (a través del análisis morfológico) de este campo de estudio como es el sector del chocolate de Santander.

Se presentará en primer lugar la etapa del Análisis Estructural a partir del cual se obtendrá las variables claves del sistema compuesto por las empresas del sector y su entorno. De las variables claves del sistema se obtendrán los “campos batalla” donde se enfrentarán los actores en la segunda etapa del Juego de los Actores, la definición de los conflictos entre los actores, sus objetivos, proyectos, debilidades y fortalezas nos servirán para la formulación de las hipótesis que sirven de insumo para la etapa final, que es donde finalmente se analizarán los escenarios y se construirá el escenario apuesta y las estrategias para alcanzarlo.

Debe anotarse que al estar casi todas las empresas del sector concentradas en una sola asociación se hizo posible prescindir de una investigación de mercados por muestreo para obtener los datos relevantes del sector y obtenerlos de forma directa.

A continuación se presenta un diagrama de flujo en el cual se muestran los pasos a seguir en la implementación de la metodología. Este diagrama busca servir al lector para que se haga una idea global de los pasos que conducirán a establecer el escenario apuesta y las estrategias para alcanzarlo.

Diagrama 1: Procesos del Análisis Estructural

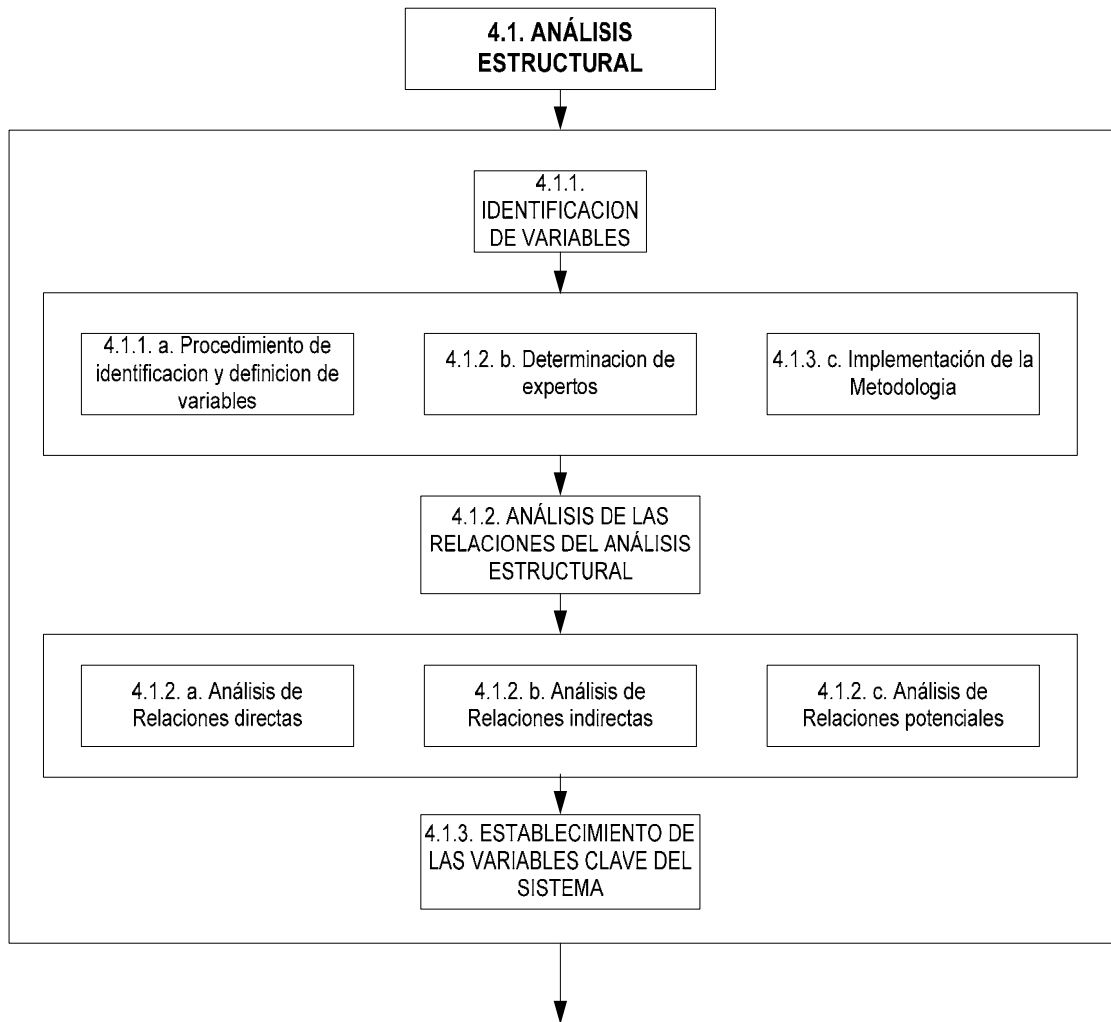


Diagrama 2: Procesos del Juego de los Actores

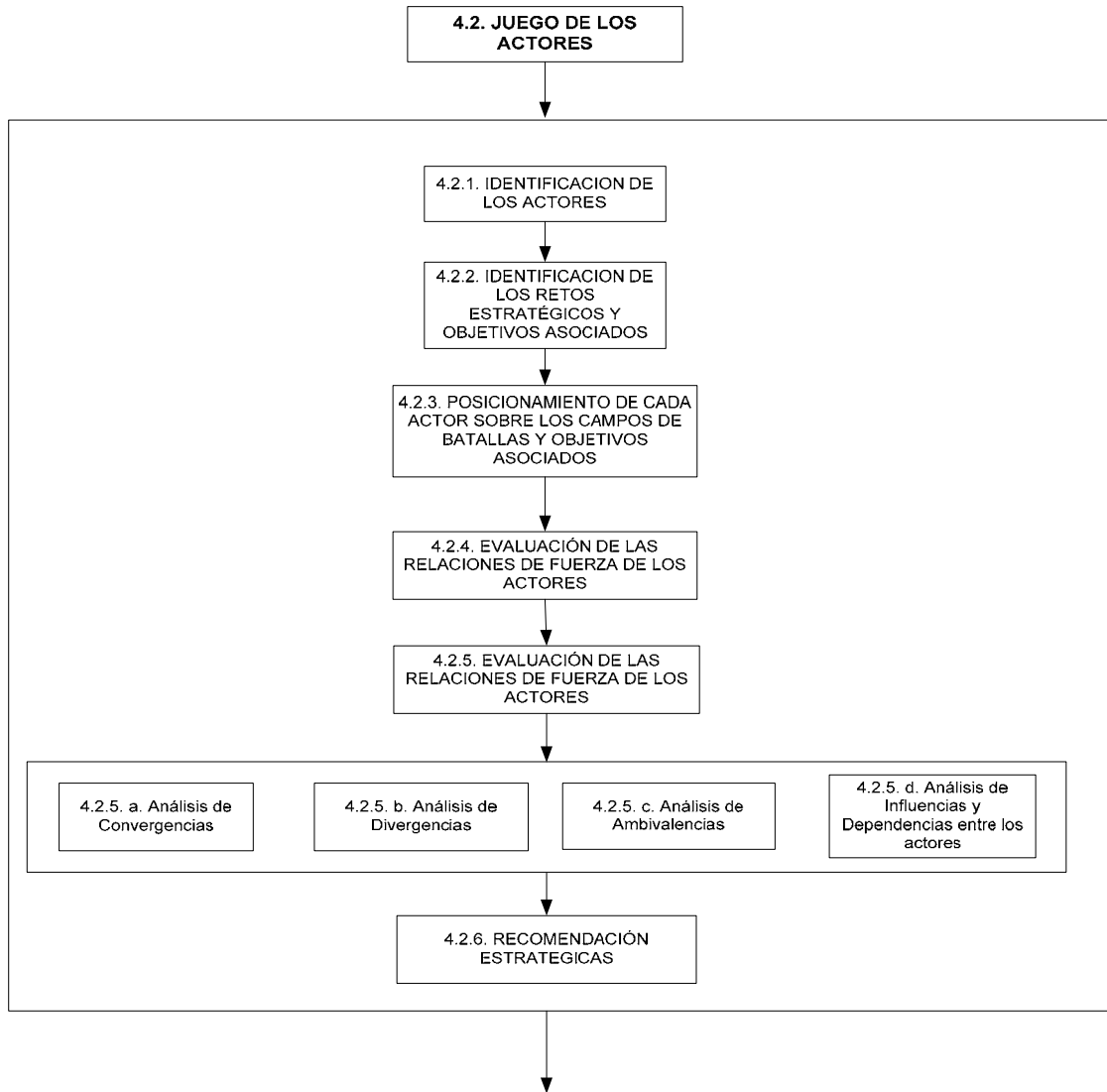
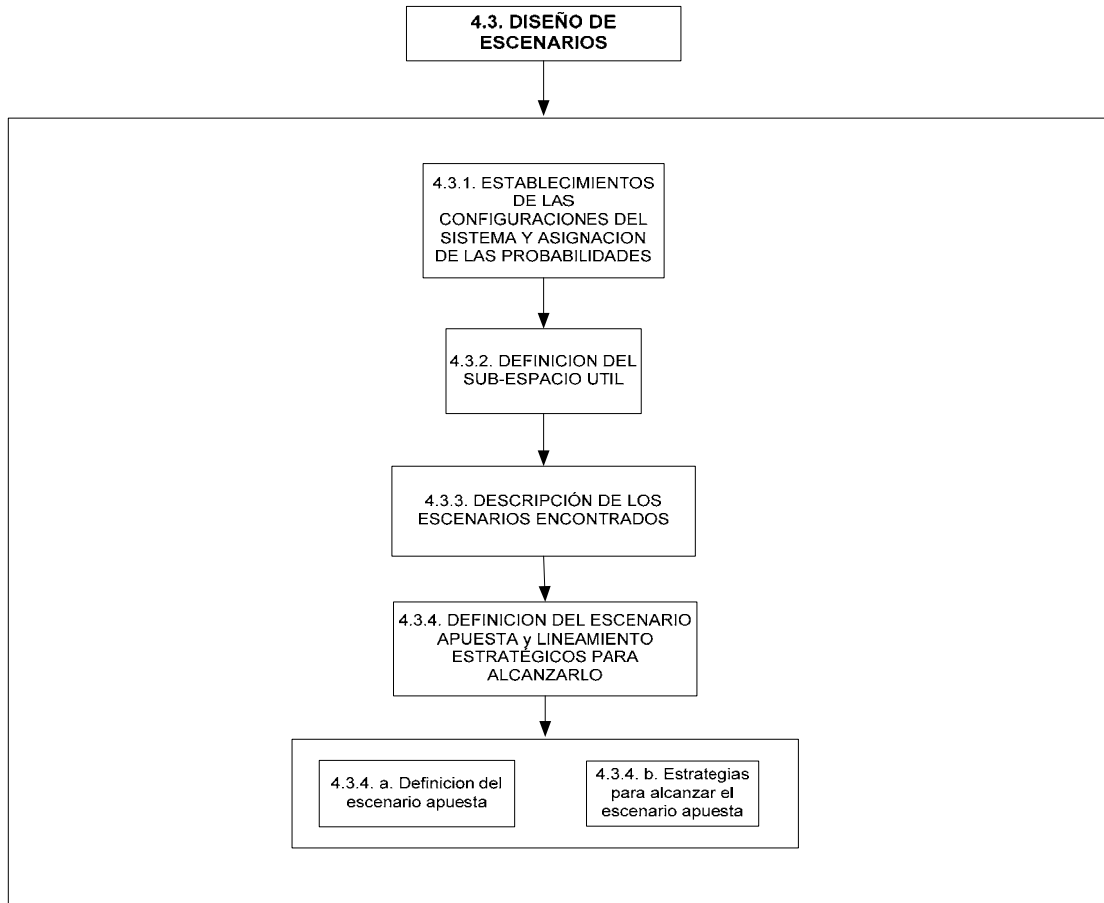


Diagrama 3: Procesos del Diseño de Escenarios



4.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Esta es la primera etapa del método prospectivo. Fiel a su nombre, el Análisis Estructural es una técnica nacida directamente del *estructural-funcionalismo*. Según Claude Levi-Strauss la definición de “estructura” es:

“Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”

Esto es lo que sucede con la técnica de análisis estructural, los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros sino conformando un sistema. Por tanto, cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros, vale decir que el método permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, dentro de esa maraña intrincada que es la realidad.

El análisis estructural es, pues, una técnica que permite interpretar claramente la realidad concediéndola como un reloj, cuyas piezas, no están sueltas, sino en íntima comunicación unas con otras, de modo que el movimiento que se le dé a una de sus ruedas o engranajes repercute en las restantes, directa o indirectamente.

Lo anterior quiere decir que por medio de esta herramienta se logrará observar todas las relaciones que pueden tener entre sí, las variables que conforman la problemática de un tema planteado.

4.1.1. Identificación de las variables

Lo primero a considerar dentro de la etapa de Análisis Estructural es la identificación del universo de variables que constituyen el sistema estudiado, en este caso las empresas santandereanas dedicadas al negocio del chocolate y su entorno. Generalmente se opta por determinar unas variables preliminares a través de una tempestad de ideas, para obtener un conjunto nutrido de posibles variables a analizar.

Posterior a la tempestad de ideas se hace una pre-selección cuidadosa de las variables establecidas a partir de criterios que define el investigador. El resultado de esta pre-selección es la lista de variables que va a ser analizada en el método MICMAC por los expertos para determinar finalmente cuales son las variables claves que inciden en el sistema, la cual es la finalidad del análisis estructural.

La pre-selección le sirve al investigador para orientar el estudio de acuerdo a la finalidad de este pero puede ser retro-alimentado por los aportes que hagan los expertos con respecto a variables que consideran importantes y que no hayan sido tomadas en cuenta.

d. Procedimiento de identificación y definición de variables

Lo primero que se hizo para obtener un listado preliminar para presentar a los expertos¹³ fue una tempestad de ideas, con base a la información suministrada por el proyecto de ASICHOC realizó con Fomipyme. De esta se obtuvo un conjunto de más de 30 variables realizadas por el autor y que fueron reducidas a 16 variables.

La lista de variables que se puso a consideración de los expertos (a los cuales más adelante se hará referencia) es presentada a continuación, junto con sus definiciones:

1. CAPACIDAD DE ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS POR LAS EMPRESAS REGIONALES: se entiende por la capacidad de las empresas que conforman el gremio para producir nuevos productos a base de cacao e introducirlos en el mercado. *Comentario: en la actualidad la mayoría de empresas del gremio solo tienen un solo producto a base de cacao como es el chocolate de mesa.*
2. TENDENCIAS MACRO EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS: hace referencia a los cambios en las tendencias de consumo de los clientes, de acuerdo a la calidad del producto, características como contenido graso, sabor, preparación (chocolate de mesa instantáneo), presentaciones individuales, etc. *Comentario: en la actualidad se ha verificado un cambio en las tendencias de consumo hacia producto más ligeros en grasa y de fácil preparación.*
3. NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE EQUIPOS Y PROCESOS: hace referencia a la disponibilidad de las empresas del sector en Santander de maquinaria moderna, además de disponer de procesos de fabricación limpia y eficiente. *Comentario: en sub-sector del chocolate en Santander las empresas aun disponen de maquinaria obsoleta y sus métodos de fabricación son poco eficientes respecto a costos,*

¹³ Esto se hizo así con el objetivo práctico de filtrar el número de variables para los expertos y que disponer de una matriz MICMAC manejable (de menos de 20x20)

utilización de mano de obra, programación de la producción, requerimiento de materia prima, entre otras.

4. NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS EMPRESAS REGIONALES: se refiere a si el sub-sector en Santander cuenta con entes aglutinadores eficientes que puedan coordinar las empresas para presionar ante organismos estatales, financieros, proveedores o hacer un esfuerzo exportador. *Comentario: En la actualidad Fedecacao agremia a los productores de cacao a nivel nacional, en Santander se está consolidando el proceso de agremiación de los chocolateros a través de ASICHOC, aunque no cuenta con una coordinación centralizada y no ha superado su etapa de prueba.*

5. ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS: se refiere a las circunstancias económicas del país que pueden afectar al sub-sector como por ejemplo desempleo, falta de mano de obra cualificada, costo de transporte, costo del cacao, baja en el consumo promedio de los hogares, recesión económica, costo del dólar, IVA, etc. *Comentario: algunos factores económicos pueden incidir en el descenso del consumo de chocolate de mesa, como puede ser la recesión económica en los estratos más bajos.*

6. NIVELES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: tiene que ver con la disposición de la empresas del sub-sector de estructuras organizacionales definidas y la existencia de planes de desarrollo estratégicos que direccionen las políticas de la empresa respecto a inversión en capital, capacitación del personal, expansión a otros mercados, desarrollo de productos, ahorro en costos, entre otras. *Comentario: la implementación de planes estratégicos tropieza con muchas dificultades entre las empresas del sector además las estructuras administrativas en algunas empresas no están bien definidas en la práctica.*

7. EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS A LOS OFRECIDOS ACTUALMENTE: hace referencia a los substitutos del chocolate de mesa, como pueden ser el café, los jugos naturales, malteadas, entre otras, que pueden hacer competencia en las preferencias de los consumidores. *Comentario: los substitutos*

del chocolate de mesa antes descritos han ido desplazando paulatinamente al chocolate de mesa como producto de consumo habitual al desayuno.

8. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE CHOCOLATES EN COLOMBIA: hace referencia a la forma como se compone el sub-sector, si se caracteriza por empresas grandes, pequeñas o medianas en su mayoría. *Comentario: En la actualidad las empresas santandereanas del sub-sector se caracterizan por su atomización, son empresas pequeñas, con poco capital para invertir y con un mercado muy regionalizado.*
9. COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS REGIONALES: hace referencia a las formas utilizadas por las empresas para publicitar y vender sus productos. *Comentarios: el acceso a medios de comunicación masiva para publicitar sus productos no esta muy extendido en las empresas santandereanas, en cuando a las ventas se utilizan canales tradicionales.*
10. RELACIÓN CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS: hace referencia a tipo de relaciones que tienen las empresas con sus proveedores, si son a largo plazo o a corto plazo, y si hay transferencia de información entre ellas y si los compradores pueden ejercer presión para la fijación de precio de materia prima (principalmente cacao y azúcar). *Comentario: las empresas santandereanas tienen poco poder de negociación para la compra del cacao y azúcar debido a que negocian por separado y no en bloque.*
11. APOYO GUBERNAMENTAL AL SUBSECTOR: existencia de programas gubernamentales efectivos que busquen la integración o desarrollo del sub-sector. *Comentario: en la actualidad la gobernación de Santander está patrocinando un programa de desarrollo para empresas del sub-sector en su territorio, pero faltan programas coordinados desde el alto gobierno para mejorar el cultivo de cacao e incentivar el desarrollo tecnológico de las microempresas que conforman el sub-sector.*
12. FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO A TODOS LOS NIVELES: hace referencia a la disposición por parte de las empresas del sub-sector de personal capacitado e

idóneo tanto en los niveles gerenciales como en los niveles operativos, siendo esto avalados por certificados de habilidades del SENA o por títulos expedidos por institutos técnicos, tecnológicos o universitarios. *Comentario: en líneas generales las empresas colombianas carecen de la adecuada capacitación en sus niveles operativos y en ciertas ocasiones también se presenta este fenómeno en niveles gerenciales.*

13. CAPACIDAD DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS: hace referencia a la disponibilidad o fácil acceso que tengas las empresas a recursos financieros para inversión en capital. *Comentario: la mayoría de empresas santandereanas del sub-sector carecen de músculo financiero suficiente para realizar inversiones de capital.*
14. CULTURA DE INNOVACIÓN Y RIESGO DE LAS EMPRESAS: hace referencia a la capacidad de los empresarios para asumir riesgos a la hora de innovar cuando se introducen nuevos productos, métodos de producción, organización o planeación. *Comentario: puede percibirse por parte de los empresarios cierto inmovilismo a la hora de querer introducir innovaciones en sus negocios.*
15. NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES: hace referencia a la penetración de las empresas del sub-sector en mercados internacionales. *Comentario: son pocas las empresas chocolateras colombianas que tienen presencia en el exterior (Nacional de Chocolates, Luker) y es virtualmente nula si se trata de empresas santandereanas.*
16. BARRERAS SANITARIAS: hace referencia a la normatividad sanitaria que hay que cumplir para poder entrar en el mercado de chocolate. *Comentario: en general, las empresas santandereanas del sector no cuentan con los controles necesarios para cumplir ciertos requisitos fito-sanitarios para exportar a mercados como el estadounidense y el europeo.*

Estas variables fueron formuladas de tal forma que incluyeran todos los aspectos relacionados con el sector, y con una estructura tal, que las hiciera más digeribles a los expertos.

Nótese que las variables definidas están relacionadas directamente con los objetivos de las empresas del sector dejándose de lado aquellas que fueron consideradas ajenas a ellos¹⁴.

e. Determinación de los expertos

Dentro del Análisis Estructural se eligieron como expertos a las siguientes personas:

Tabla 4: Expertos para el Análisis Estructural

NOMBRE	CARGO	EMPRESA
EDUARDO ENRIQUE SUAREZ	SUB-GERENTE	LA FRAGANCIA
CARLOS CARVAJAL	GERENTE	SELECTO
HENRY PINTO	GERENTE	FLOR
MARTHA RUBIANO	GERENTE	CHUCUREÑO
ENRIQUE ALARCON	DIRECTOR	CADENAS PRODUCTIVAS

Los 4 primeros son empresarios del sector que tienen conocimiento sobre este negocio dado por la experiencia, y el último sirve de complemento gracias a su conocimiento global del ambiente productivo, agregando un enfoque alternativo que evita sesgos propios de quien esta inmerso en una actividad específica.

f. Implementación de la Metodología

Una vez se obtuvo la lista preliminar de se convocó a los expertos seleccionados a una reunión. Con anterioridad se envió por correo electrónico una breve reseña de carácter general de la prospectiva para enseñarles a los expertos de que trataba este proyecto con el fin de lograr su mayor comprensión del tema y colaboración.

Al principio de la reunión se les explicó en que consistía el método prospectivo y que finalidad tenía, además de enseñárseles como debían diligenciar la Matriz de Influencias Directas o MDI.

Se les dijo a los expertos que llenaran la matriz por filas, es decir señalando la influencia de una variable sobre otra. La influencia tenía la siguiente escala:

¹⁴ Algunos autores como Godet consideran que la lista a presentar a los expertos debe ser bastante amplia [mínimo 70 variables], mientras otros como Mójica utilizan en sus estudios listas concisas [máximo 20 variables]

- Fuerte: 4
- Moderada: 3
- Débil: 1
- Nula: 0
- Potencial: P

Las relaciones indirectas se obtuvieron a partir del software aplicado para el análisis MICMAC¹⁵ y más adelante se hará referencia a ellas. También se puso a consideración de los expertos las influencias potenciales al ser estas relaciones que se dan a largo plazo (un horizonte más allá de 5 años). La consideración de las relaciones indirectas y potenciales es importante pues variables que por sus relaciones directas parecen no ser importantes, adquieren valor luego de considerar sus influencias de forma indirectas o a largo plazo sobre otras variables.

Durante el proceso de llenado de la matriz el autor del proyecto estuvo presente solucionando las dudas de los expertos y verificando que las respuestas fueran colocadas en las casillas adecuadas¹⁶.

Se dejó en libertad a los expertos de hacer críticas a la formulación hecha de las variables y a proponer la inclusión de nuevas, mas ninguno de los expertos manifestó desacuerdo en la lista de variables a considerar.

Cada experto llenó una matriz individual (Ver Anexos 1) y luego por consenso se logró unificar conceptos en una sola matriz. Las matrices individuales sirven para saber cual era el parecer personal de cada experto antes de llegar a un acuerdo general sobre las influencias que cada variable ejercía sobre las demás.

¹⁵ Estas relaciones serán reveladas tras sucesivas iteraciones de la matriz previamente diligenciada, cada iteración $A^2, A^3 \dots A^n$ revela el número de caminos de orden 2, 3...n. luego de un cierto número de iteraciones el sistema se estabiliza y quedan establecidas las relaciones indirectas.

¹⁶ El error más frecuente era colocar la relación $a_i b_j$ en la casilla $b_j a_i$

La matriz lograda a partir del consenso de los expertos es la que se utiliza en el estudio y se muestra a continuación:

Tabla 5: Matriz total de motricidad y dependencia

MATRIZ TOTAL DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA																
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		1	3	0	0	3	0	1	3	3	1	1	1	3	3	0
2	2		2	1	1	2	3	2	2	1	0	0	0	3	0	0
3	2	1		0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0
4	0	0	1		0	1	0	3	1	2	3	1	2	2	2	0
5	2	2	1	1		1	2	1	2	1	1	0	3	1	1	0
6	3	0	1	1	0		0	1	3	3	0	3	1	2	2	0
7	1	3	1	1	0	1		1	1	1	0	0	0	2	0	0
8	2	1	1	2	0	1	0		1	3	0	2	2	1	3	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	2	0
10	2	0	0	0	0	2	0	2	0		0	0	0	0	1	0
11	2	0	1	1	0	1	0	2	0	1		1	1	1	2	0
12	2	0	P	0	0	P	0	0	P	0	0		0	P	1	P
13	3	0	3	0	0	2	0	1	2	1	0	1		1	2	0
14	3	1	3	1	0	2	0	1	2	1	0	2	1		2	0
15	P	0	P	0	0	P	0	0	P	P	P	P	P	P		0
16	2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	

4.1.2. Análisis de las relaciones en la matriz de análisis estructural

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de las relaciones presentadas en la matriz mostrada anteriormente.

a. Relaciones directas¹⁷

Algunas conclusiones que se extrajeron de la Matriz de Influencias Directas fueron:

Tabla 6: Datos obtenidos del MDI

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	16
Número de ceros	130
Número de unos	63
Número de dos	40
Número de tres	23
Total de relaciones	126

Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Esto indica que el número de relaciones nulas dentro de la matriz final o de consenso fue de 130, el número de relaciones débiles encontradas corresponde a 63, el número de relaciones medias corresponde a 40 y el de fuertes a 23. Lo cual nos da una idea de la interrelación que tienen las variables entre sí.

Nótese que el número de relaciones nulas es mayor que el número de relaciones reales lo cual hace pensar que el grupo de variables que intervienen en el sector podría reducirse más, como se vera más adelante cuando se extraigan las variables claves.

Estos datos fueron procesados en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC, que es un programa de acceso libre desarrollado por el 3IE o *Institut d'Innovation Informatique pour*

¹⁷ La definición de cada una de las distintas relaciones de fuerza entre las variables aparece en el capítulo 3.2.1.c de la presente obra

l'Entreprise (Instituto de Innovación Informática para la Empresa) bajo la supervisión de sus creadores conceptuales del LIPSOR (Laboratorio de Investigación Organizacional y de Prospectiva Estratégica). Este software fue utilizado para hacer todo el Análisis Estructural de Variables por el método MICMAC.

La siguiente tabla muestra los valores de la motricidad y la dependencia obtenida por cada variable:

Tabla 7: Motricidad y dependencia de cada variable

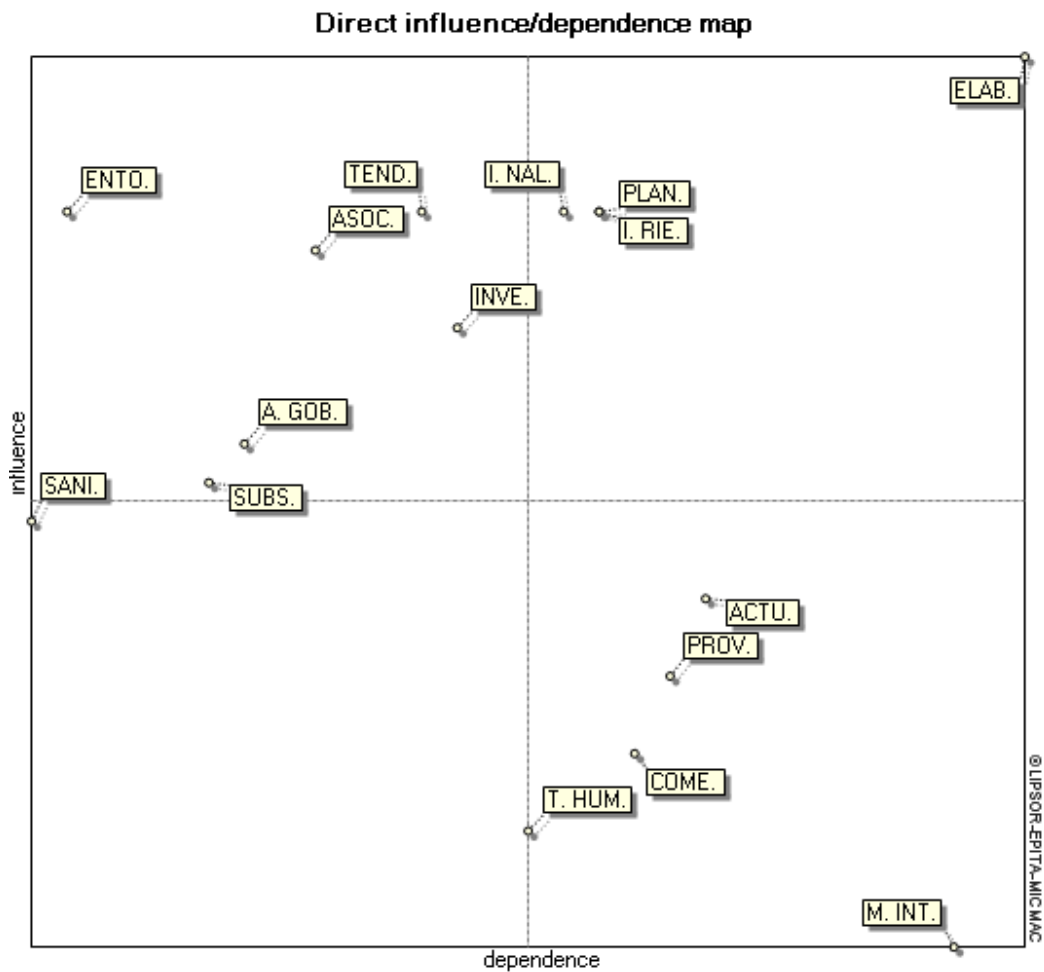
N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	CAPACIDAD DE ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS POR LAS EMPRESAS REGIONALES	ELAB.	23	29
2	TENDENCIAS MACRO EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS	TEND.	19	11
3	NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE EQUIPOS Y PROCESOS	ACTU.	9	20
4	NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS EMPRESAS REGIONALES	ASOC.	18	8
5	ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS	ENTO.	19	1
6	NIVELES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	PLAN.	19	18
7	EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS A LOS OFRECIDOS ACTUALMENTE	SUBS.	12	5
8	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE CHOCOLATES EN COLOMBIA	I. NAL.	19	15
9	COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS REGIONALES	COME.	5	19

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
10	RELACIÓN CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS	PROV.	7	21
11	APOYO GUBERNAMENTAL AL SUBSECTOR	A. GOB.	13	7
12	FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO A TODOS LOS NIVELES	T. HUM.	3	16
13	CAPACIDAD DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS	INVE.	16	13
14	CULTURA DE INNOVACIÓN Y RIESGO DE LAS EMPRESAS	I. RIE.	19	18
15	NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	M. INT.	0	26
16	BARRERAS SANITARIAS	SANI.	11	0
	Totales		212	212

Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

A partir de este momento y luego del análisis hecho a las variables de estudio se pueden determinar los índices de motricidad y dependencia, y clasificar a las variables con base en estos criterios. Para facilitar este proceso se utiliza el Plano de Motricidad vs. Dependencia, que se presenta a continuación.

Gráfica 6: Plano de Motricidad vs. Dependencia Directas¹⁸



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

En este gráfico se puede clasificar las distintas variables de acuerdo a su ubicación en el plano¹⁹, y las cuales se presentan en las siguientes tablas con sus índices de motricidad e índices de dependencia asociados:

¹⁸ Los límites (m) para determinar las zonas son calculados por el software a partir de la fórmula T/n , donde T= es el índice total de motricidad o dependencia (212) y n= número de variables (16). El valor aproximado de n en este caso es 13.

¹⁹ La definición de cada una de las zonas aparece en capítulo 3.2.1.c de la presente obra

Tabla 8: Variables de la Zona de Poder

ZONA DE PODER	Motricidad	Dependencia
TENDENCIAS MACRO EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS	19	11
NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS EMPRESAS REGIONALES	18	8
ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS	19	1
CAPACIDAD DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS	16	13
APOYO GUBERNAMENTAL AL SUBSECTOR	13	7
EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS A LOS OFRECIDOS ACTUALMENTE	12	5

Tabla 9: Variables de la zona de conflicto

ZONA DE CONFLICTO	Motricidad	Dependencia
CAPACIDAD DE ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS POR LAS EMPRESAS REGIONALES	23	29
NIVELES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	19	18
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE CHOCOLATES EN COLOMBIA	19	15
CULTURA DE INNOVACIÓN Y RIESGO DE LAS EMPRESAS	19	18

Tabla 10: Variables de la zona de problemas autónomos

ZONA DE PROBLEMA AUTÓNOMO	Motricidad	Dependencia
BARRERAS SANITARIAS	11	0

Tabla 11: Variables de la zona de salida

ZONA DE SALIDA	Motricidad	Dependencia
NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE EQUIPOS Y PROCESOS	9	20
RELACIÓN CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS	7	21
COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS REGIONALES	5	19
FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO A TODOS LOS NIVELES	3	16
NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	0	26

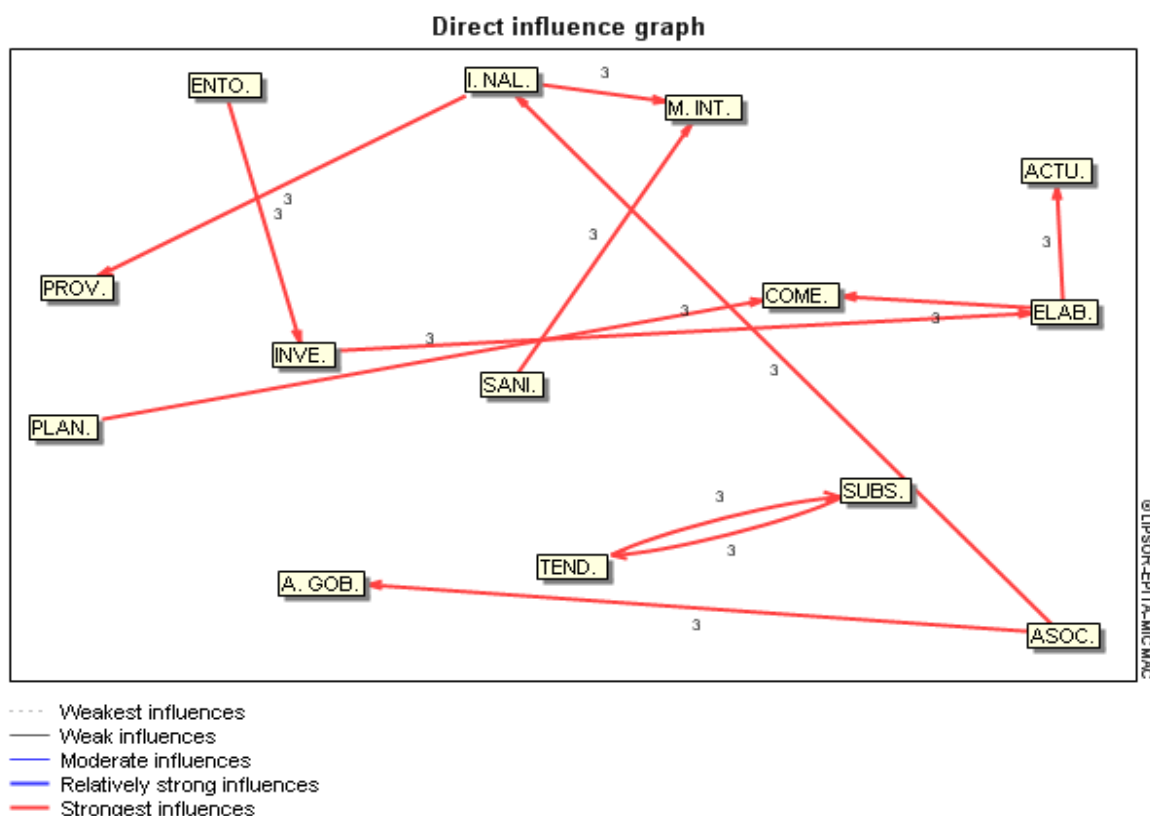
Se puede percibir que las variables con mayor índice de motricidad son “Capacidad de elaboración de nuevos productos por las empresas regionales”, “Estructura de la industria de chocolates en Colombia”, “Cultura de la innovación y riesgo de la empresa”, “Tendencias macro en el consumo de productos”, “Entorno económico del país” y “Niveles de planeación y organización de las empresas”, con índices de 23 la primera y de 19 las restantes.

Las variables más dependientes igualmente fueron “Capacidad de elaboración de nuevos productos por las empresas regionales” y “Nivel de participación en mercados internacionales” con índices de 29 y 26 respectivamente.

Puede notarse que una variable como “Formación de talento humano a todos los niveles”, considerada *a priori* como muy importante aparece en la zona de salida, con el más bajo índice de motricidad (3) y con índice de dependencia significativo (16). La variable con menor motricidad (0) es “Nivel de participación en mercados internacionales”.

El Gráfico de Influencias Directas presentado más abajo deja claro las influencias que cada variable ejerce sobre las demás. En este caso solo se señalan las relaciones más fuertes para no distorsionar el análisis debido a la presencia de muchas líneas.

Gráfica 7: Influencias Directas



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las variables comprendidas en las zonas de poder y de conflicto (un total de 10) son las influyentes dentro del sistema, según el criterio de los expertos.

- **TENDENCIAS MACRO EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos perciben que los cambios en el comportamiento de consumidor hacia la preferencia por productos ligeros en grasa y de fácil preparación influye significativamente en la evolución del sector.
- **NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS EMPRESAS REGIONALES:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos consideran importante la agremiación en el sector para presionar mejor a los entes gubernamentales, defender sus intereses y canalizar recursos para inversión entre otras.
- **ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos reconocen que el sector del chocolate está fuertemente atado a variables macro-económicas que pueden elevar el costo de sus productos, disminuir el consumo de chocolate a nivel de los hogares, lo cual incide negativamente sobre las utilidades recibidas por las empresas del sector.
- **CAPACIDAD DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos consideran importante disponer de recursos financieros suficientes para ampliar su portafolio de productos, actualizar sus equipos, así como lograr otros objetivos.
- **CAPACIDAD DE ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS POR LAS EMPRESAS REGIONALES:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos reconocen que es importante ampliar el portafolio de productos para penetrar en otros nichos del mercado y dar mayor valor agregado a sus productos. Queda implícito que una de las falencias de las empresas santandereanas del sector es la dedicación exclusiva a un solo producto derivado del cacao (chocolate de mesa).

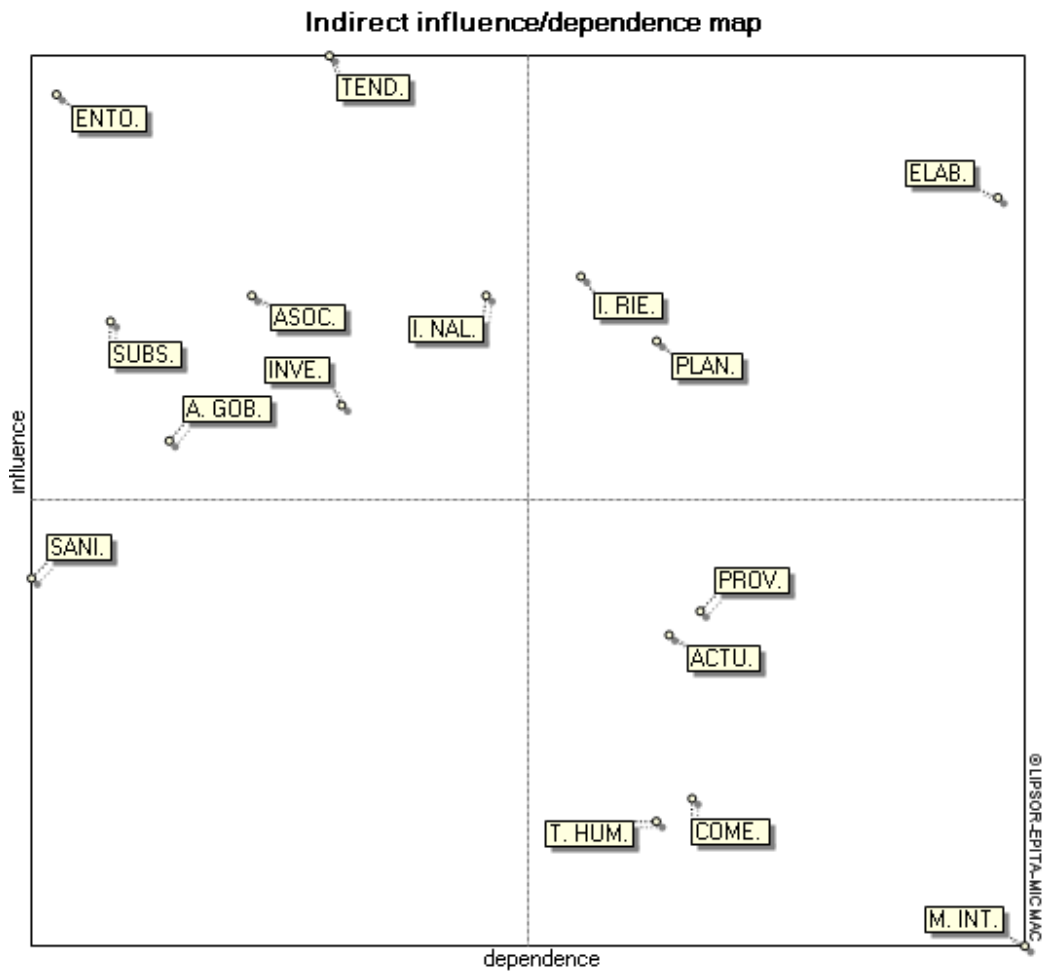
- **NIVELES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos consideran importante el disponer e implementar planes de desarrollo estratégicos como contar en la práctica de una estructura organizacional clara, para poder enfrentar los retos de un mercado cada vez más exigente.
- **ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE CHOCOLATES EN COLOMBIA:** al clasificar esta como una variable de gran motricidad, los expertos reconocen que un obstáculo para el desarrollo del sector en Santander es que este está compuesto principalmente de micro y pequeñas empresas, con poca capacidad de inversión.
- **APOYO GUBERNAMENTAL AL SUBSECTOR:** la motricidad dada por los expertos a esta variable refleja la opinión de que es vital para el desarrollo del sector el apoyo activo de entidades gubernamentales mediante el patrocinio de programas de capacitación empresarial, fortalecimiento financiero e inversión en capital entre otras.
- **EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS A LOS OFRECIDOS ACTUALMENTE:** la motricidad de esta variable se ve reflejada en las tendencias del consumo. Se debe recordar que el chocolate de mesa (único producto de las empresas chocolateras santandereanas), a pesar de ser un producto tradicional, es un producto de demanda elástica y que tiene una fuerte competencia de otros productos similares como el café, las malteadas, entre otros.

Complementario al análisis hasta el momento realizado, se deben considerar las relaciones indirectas y potenciales, para poder seleccionar finalmente al grupo de variables clave dentro del sistema.

b. Relaciones Indirectas²⁰

Para el análisis de las relaciones indirectas el software LIPSOR-EPITA-MICMAC arrojó los siguientes resultados:

Gráfica 8: Plano de Motricidad vs. Dependencias Indirectas



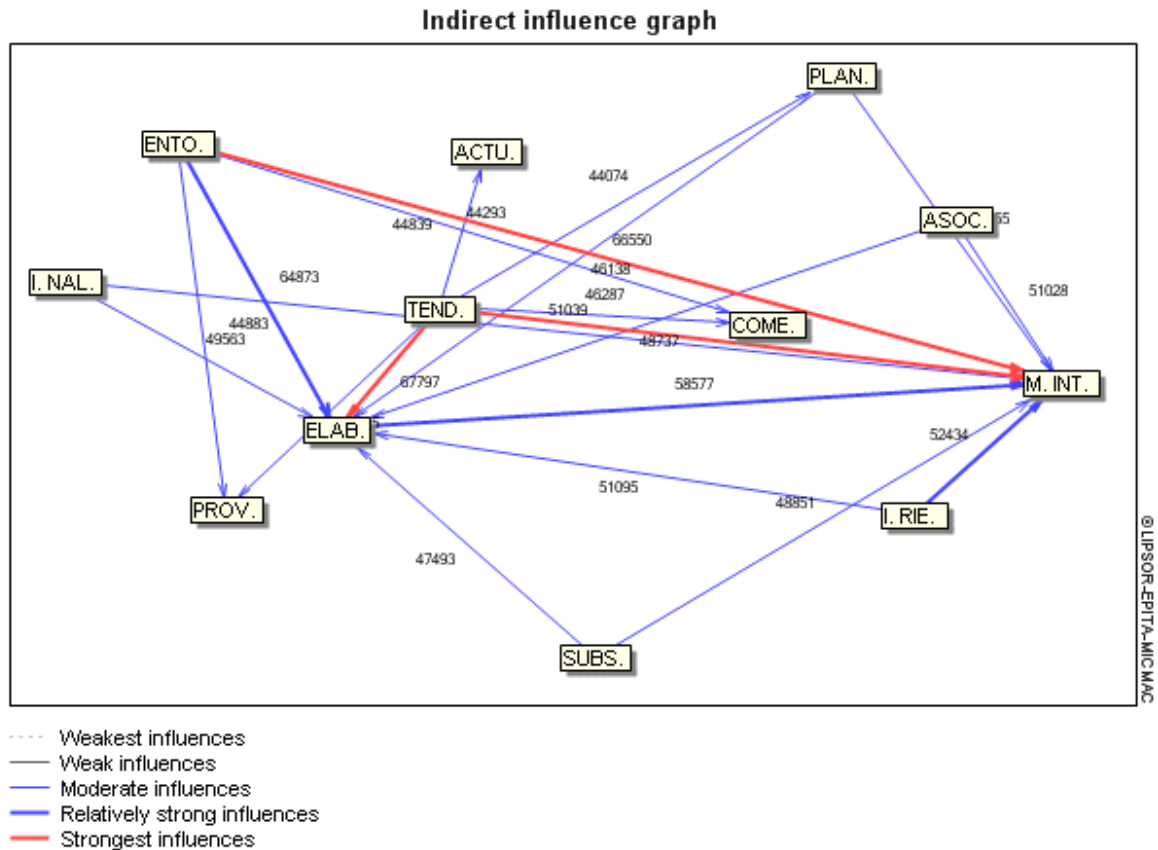
Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Estos resultados presentan pocas variaciones respecto a los obtenidos en el análisis de las relaciones directas. Las variables de las zonas de poder y conflicto siguen siendo las mismas aunque se pueden observar ligeras variaciones como:

²⁰ Estas relaciones se obtienen al elevar la MDI sucesivamente a varias potencias hasta que se estabilice

En el siguiente gráfico se puede percibir mejor las relaciones indirectas obtenidas y ayuda a tener una idea de cuales son las variables con mayor influencia indirecta.

Gráfica 10: de Influencia Indirecta²¹



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

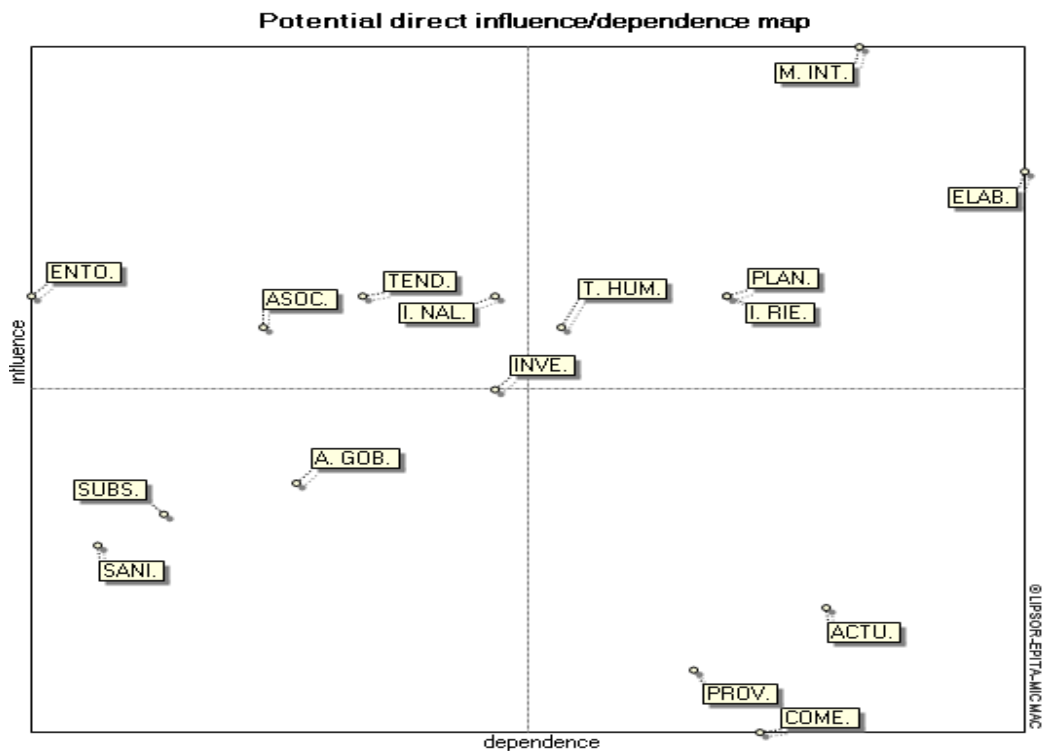
Se aprecia en la gráfica como la variable relacionada con las tendencias del mercado es la que más influencia indirecta tiene sobre las demás dejando sentir una muy fuerte influencia sobre las variables relacionadas con la participación en mercados internacionales y elaboración de nuevos productos.

²¹ Los números que aparecen junto a las flechas de esta gráfica son los resultados del número de iteraciones realizadas por el software

c. Relaciones Potenciales

Estas relaciones son importantes para vaticinar relaciones que pueden darse en el futuro. Variables que por sus relaciones actuales (directas e indirectas) pueden no ser importantes pueden ganar importancia en el futuro, y es esencial en todo estudio prospectivo tenerlas en cuenta, pues comprendiendo su importancia futura se pueden establecer medidas para estar preparados para ellas, lo cual es uno de los objetivos fundamentales de la prospectiva.

Gráfica 11: Plano de Motricidad vs. Dependencias Potenciales



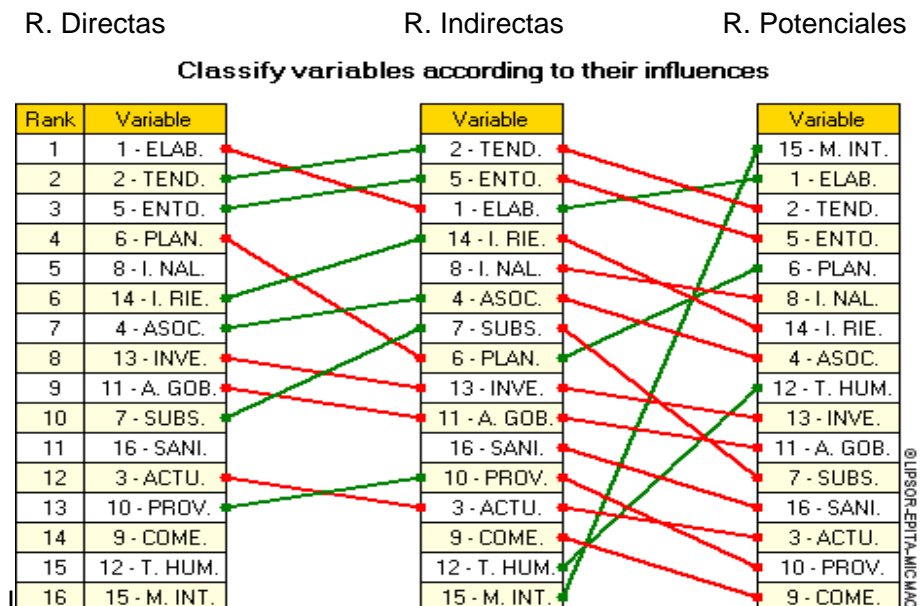
Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Puede apreciarse por el análisis de este plano, que dos variables antes situadas en la zona de salida ahora hayan pasado a la zona de conflicto, lo que quiere decir que ganaron influencia sobre las demás variables al considerarse sus efectos futuros. Estas dos variables fueron:

- **FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO A TODOS LOS NIVELES:** esta variable incrementa notablemente su influencia en el sistema en el futuro según lo determinado por los expertos. El factor talento humano se hace importante si se quiere innovar, mejorar la comercialización de productos e implementar los planes establecidos.
- **NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES:** esta variable fue considerada solo en un horizonte futuro dentro del sistema compuesto por las empresas chocolateras de Santander y su entorno, pues en la actualidad ninguna exporta. Al considerarse la influencia potencial de esta variable sobre el resto, su motricidad se dispara, influyendo en factores como la actualización de equipos, ampliación de portafolio, planificación, organización entre otras.

El cambio en la posición de las variables se aprecia en la siguiente comparación, entre la posición de las variables según sus relaciones actuales y la posición de las variables según sus relaciones potenciales, que se presenta en la siguiente grafica.

Gráfica 12: Clasificación de las variables según sus influencias potenciales

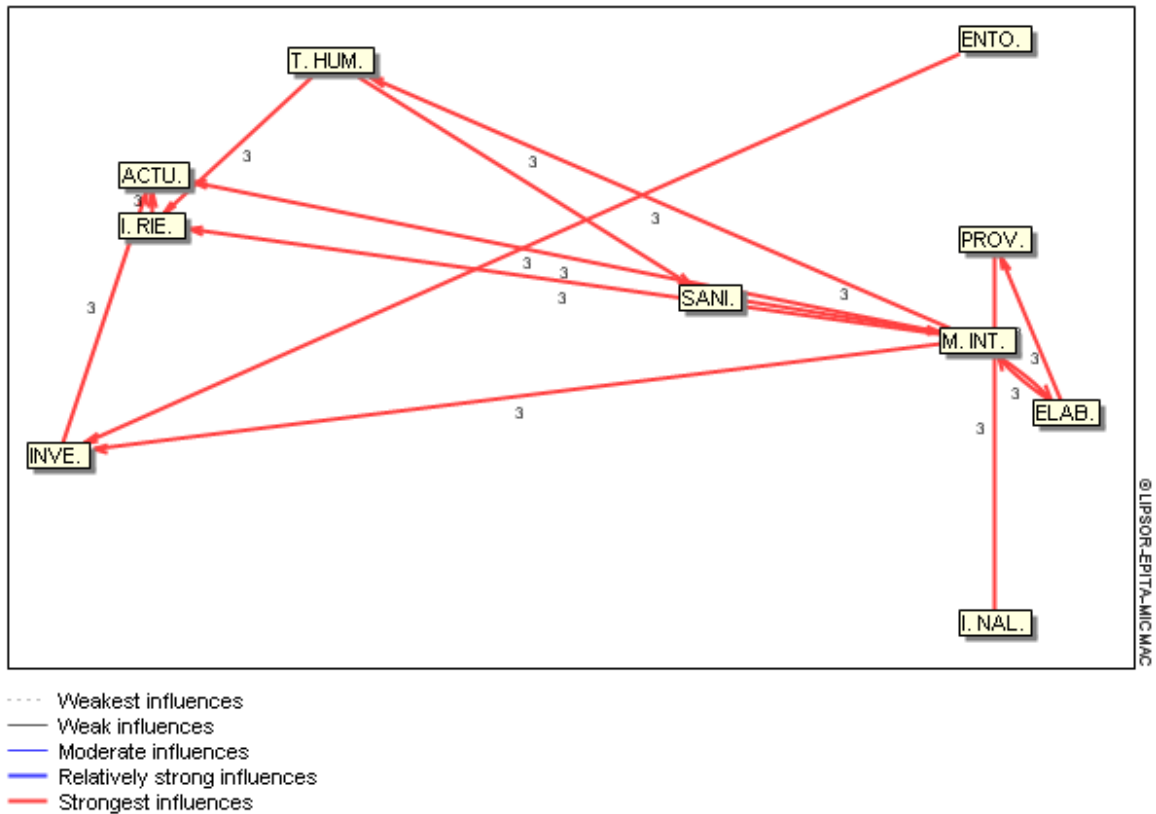


Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Nótese como la variable TALENTO HUMANO pasa del puesto 15 al 9 y como la variable del MERCADO INTERNACIONAL salta del último lugar al primero. Lo cual significa que en un horizonte de 5 años estas dos variables, que en la actualidad son juzgadas como poco motrices, adquirirán gran importancia.

En el siguiente gráfico se reseñan las distintas relaciones potenciales directas obtenidas, las líneas expresan las influencias fuertes que tienen cada variable sobre otras.

Gráfica 13: Influencia Potencial
Potential direct influence graph



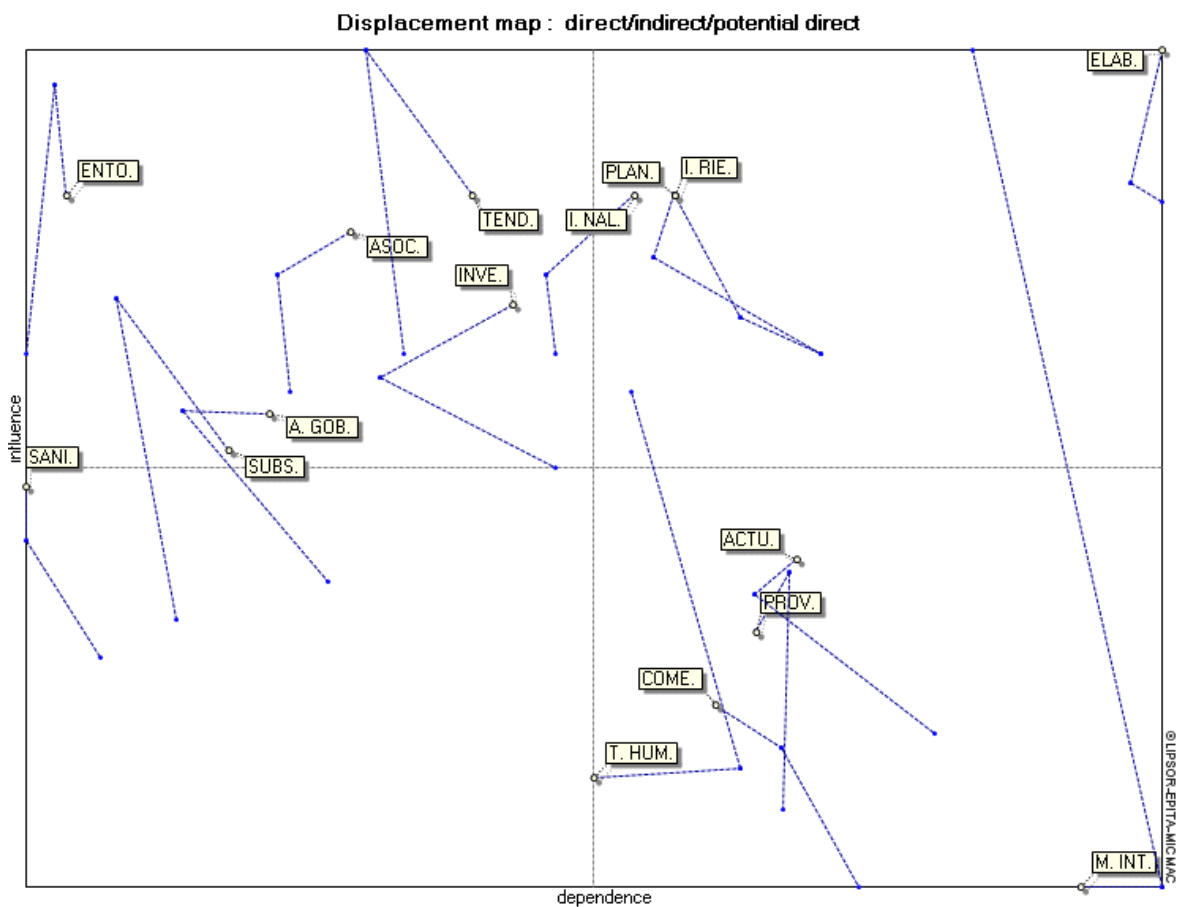
Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Se puede apreciar como la variable NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE EQUIPOS Y PROCESOS, es una de las que tiene más dependencia potencial, ya que sobre ella influyen aspectos como el mercado internacional, el nivel de inversión y la cultura de riesgo y emprendimiento.

4.1.3. Establecimiento de las variables clave del sistema

El criterio utilizado para elegir las variables claves del estudio es el que la variable haya quedado comprendida en la zona de poder o conflicto al menos una vez al considerar las relaciones directas, indirectas o potenciales. La siguiente gráfica muestra el desplazamiento de cada una de las variables al tener en cuenta las distintas relaciones.

Gráfica 14: Desplazamiento de variables²²



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC

Al entrar alguna de las trayectorias de las distintas variables dentro de las zonas de poder o conflicto quiere decir que al menos una vez al considerar las relaciones directas,

²² Las líneas de la gráfica marca el recorrido de las variables desde su ubicación en el análisis de relaciones directas hasta el análisis de sus relaciones potenciales. Cada punto en la trayectoria marca una ubicación respecto a un tipo de relación siendo el punto donde está el código de la variable la ubicación que tiene según las relaciones directas

indirectas o potenciales esa variable estuvo dentro de dichas zonas. A partir de esto se obtuvo un cuerpo de 12 variables dentro de la lista de 16 puesta a consideración de los expertos. Estas son:

- Capacidad de elaboración de nuevos productos por las empresas regionales
- Nivel de participación en mercados internacionales
- Cultura de innovación y riesgo de las empresas
- Niveles de planeación y organización de las empresas
- Estructura de la industria de chocolates en Colombia
- Tendencias macro en el consumo de productos
- Capacidad de inversión de las empresas
- Nivel de asociatividad de las empresas regionales
- Entorno económico del país
- Formación de talento humano a todos los niveles
- Existencia de productos sustitutos a los ofrecidos actualmente
- Apoyo gubernamental al subsector

El hecho que los expertos no propusieran cambios a esta lista y que un 75% de las variables allí presentadas fueran muy relevantes dentro del sistema demuestra que la pre-selección de las variables fue acertada.

Ahora sobre esta lista de 12 variables es posible determinar las variables que permitirán fijar los objetivos de las empresas santandereanas del sector chocolate. Es recomendable concentrarse en las variables sobre las cuales estas empresas tienen algún tipo de control²³. Que no se olvide que el objetivo del análisis estructural es identificar las variables claves del sector que sirvan posteriormente para establecer los objetivos de las empresas dentro de él y trazar estrategias para alcanzarlos, así que no es conveniente establecer objetivos a partir de variables sobre las cuales las empresas no puedan influir por mucha motricidad que tengan estas.

²³ Para encontrar soporte a esta practica véase “Prospectiva tecnológica del sector gas en Colombia”. Estudio en que participó Francisco Mójica experto en prospectiva.

Haciendo un análisis en detalle se encuentra que existen 4 variables que dependen más de factores externos que de la voluntad de los empresarios del sector, estas son:

- *Estructura de la industria de chocolates en Colombia:* entre los objetivos de ASICHOC como representante de los chocolateros de Santander (hasta el momento) no se encuentra el de lograr la integración de las empresas del sector sino más bien el fortalecimiento de cada una de ellas. Además no se dispone en la práctica de poder para lograr un cambio significativo de la estructura de las empresas dedicadas a este negocio en Colombia.
- *Tendencias macro en el consumo de productos:* estas tendencias están influenciadas en factores como los cambios en los modos de vida, culturales, económicos que son externos al sistema planteado.
- *Entorno económico del país:* este depende de factores macro-económicos tanto nacionales como internacionales y es ilusorio querer influir en ellos.
- *Existencia de productos sustitutos a los ofrecidos actualmente:* esta variable depende de la voluntad de una variedad de empresas no englobadas en el sistema, y la voluntad de las empresas del sector en Santander no afectará la competencia de estos sustitutos.

Es así como queda un grupo reducido de 8 variables sobre los cuales se elaboran los objetivos necesarios para realizar la Estrategia de los Actores, y estas variables son:

1. Capacidad de elaboración de nuevos productos por las empresas regionales
2. Nivel de participación en mercados internacionales
3. Cultura de innovación y riesgo de las empresas
4. Niveles de planeación y organización de las empresas
5. Capacidad de inversión de las empresas
6. Nivel de asociatividad de las empresas regionales
7. Formación de talento humano a todos los niveles
8. Apoyo gubernamental al subsector

4.2. JUEGO DE LOS ACTORES

Recordando la premisa de la ciencia prospectiva de que el futuro nunca está determinado, se puede señalar que los actores del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad que podrán ejercitar a través de acciones estratégicas para alcanzar sus fines propuestos y poder lograr el futuro más halagüeño para ellos.

Por tanto el análisis de los actores, la confrontación de sus proyectos y la valoración de sus fuerzas (experiencias y medios de acción), son esenciales a la hora de evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro (resultados y consecuencias de los conflictos previsibles).

En este estudio se utilizó el siguiente esquema para el juego de los actores:

1. Identificación de los actores
2. Identificación de los objetivos asociados al sector.
3. Evaluación de la influencia de cada actor sobre cada objetivo
4. Jerarquización de los objetivos
5. Evaluación de las relaciones de fuerza entre cada uno de los actores
6. Recomendaciones estratégicas

El resultado de la etapa de los Actores servirá de insumo para el diseño de los escenarios y las estrategias para alcanzar el escenario apuesta. En primer lugar se sabrá cuales son los objetivos más importantes del sistema, lo cual sirve para definir sus componentes y configuraciones, paso necesario para el diseño de los escenarios según la metodología del Análisis Morfológico. En segundo lugar servirá para tener una idea de las posibles alianzas y estrategias a implementar para alcanzar el escenario al que se quiera llegar (escenario apuesta).

Todo esto sirve para formular las hipótesis que servirán de insumo a la fase ulterior de este estudio.

4.2.1. Identificación de los actores

A continuación se definirán los actores que influyen sobre las variables clave anteriormente seleccionadas. Los actores fueron identificados entre los estamentos que pueden guardar alguna relación o influencia significativa en el desarrollo del sector del

chocolate en Santander. Debe considerarse que todos los representantes de los actores seleccionados, a excepción de los competidores, han participado en programas para el desarrollo de este, así que sus relaciones son más que hipotéticas.

Para este estudio se seleccionaron un total de 7 actores pertinentes que fueron:

Tabla 12: Actores seleccionados

Nº	Actor	Representante	Entrevistado	Cargo
1	EMPRESARIOS DEL SECTOR	ASICHOC	Eduardo Enrique Suarez	Presidente
2	GRANDES COMPETIDORES	NAL. DE CHOCOLATES	Carlos Martinez	Asesor de Ventas
3	PROVEEDORES	FEDECACAO	Octavio Ardila	Sub-director
4	ORGANISMO DE INVESTIGACIÓN	CORPORACION ENLACE	GINNA CASTRO	Gestora de proyecto
5	ESTADO	GOBERNACION	Henrique Gómez Paris	Jefe Oficina de desarrollo económico
6	ENTES DE FOMENTO	FOMIPYME	Ludwin García	Director regional
7	ORGANISMO DE DESARROLLO	CÁMARA DE COMERCIO	Pedro Olaya	Director Oficina de Proyectos

A los representantes de los actores seleccionados se les hizo una entrevista donde se buscó confrontarlos con los restantes actores, con sus metas, problemas y medios de acción (ver Anexos 2). Esta información permite conocer a cabalidad quienes son los actores cuyas acciones repercuten en la evolución del sector del chocolate en Santander además de servir en la última etapa de este estudio cuando se definan las estrategias que se deben implementar para alcanzar el escenario apuesta al que se quiere llegar.

A continuación se presenta una breve reseña de los representantes de los actores seleccionados:

- ASICHOC: como ya se señaló con anterioridad está es la asociación que agremia a los productores de chocolate y café y de ahí su nombre²⁴, aunque en la actualidad solo está compuesta por empresas santandereanas, no se descarta una futura expansión a otras regiones. Fue creada en 2004 por al asociarse 10

²⁴ Asociación de Industriales de Chocolate y Café

empresas del sector en Santander²⁵ y aún esta en etapa de consolidación. Esta asociación representa los intereses de las empresas objeto de este estudio.

- **NACIONAL DE CHOCOLATES:** es la mayor productora nacional de derivados de cacao, domina casi todos los nichos de este mercado y junto con Casa Luker domina el nicho específico del chocolate de mesa.
- **FEDECACAO:** es el ente que agremia a los productores de cacao a nivel nacional. Contribuye al desarrollo del sector ayudando a los cacao-cultores en la tecnificación de sus procesos y la comercialización de sus cosechas.
- **CORPORACIÓN ENLACE:** es una ONG cuya misión es la de prestar servicios a las empresas para su desarrollo empresarial y tecnológico. De esta empresa surge la idea de realizar este estudio y ha acompañado a ASICHOC desde su fundación, realizó la gestión durante sus dos años de duración del “Programa para el fortalecimiento tecnológico y productivo del eslabón industrial de la mini-cadena de cacao-chocolate” y en la actualidad está promoviendo un programa de inversión para el desarrollo de ASICHOC junto con la Cámara de Comercio que será financiado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo).
- **GOBERNACION:** es el órgano de administración departamental y ha patrocinado activamente los programas de desarrollo del sector cacao-chocolate en especial el “Programa para el fortalecimiento tecnológico y productivo del eslabón industrial de la mini-cadena de cacao-chocolate” que se realizó entre el 2004 y el 2005 y que impulso la idea de crear ASICHOC.
- **FOMIPYME:** es una entidad oficial para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional. Fue la cofinanciadora del “Programa para el fortalecimiento tecnológico y productivo del eslabón industrial de la mini-cadena de cacao-chocolate”, y no se descarta su participación en otros programas para el desarrollo del sector.

²⁵ Para ver el nombre de estas empresas ver la Introducción de esta obra.

- CAMARA DE COMERCIO: es una entidad de carácter regional y sin ánimo de lucro que colabora con el desarrollo empresarial de la región. En la actualidad cogestiona junto a ENLACE un proyecto de inversión para ASICHOC.

4.2.2. Identificación de los retos estratégicos y los objetivos asociados

Los actores anteriormente presentados tienen cada uno intereses específicos y particulares en los cuales pueden coincidir o entrar en conflicto con otros actores. Los campos de batalla donde pueden entrar en conflicto están determinados por los objetivos del sistema que en este caso está formado por los objetivos que benefician a las empresas santandereanas del sector del chocolate al ser estas objeto del presente estudio.

Los acuerdos (convergencias) o desacuerdos (divergencias)²⁶ que tienen los actores respecto a estos objetivos ayudan a definir las hipótesis del estudio necesarias para la formulación de los escenarios y sobre todo las estrategias para alcanzarlos si son deseables.

Se definieron 18 objetivos dentro del sistema partiendo de las 8 variables claves resultantes del Análisis Estructural. A cada una de las variables claves se les extrajeron sus aspectos más importantes teniendo en cuenta las tendencias actuales en el sector. La tabla de las variables clave y los objetivos estratégicos que se desprenden de ellas aparece a continuación.

²⁶ Que son determinadas gracias a la Matriz Actores vs. Objetivos

Tabla 13: Clasificación de los objetivos según el campo de batalla establecido

VARIABLES	Objetivos	Código
1. Capacidad de elaboración de nuevos productos por las empresas regionales	1. Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	CH. LI.
	2. Elaborar manteca y torta de cacao	M. TOR.
	3. Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	CH. SU.
2. Nivel de participación en mercados internacionales	4. Participar en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	C.A.N.
	5. Participar en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	U.S.-E.U.
3. Cultura de innovación y riesgo de las empresas	6. Apostar a desarrollar tecnológicamente el sector	D. TEC.
	7. Apostar a ampliar su participación en el mercado nacional	M. NAL.
4. Niveles de planeación y organización de las empresas	8. Implementar planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	P. NEG.
	9. Implementar un SGC para organización interna	S.G.C.
5. Capacidad de inversión de las empresas	10. Acceder a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	R. GOB.
	11. Lograr capacidad de inversión interna	F. INT.
6. Nivel de asociatividad de las empresas regionales	12. Consolidar a ASICHOC como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	ASOC.
	13. Avanzar hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	I. HOR.
	14. Avanzar hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	I. VER.
7. Formación de talento humano a todos los niveles	15. Capacitar el personal operativo en nuevas tecnologías	C. TEC.
	16. Capacitar el personal a nivel gerencial	C. GER.
8. Apoyo gubernamental al subsector	17. Lograr apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	A. GOB.
	18. Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	E. TRI.

Cada uno de los objetivos establecidos se consideró como un aspecto importante dentro de las variables clave a las que se adscribieron.

A continuación se presenta una referencia de cada uno de los objetivos establecidos:

1. *Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa*: esta es la tendencia actual en el mercado del chocolate de mesa y con lo cual se llega a un grupo de consumidores preocupados por consumir productos sanos y bajos en grasa.
2. *Elaborar manteca y torta de cacao*: este es el segundo escalón de los derivados del cacao, son productos que provienen del prensado y amasado del licor de cacao²⁷. Estos son productos intermedios para la elaboración de coberturas de chocolate, chocolate en polvo o chocolate de leche. Para esto se necesita inversión en molinos especiales.
3. *Elaborar golosinas de chocolate y chocolate suizo o chocolate de leche*: este es el nicho de mercado de mayor valor agregado y en el cual las empresas santandereanas además de la inversión en maquinaria necesaria deberán hacer una fuerte inversión en mercadeo y publicidad pues entraría a competir con los pesos pesados del mercado como son Nacional de Chocolates, Casa Luker, Colombina y transnacionales del chocolate como Nestlé y Mars.
4. *Participar en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina*: este el mercado más cercano y cuya penetración es la más accesible teniendo en cuenta las afinidades culturales con respecto a los hábitos de consumo de chocolate mesa (rico en grasa).
5. *Participar en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea*: estos mercados son más difíciles de penetrar más que por las diferencias tarifarias²⁸ por diferencias en los hábitos de consumo. Se debe estar más preparado para poder incursionar en ellos.

²⁷ Ver capítulo 2.1. de esta obra

²⁸ De aprobarse el TLC negociado con EEUU los chocolates estarían beneficiados con tarifa cero. Ver www.tlc.gov.co

6. *Apostar a desarrollar tecnológicamente el sector*: este objetivo es básico si se quiere ampliar el portafolio de productos ofrecido actualmente y avanzar hacia nichos más rentables del mercado del chocolate.
7. *Apostar a ampliar su participación en el mercado nacional*: este objetivo es necesario si se quiere aumentar las ventas. Se requiere una inversión fuerte en mercadeo y publicidad para posicionar las marcas santandereanas en las regiones donde aun no han penetrado o simplemente no han logrado posicionarse.
8. *Implementar planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas*: estos planes son necesarios para direccionar el desarrollo de las empresas del sector para los próximos años. Fueron diseñados por la Corporación Enlace, pero aun no han sido implementados y buscan sobre todo el fortalecimiento financiero y tecnológico de estas empresas.
9. *Implementar un SGC²⁹ para organización interna*: esta es una herramienta muy utilizada actualmente para lograr el control interno de los procesos en las empresas actualmente y sirve de base para un manejo más eficiente de las empresas.
10. *Acceder a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales*: esto es clave para lograr la financiación de proyectos de amplio alcance, ya que los recursos internos de estas empresas son muy limitados.
11. *Lograr capacidad de inversión interna*: este objetivo consiste en desarrollar planes de ahorro y capitalización interna de estas empresas para que puedan hacer inversiones autónomas.

²⁹ Sistema de Gestión de Calidad

12. *Consolidar a ASICHOC como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate*: este objetivo es necesario para lograr la consolidación de la Asociación tras apenas dos años de nacimiento. Se debe superar la apatía de ciertos miembros que amenaza la consolidación de esta asociación.
13. *Avanzar hacia una integración horizontal del sector*: este es un objetivo que se vislumbra a largo plazo y que buscaría crear una sociedad anónima compuesta por todos los empresarios chocolateros de Santander y que busque reducir los costos de producción y aumentar la capacidad de inversión.
14. *Avanzar hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate*: es el fin último en todo proceso de integración y que busca reducir los problemas de abastecimientos que amenazan a las empresas santandereanas del sector.
15. *Capacitar el personal operativo en nuevas tecnologías*: este objetivo es esencial si se quiere ampliar el portafolio de productos.
16. *Capacitar el personal a nivel gerencial*: este objetivo es fundamental para cambiar la cultura empresarial predominante en el empresariado regional, y darle una visión proactiva y a perseguir objetivos a largo plazo en vez de solo pensar en la generación inmediata de utilidades.
17. *Lograr apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector*: este objetivo busca acceder al acompañamiento permanente de entes estatales como la Gobernación, la Alcaldía o programas de promoción empresarial del gobierno central, que han sido determinantes en la fase de formación de la Asociación y lo seguirá siendo en el futuro.
18. *Lograr exenciones tributarias*: esto busca promover el fortalecimiento del sector a través de incentivos para que las empresas puedan implementar planes de mejoramiento contando con un respiro financiero que lo soporte.

4.2.3. Posicionamiento de cada actor sobre los diferentes campos de batalla y sus objetivos asociados

Este paso es necesario para determinar la posición que asume cada actor respecto a los objetivos anteriormente establecidos. Como se señaló con anterioridad (cap. 4.2.) se utilizó para esto la Matriz de Actores vs. Objetivos de 2° Orden (2MAO), la cual fue diligenciada por los representantes de los actores entrevistado y que arroja los resultados de la Matriz de Actores vs. Objetivos de 1° Orden (MAO) además de la jerarquización de los objetivos que determinaremos en la fase posterior.

Los actores dieron una calificación que variaba entre -4 a 4 y que indicaba el grado de desacuerdo o acuerdo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- -4 si el logro del objetivo afecta negativamente la supervivencia del actor.
- -3 si el logro del objetivo afecta negativamente la misión del actor.
- -2 si el logro del objetivo afecta negativamente los proyectos del actor.
- -1 si el logro del objetivo afecta negativamente los procesos del actor.
- 0 si el actor es indiferente al objetivo.
- 1 si el logro del objetivo afecta positivamente los procesos del actor.
- 2 si el logro del objetivo afecta positivamente los proyectos del actor.
- 3 si el logro del objetivo afecta positivamente la misión del actor.
- 4 si el logro del objetivo afecta positivamente la supervivencia del actor.

A continuación aparece la matriz diligenciada por los representantes de los actores entrevistados. Para ver el formato utilizado para obtener estos datos y las respuestas individuales de cada actor consultar Anexos 3.

Tabla 14: Matriz de actores vs. Objetivos de 2° Orden (2MAO)

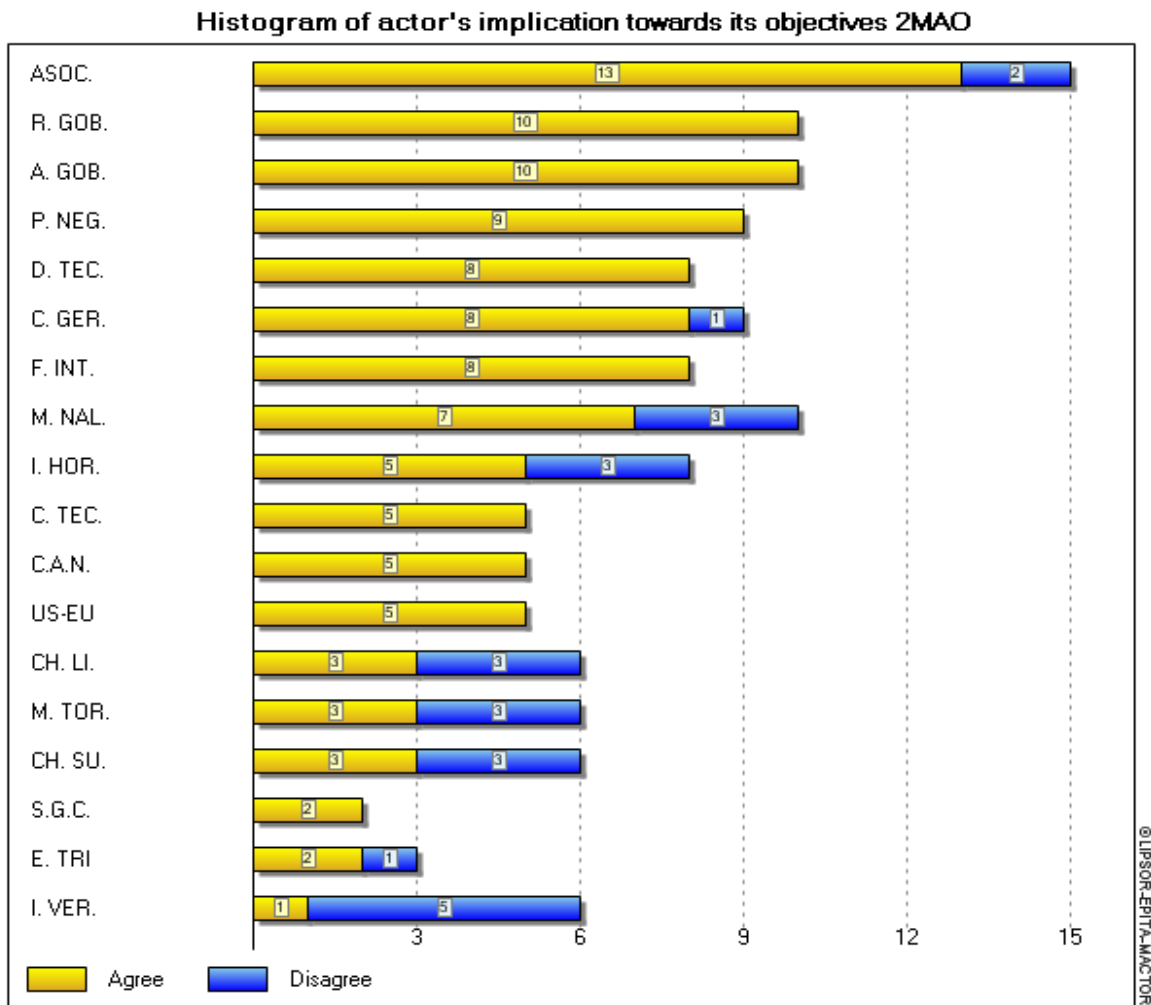
	CH. LI.	M. TOR.	CH. SU.	C.A.N.	US-EU	D. TEC.	M. NAL.	P. NEG.	S.G.C.	R. GOB.	F. INT.	ASOC.	I. HOR.	I. VERT.	C. TEC.	C. GER.	A. GOB.	E. TRI.
ASICHOC	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	0	1	2	2	1
COMPETIDORES	-3	-3	-3	0	0	0	-3	0	0	0	0	-1	-2	-2	0	-1	0	0
PROVEEDORES	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	-1	-1	-3	0	0	0	0
CORPORACION ENLACE	0	0	0	0	0	2	2	3	0	2	2	3	2	0	2	2	2	0
GOBERNACION	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	-1
FOMIPYME	0	0	0	1	1	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2	2	0
CAMARA DE COMERCIO	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1

4.2.4. Jerarquización de los objetivos

Una vez diligenciada la 2MAO por los representantes de los actores se procede a jerarquizar los objetivos de acuerdo a las calificaciones dadas, según los acuerdos o desacuerdos que obtuvieron.

La siguiente gráfica clasifica los objetivos propuestos con respecto al número de acuerdos obtenidos:

Gráfica 15: Clasificación de los objetivos según su número de acuerdos 2MAO



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR

El número de acuerdos obtenido por un objetivo nos da una idea de la importancia dada por los actores al objetivo en cuestión. Al analizar estos datos productos del software³⁰ se pueden ver los acuerdos y desacuerdos que tienen los actores respecto a cada uno de los objetivos, los cuales se señalan a continuación:

1. *Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa* (CH. LI.): en este objetivo estuvieron de acuerdo los Empresarios del Sector (ASICHO) con una calificación de 2³¹ al considerar que beneficia sus proyectos y proveedores con una calificación de 1 al considerar que los beneficia en sus operaciones; los competidores se mostraron decididamente en contra con una calificación de -3 al considerar que afecta su misión. Este objetivo se clasifica en el 13º lugar por acuerdos y en el 2º por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
2. *Elaborar manteca y torta de cacao* (M. TOR.): este objetivo tiene un comportamiento igual al anterior, estuvieron de acuerdo Empresarios del Sector con una calificación de 2 y Proveedores con una calificación de 1; los Grandes Competidores también se mostraron decididamente en contra con una calificación de -3. Este objetivo se clasifica en el 13º lugar por acuerdos y en el 2º por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
3. *Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche* (CH. SU.): este objetivo tiene un comportamiento igual a los dos anteriores, estuvieron de acuerdo Empresarios del Sector con una calificación de 2 y Proveedores con una calificación de 1; los Grandes Competidores también se mostraron decididamente en contra -3. Este objetivo se clasifica en el 13º lugar por acuerdos y en el 2º por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
4. *Participar en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina* (C.A.N.): este objetivo muestra un mayor número de acuerdos, por parte de Empresarios del Sector con una calificación de 2, además de Proveedores, la gobernación y Fomipyme, quienes consideran que este objetivo afectaría

³⁰ Para el procesamiento de la Estrategia de los Actores se utilizó el software LIPSOR-EPITA-MACTOR

³¹ Para ver el significado de la valoración de los actores ver cap. 4.2.3

positivamente sus procedimientos operativos, por lo que lo valoraron con un 1. Está en el 9º lugar de acuerdos y 10º por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.

5. *Participar en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea (U.S.-E.U.):* este objetivo obtuvo una igual valoración que el anterior respecto al número de acuerdos obtenidos. Por parte de ASICHOC obtuvo una calificación de 2, además de un 1 por parte de los proveedores, la gobernación y Fomipyme. Está en el 9º lugar de acuerdos y el último lugar por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
6. *Apostar a desarrollar tecnológicamente el sector (D. TEC.):* este es un objetivo sobre el cual hubo un gran acuerdo obteniendo una valoración de 2 por cuatro actores que fueron ASICHOC, Enlace, la Gobernación de Santander y Fomipyme como lo prueba el hecho de que estos entes fueron los que participaron en un programa de fortalecimiento tecnológico en el sector. Está en el 5º lugar de acuerdos y el último lugar por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
7. *Apostar a ampliar la participación en el mercado nacional (M. NAL.):* este objetivo genera acuerdo en tres actores como son ASICHOC, Enlace, la Cámara de Comercio de Bucaramanga con una calificación de 2, los Proveedores con una calificación de 1, y genera un fuerte desacuerdo de los Competidores con una calificación de -3 al considerar que esto amenaza su misión. Está en el 8º lugar de acuerdos y el 3º por desacuerdos.
8. *Implementar planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas (P. NEG.):* en este objetivo estuvieron de acuerdo 4 actores como son ASICHOC, Fomipyme, la Cámara de Comercio de Bucaramanga con una calificación de 2 y en Enlace (la cual diseñó estos planes de negocios) con una calificación de 3. Se encuentra en 4º puesto por acuerdo y al no presentar desacuerdo se ubica en el último lugar de esta clasificación con otros objetivos.

9. *Implementar un SGC para organización interna (S.G.C.):* solo cuenta con el acuerdo entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ASICHOC con una valoración de 1, ya que no constituye un proyecto de ninguno de los dos. Ocupa 16º lugar por acuerdos y de los últimos por desacuerdos.
10. *Acceder a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales (R. GOB.):* cuenta con el acuerdo de 5 actores de los que hace parte este objetivos de sus proyectos con respecto al sector por lo que calificaron con 2, estos actores son ASICHOC, la Cámara de Comercio, Enlace, Fomipyme y la Gobernación de Santander. Ocupa el segundo lugar por acuerdos y de los últimos en desacuerdos.
11. *Lograr capacidad de inversión interna (F. INT.):* este objetivo logró el acuerdo de 4 actores pues consideran que afecta positivamente sus proyectos con respecto al sector por lo que lo calificaron con un 2, estos actores fueron ASICHOC, Enlace, Cámara de Comercio de Bucaramanga y Fomipyme. Ocupa el 5º lugar por acuerdo con otros objetivos y de los últimos por desacuerdos.
12. *Consolidar a ASICHOC como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate (ASOC.):* este es el objetivo que obtuvo mayor número de acuerdos aunque también contó con desacuerdos. ASICHOC lo considera vital para su existencia y lo calificó con un 4, Enlace lo considera vital para su misión y lo calificó con un 3, la Gobernación de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Fomipyme los valoraron con un 2 al beneficiar sus proyectos respecto al sector, aunque los Competidores y Proveedores se manifestaron en desacuerdo con -1 pues el cumplimiento de este objetivos los afecta operativamente. Ocupa el primer lugar por acuerdos y el 7º en desacuerdos.
13. *Avanzar hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar (I. HOR.):* este objetivo cuenta con acuerdo de 3 actores como son ASICHOC y Enlace con una calificación de 2, Cámara de Comercio con una calificación de 1 y el desacuerdo por parte de los Competidores

con una calificación de -2 y de los Proveedores con una calificación de -1. Ocupa el 5º puesto por acuerdos y el 2º por desacuerdo, junto con otros objetivos.

14. *Avanzar hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate* (I. VER.): este es el objetivo con menos acuerdos, solo uno de la Cámara de Comercio con una calificación de 1 y dos desacuerdos tanto de Competidores y Proveedores con calificaciones de -2 y -3 respectivamente. Ocupa el último lugar por acuerdos y el primero en desacuerdos.
15. *Capacitar el personal operativo en nuevas tecnologías* (C. TEC.): este objetivo tuvo 3 actores en acuerdo que fueron Productores (ASICHOC), Enlace y Cámara de Comercio. Ocupa el 9º lugar por acuerdos y de los últimos en desacuerdos.
16. *Capacitar el personal a nivel gerencial* (C. GER.): este objetivo tuvo 4 actores de acuerdo como fueron Productores, Enlace, Fomipyme y Cámara de Comercio, que se expresaron con un 2 y desacuerdo por parte de los Competidores con un -1. Ocupa el 5º puesto en acuerdos y el 8º en desacuerdos, junto con otros objetivos.
17. *Lograr apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector* (A. GOB.): obtuvo el acuerdo entre 5 actores a los cuales beneficia en sus proyectos por lo que asignaron un 2, estos actores son ASICHOC, Gob. de Santander, Cám. de Comercio de Bucaramanga, Enlace y Fomipyme. Ocupa el 2º lugar en acuerdos junto con otro objetivo y de los últimos en desacuerdos.
18. *Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector* (E. TRI.): este es un objetivo con pocos acuerdos, solo 2 por parte de la Cámara de Comercio y ASICHOC con 1 y un desacuerdo por parte de la Gobernación con -1. Ocupa el 15º lugar en acuerdos y el 8º junto con otro objetivo en desacuerdos.

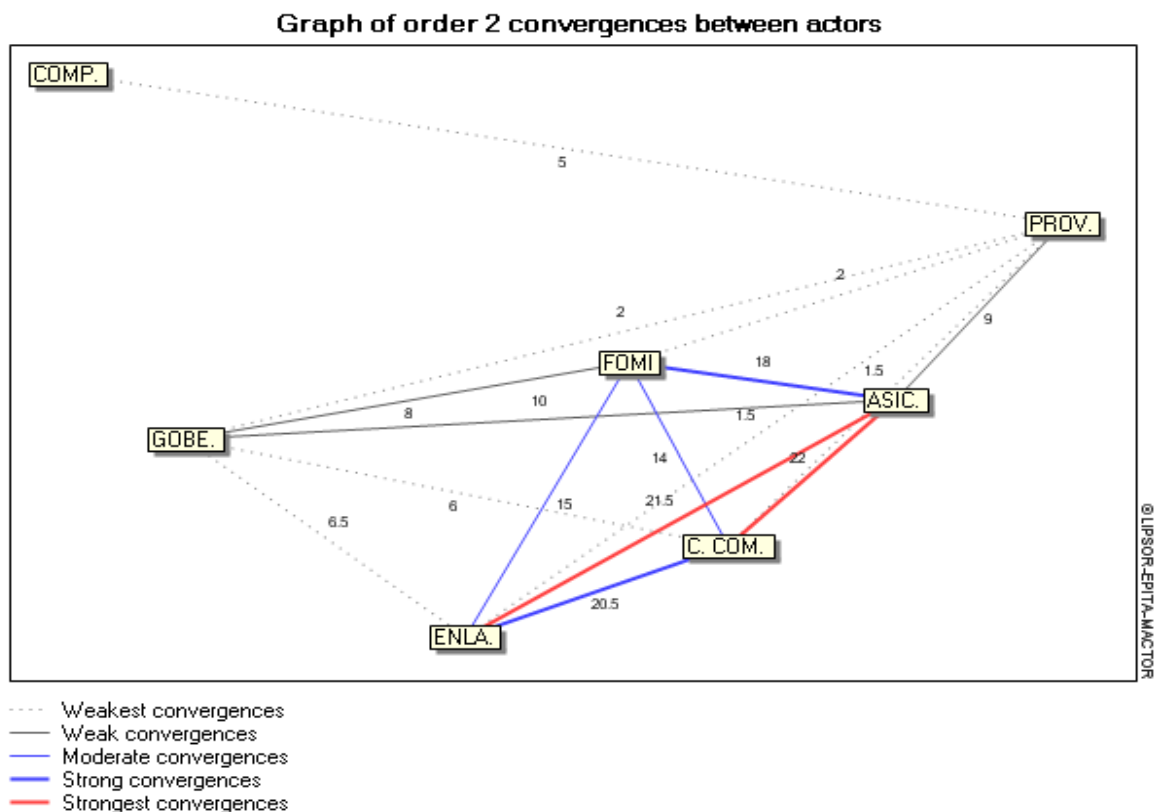
4.2.5. Evaluación de las relaciones de fuerza entre los actores

Es necesario tener en cuenta que no todos los actores tienen la misma influencia sobre el sistema, por lo que se hace necesario establecer las relaciones de fuerza que existen entre los actores, quienes tienen acuerdos entre sí (convergencias con respecto a los objetivos) y quienes tienen desacuerdos entre sí (divergencias con respecto a los objetivos), sus ambivalencias ante los objetivos y quienes son más influyentes o dependientes. Esto permitirá conocer cuáles serían las posibles alianzas a considerar a la hora de formular las estrategias para alcanzar el escenario apuesto.

a. Análisis de Convergencias

La siguiente gráfica muestra las convergencias de 2º Orden entre los actores, las cuales son producto del análisis de la 2MAO hecho por el software.

Gráfica 16: Convergencia de 2º Orden entre actores



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR

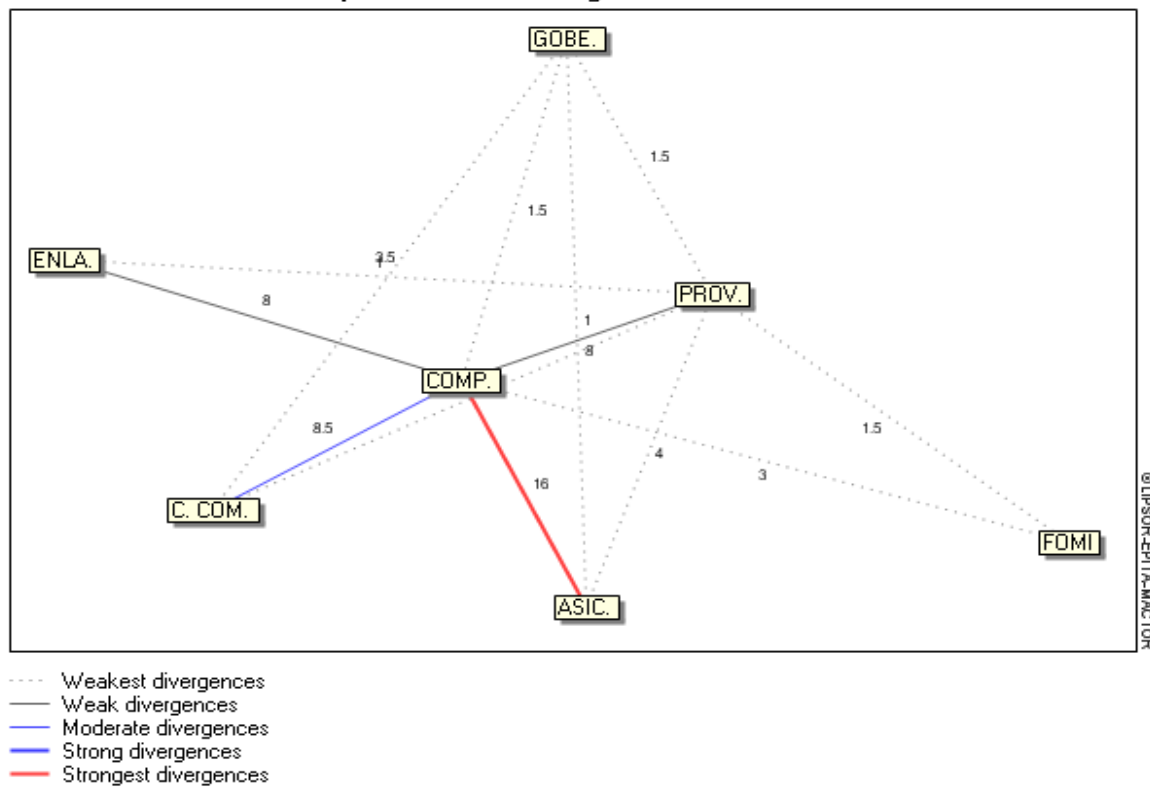
Nótese que las mayores convergencias se hallan entre ASICHOC, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Enlace, quienes en la actualidad trabajan mancomunadamente en un proyecto de inversión para el desarrollo del sector chocolatero en Santander.

b. Análisis de Divergencias

La siguiente grafica muestra las divergencias de 2º Orden entre los actores, producto del análisis de la 2MAO.

Gráfica 17: Divergencias de 2º Orden entre actores

Graph of order 2 divergences between actors



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR

La conclusión que se extrae de esta gráfica, es que el mayor grado de divergencia existe entre los productores regionales asociados en ASICHOC y sus competidores

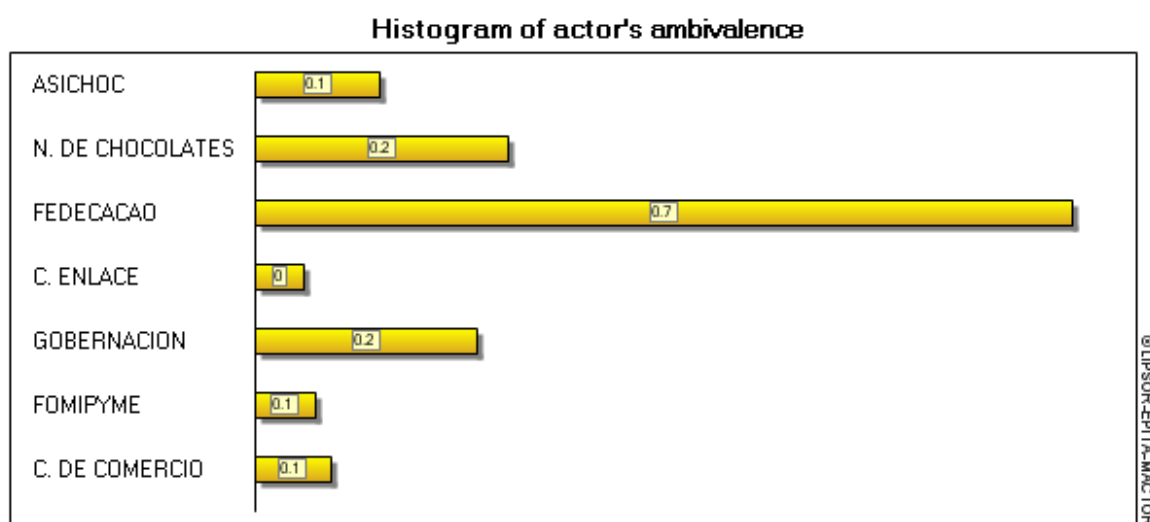
representados por un grande del mercado como es la Nacional de Chocolates, lo cual parece muy lógico.

c. Análisis de Ambivalencias

Sin embargo los actores no siempre convergen o divergen en todos los objetivos, es posible que dos actores estén de acuerdo con respecto a un objetivo y estén en desacuerdo con respecto a otro, esto denota la ambivalencia entre los actores.

En la gráfica siguiente se plasma el grado de ambivalencia de los actores con respecto a los objetivos.

Gráfica 18: Ambivalencia entre los actores



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los Proveedores representados por FEDECAO expresaron la mayor ambivalencia con respecto a los objetivos estratégicos definidos. En el caso concreto los Proveedores están de acuerdo con la ampliación del portafolio de productos y con la penetración a mercados internacionales, pues esto puede redundar en mayor demanda de grano, pero se manifiestan decididamente en contra de aumentar la asociatividad de los empresarios del sector ya que esto puede generar presiones sobre la demanda de grano.

d. Análisis de las influencias y dependencias entre los actores

Lo anterior deja ver las convergencias, divergencias y las ambivalencias entre los actores con respecto a los objetivos, pero no deja ver las relaciones de dependencia o influencia entre los actores para lo cual se recurre a la Matriz de Relaciones Directa o Matriz de Medios de Acción Directa (MAD). Este matriz fue diligenciada por los actores individualmente y sus resultados se pueden ver en los Anexos 4.

A continuación se presenta la MAD compilada:

Tabla 16: MAD compilada

	ASIC.	COMP.	PROV.	ENLA.	GOBE.	FOMI	C. COM.
ASIC.	0	3	3	3	2	2	2
COMP.	4	0	4	0	0	0	0
PROV.	4	3	0	2	2	2	1
ENLA.	2	0	2	0	2	2	2
GOBE.	2	0	2	2	0	2	1
FOMI	2	0	2	2	2	0	1
C. COM.	2	0	1	2	1	1	0

La escala utilizada para llenar la MAD está graduada de 0 a 4 de acuerdo a como afecta un actor a otro:

- 0 si el actor a_{ij} no influye en nada al actor a_{ji} .
- 1 si el actor a_{ij} influye en los procesos del actor a_{ji} .
- 2 si el actor a_{ij} influye en los proyectos del actor a_{ji} .
- 3 si el actor a_{ij} influye en la misión del actor a_{ji} .
- 4 si el actor a_{ij} influye en la supervivencia del actor a_{ji} .

Para ver más claramente los resultados obtenidos en la MAD se puede recurrir a la gráfica Influencia vs. Dependencia.

Gráfica 19: Influencia vs. Dependencia

Map of influences and dependences between actors



Fuente: Valoración del Autor. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR

Al analizar los datos productos de la MAD, se puede sacar conclusiones de la importancia de cada actor dentro del sistema y que aparece a continuación:

- *ASICHOC*: influye sobre cada uno de los actores, afectan el cumplimiento de la misión de Competidores, Proveedores y de Enlace por lo que valoraron con un 3, además sobre la Gobernación, Fomipyme y la Cámara de Comercio con quien tiene proyectos. Su supervivencia es afectada por los Competidores y los Proveedores, mientras sus proyectos son afectados por la acción de los restantes actores. Este es el actor con más influencia y dependencia dentro del sistema planteado en este estudio.

- *Competidores:* es el actor más independiente del sistema, pues si bien tiene poca influencia, a excepción de ASICHOC y los Proveedores, sobre lo que se hace sentir con todo su poder amenazando sus existencias. Registran poca dependencia del resto del sistema, excepción hecha por los productores regionales y los proveedores quienes pueden amenazar su misión.
- *Proveedores:* influye sobre todos los actores del sistema en diverso grado, amenaza la existencia de ASICHOC (debe considerarse que el aprovisionamiento de los productores regionales es grano local), amenaza la misión de los Competidores que son grandes productores. Con Enlace, Fomipyme y la Gobernación participa en proyectos y puede influir en las operaciones de la Cámara de Comercio. Los Competidores (identificados con las grandes chocolateras) afectan su supervivencia, mientras los empresarios del sector en Santander agremiados en ASICHOC influyen su misión.
- *Enlace:* influye en los proyectos con todos los actores a excepción de los Competidores. La dependencia respecto a ASICHOC compromete su misión.
- *Gobernación:* tienen relaciones con todo los actores del sistema a excepción de los Competidores, influyen en los proyectos de Fomipyme, Enlace, Proveedores, ASICHOC y puede influir operativamente a la Cámara de Comercio, y por su parte dependen de igual manera de ellos.
- *Fomipyme:* influye en los proyectos de Enlace, Proveedores, ASICHOC y la Gobernación de Santander, además de poder influir operativamente sobre la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y por su parte dependen de igual manera de ellos.
- *Cámara de Comercio:* es luego de los Competidores el menos influyente en el sistema, esto se debe a que solo influye en los proyectos de ASICHOC y Enlace, sin embargo puede influir las operaciones de los Proveedores, la Gobernación de Santander y Fomipyme, y por su parte dependen de igual manera de ellos.

Se debe tener en cuenta que las influencias en los procedimientos operativos pueden evolucionar en el futuro a influencias sobre proyectos.

4.2.6. Recomendaciones estratégicas

Una vez realizada la 2MAO y del análisis de esta, se puede identificar cuales son los objetivos más importantes (sobre los cuales hay mayor número de acuerdo entre los actores) encontrados fueron:

1. Consolidar a ASICHOC como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate
2. Acceder a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales
3. Lograr capacidad de inversión interna
4. Capacitar el personal a nivel gerencial
5. Apostar a desarrollar tecnológicamente el sector
6. Apostar a ampliar la participación en el mercado nacional
7. Lograr apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector
8. Implementar planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas

El análisis de la MAD nos proporciona información sobre las posibles alianzas a establecer si se quiere lograr estos objetivos.

ASICHOC puede establecer posibles alianzas con todos los actores del sistema que se muestran de acuerdo con las tendencias descritas *supra*, a excepción de sus competidores representados por las grandes compañías chocolateras que se muestran decididamente en contra de ellas y en el mejor de los casos se muestran indiferentes. Para la consolidación de la Asociación es posible que no cuenten con el apoyo de los productores quienes ven una amenaza a sus intereses al poder servir esto para que ASICHOC asuma una posición más fuerte para presionar por precios más bajos para el grano de cacao.

4.3. DISEÑO DE ESCENARIOS

Para el diseño o elaboración de los escenarios se utilizó la metodología del Análisis Morfológico³² gracias a su simplicidad.

Como se explicó, este método busca descomponer el sistema, en subsistemas o componentes (dimensiones) independientes que sean explicativos del mismo, y a su vez, determinar las diferentes configuraciones (hipótesis) de los componentes. Cada combinación de las configuraciones de cada una de las componentes del sistema es un escenario y el conjunto de combinaciones generadas por las distintas configuraciones de cada componente³³, constituye el espacio morfológico de todos los posibles escenarios.

Para sintetizar el propósito del análisis morfológico, se utilizarán los pasos definidos por Myron S. Allen³⁴, quien estableció que existen 5 pasos a seguir en un análisis morfológico y estos son:

1. Escoger el problema a resolver, situación u objeto a mejorar, etc.
2. Analizar que atributos (o elementos, o parámetros) lo componen. Los atributos pueden referirse a partes físicas, procesos, funciones, aspectos estéticos, etc.; y es conveniente seleccionar los atributos relevantes.
3. Analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo.
4. Combinar, haciendo todas las combinaciones posibles, cogiendo cada vez una variante de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina "producto morfológico".
5. Búsqueda morfológica, que consiste en analizar combinaciones y ver sus posibilidades creativas.

Cada escenario tiene una probabilidad de ocurrencia, producto de la multiplicación de las probabilidades de cada una de las configuraciones que lo conforman.

³² Que fue descrita en el cap. 3.2.3 de esta obra

³³ La terminología utilizada en prospectiva no está del todo estandarizadas, y varía según el autor, por ejemplo Godet suele llamar hipótesis a las configuraciones en que se dividen las componentes del sistema. Así como otros autores dan nombres particulares a estas como opciones, variantes o alternativas. Algo parecido ocurre para llamar a los componentes del sistema.

³⁴ ALLEN, Myron S. The essence of creative imagination. 1965.

Lo que ocurre generalmente es que a medida que aumenta el número de configuraciones dentro del sistema la probabilidad de ocurrencia de los escenarios desciende, de tal forma que cada escenario tiene una probabilidad poco significativa de ocurrir por lo que se sugiere agrupar a los escenarios en familias según sus características (por ejemplo: optimistas, realistas, pesimistas) y las probabilidades de cada uno de ellos para facilitar el estudio.

4.3.1. Establecimiento de las configuraciones del sistema y asignación de probabilidades por parte de los expertos

Fueron definidos 6 componentes que agrupan los 8 objetivos más importantes del sector, los cuales fueron determinados a partir de la fase del juego de los actores. Los componentes establecidos y los objetivos a los que están asociados fueron:

Tabla 16: Componentes y sus objetivos asociados

COMPONENTES	OBJETIVOS ASOCIADOS
Asociatividad	1. Consolidar a ASICHOC como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate
Inversión	2. Acceder a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales
	3. Lograr capacidad de inversión interna
Talento humano	4. Capacitar el personal a nivel gerencial
Cultura empresarial	5. Apostar a desarrollar tecnológicamente el sector
	6. Apostar a ampliar la participación en el mercado nacional
Apoyo Gubernamental	7. Lograr apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector
Planeación	8. Implementar planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas

Las componentes del sistema fueron divididos en configuraciones por dicotomía, o sea, una configuración en la cual las condiciones son positivas o beneficiosas para los empresarios del sector y otra donde todo es opuesto. Como resultado se obtuvieron 12 hipótesis o configuraciones que se definen a continuación:

1. Asociatividad

- **Consolidación de ASICHOC:** que para dentro de 5 años ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate, con una estructura fija, sede propia y que cuente con recursos propios para su funcionamiento, y que además le permitan realizar investigaciones y estudios.
- **No consolidación de ASICHOC:** que para dentro de 5 años la asociación siga funcionando como lo viene haciendo actualmente, más como una unión temporal de empresarios para acceder a financiamiento de programas de desarrollo que como un ente autónomo que desarrolle el sector. Este panorama incluye además una posible desintegración de la asociación.

2. Inversión

- **Acceso a recursos para inversión:** es la capacidad de disponer en los próximos 5 años de recursos para financiar la capacitación del personal tanto directivo como operativo y el desarrollo tecnológico de las empresas asociadas a ASICHOC. Estos recursos pueden provenir de entes gubernamentales o no gubernamentales o a través de fondos internos de inversión.
- **Que no se accedan a recursos:** es la no disposición de recursos en estos próximos 5 años para la inversión en capacitación ni en tecnología, provenientes de entes gubernamentales o no gubernamentales, y que tampoco se genere capacidad de inversión interna.

3. Talento humano

- **Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial:** que a lo largo de los próximos 5 años se desarrollen e implementen planes de capacitación para los cuadros directivos de las organizaciones que conforman ASICHOC. Esta capacitación debe propender a enseñar a los empresarios en las nuevas tendencias del mercado y modelos eficientes para la administración de sus empresas.

- **No implementación planes de capacitación gerencial:** que pasados los próximos 5 años no se hayan implementados ningún tipo de plan para la capacitación de los cuadros directivos de las empresas asociadas en ASICHOC.

4. Cultura empresarial

- **Promoción de cultura empresarial:** que a lo largo de los próximos 5 años se promueva la cultura del emprendimiento en los empresarios santandereanos del sector del chocolate, a través de charlas, conferencias, simposios o cualquier otro medio. Esta nueva cultura empresarial debe verse reflejada en el desarrollo tecnológico del sector, la participación cada vez más activa de las empresas chocolateras santandereanas en el mercado nacional e incluso internacional y la ampliación de su portafolio de productos.
- **No promoción de una cultura de empresarial:** que pasados los próximos 5 años que no se haya promovido el desarrollo de un nuevo tipo de cultura empresarial y que los empresarios de gremio en Santander sigan manejando sus negocios como hasta ahora lo han venido haciendo, o sea, de espaldas al desarrollo tecnológico y a las nuevas tendencias del mercado.

5. Apoyo Gubernamental

- **Apoyo de las autoridades locales:** que durante estos próximos 5 años se cuente con el apoyo de la Gobernación de Santander o la Alcaldía de Bucaramanga para realizar programas que busquen el desarrollo del sector. Este apoyo puede reflejarse en el patrocinio de estos programas, la gestión de recursos, la defensa de los intereses del gremio en otros niveles, entre otros.
- **Poco o nulo apoyo de autoridades locales:** que la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga se muestren indiferentes ante la necesidad de apoyo de ASICHOC para salir adelante en los próximos 5 años.

6. Planeación

- **Implementación de planes de negocios:** que dentro de 5 años se desarrollen e implementen planes de negocios a partir de metas estratégicas, que busquen un fortalecimiento interno de las empresas de la asociación. Estos planes de

desarrollo deben reflejarse tanto desde el punto de vista tecnológico como en lo administrativo.

- **No implementación de planes de negocios:** que a lo largo de los próximos 5 años las empresas santandereanas no implementen planes de desarrollo interno y sigan operando como lo han venido haciendo hasta ahora.

Se tomó el juicio de 4 expertos para otorgar las probabilidades de ocurrencia a cada una de las configuraciones o hipótesis establecidas. Cabe anotar que el autor del presente estudio se incluye entre los expertos por el conocimiento adquirido del sector luego de estar más de 6 meses involucrado con este.

A continuación se presenta la tabla con los nombres de los expertos que participaron en el estudio.

Tabla 17: Expertos en el Análisis Morfológico

Nº	Expertos	Cargo
1	Eduardo Enrique Suárez	Presidente ASICHOC
2	Ginna Castro	Gestora de proyecto Corp. Enlace
3	Pedro Olaya	Director Oficina de proyectos Cam. de Comercio
4	Celso J. Blanco	Autor del estudio

Cada actor asignó de forma individual una probabilidad de ocurrencia a cada hipótesis teniendo en cuenta la siguiente escala de probabilidades³⁵ (Para ver las probabilidades de cada uno de los actores ver Anexos 5):

- 0 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es nula
- 0.25 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es baja
- 0.5 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es media
- 0.75 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es alta
- 1 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es absoluta

³⁵ Se buscaba evitar con esto que cada experto asignara una probabilidad muy subjetiva y sin justificación alguna

De las probabilidades asignadas por cada actor se obtuvo las probabilidades finales de cada una de las configuraciones del sistema eliminando las probabilidades extremas asignadas y promediando las restantes, el resultado fue la siguiente tabla.

Tabla 18: Probabilidad de cada configuración

Componente	Configuración	ASICHOC	Enlace	Cámara de Comercio	Autor	Total
Asociatividad	Consolidación de ASICHOC	0.75	0.5	0.5	0.5	0.5
	No consolidación de ASICHOC	0.25	0.5	0.5	0.5	0.5
Inversión	Acceso a recursos para inversión	0.75	0.75	0.75	0.5	0.75
	No acceso a recursos para inversión	0.25	0.25	0.25	0.5	0.25
Talento humano	Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial	0.75	0.75	0.5	0.5	0.625
	No implementación planes de capacitación gerencial	0.25	0.25	0.5	0.5	0.375
Cultura empresarial	Promoción de cultura empresarial	0.5	0.25	0.5	0.25	0.375
	No promoción de una cultura de empresarial	0.5	0.75	0.5	0.75	0.625
Apoyo Gubernamental	Apoyo de las autoridades locales	0.75	0.5	0.5	0.5	0.5
	Poco o nulo apoyo de autoridades locales	0.25	0.5	0.5	0.5	0.5
Planeación	Implementación de planes de negocios	0.5	0.5	0.25	0.25	0.375
	No implementación de planes de negocios	0.5	0.5	0.75	0.75	0.625

4.3.2. Definición del sub-espacio morfológico útil

Al definirse 6 componentes con 2 configuraciones cada uno, se generan 2^6 escenarios, o sea 64 posibles escenarios. Ahora no todos estos escenarios son factibles debido a incompatibilidades intrínsecas entre las configuraciones, por lo que se hace necesario definir un sub-espacio morfológico útil.

El número de combinaciones o escenarios posibles siempre será grande y no vale la pena considerar combinaciones que no son factibles, así que se hace necesario establecer unas exclusiones (un conjunto de configuraciones que no se pueden combinar entre sí) que permitan crear un sub-espacio en el cual se encuentran los escenarios que más allá

de ser probables pueden ocurrir en la realidad teniendo en cuenta algunos criterios de factibilidad definidos por el investigador y el grupo de expertos.

Para definir el sub-espacio morfológico se establecieron restricciones o exclusiones que buscaban eliminar los escenarios que por sus características intrínsecas era imposible que se concretaran, partiendo de la base que existen ciertas condiciones para que se dé un escenario determinado.

Las exclusiones que se definieron para nuestro sistema fueron:

- **2XX1X1:** esta exclusión que si no ocurre la consolidación de ASICHOC como representante del gremio de chocolateros de Santander es virtualmente imposible que se desarrolle en el plazo previsto una cultura del emprendimiento en los empresarios santandereanos del sector, así como no se implementarían los planes de negocios establecidos. La consolidación de la asociación es clave si se quiere lograr el desarrollo armónico de las empresas del sector, pues solo ella puede dar continuidad a este proceso.
- **1211X1:** esta exclusión significa que si no se consigue acceso a recursos para la inversión es imposible que se de simultáneamente la consolidación de la asociación, la capacitación de los cuadros directivos de las empresas del gremio en Santander, la promoción de una nueva cultura empresarial, ni la implementación de planes de negocios para el desarrollo de las empresas asociadas a ASICHOC.
- **1X12X1:** esto significa que si no se logra promover una nueva cultura empresarial en los directivos de las empresas asociadas a ASICHOC, es imposible que coincidan en un mismo escenario: la consolidación de la asociación, la implementación de planes de capacitación gerencial, ni la implementación de planes de negocios.
- **1111X2:** esto significa que si no se implementan planes de negocio para el desarrollo de las empresas asociadas a ASICHOC, es imposible que coincidan en un mismo escenarios: la consolidación de la asociación, el acceso a recursos para inversión (el financiamiento de futuros programas de desarrollo depende del éxito de los actuales), la implementación de planes de capacitación gerencial y la

promoción de una cultura en los empresarios que propugne por el desarrollo del sector.

4.3.3. Descripción de los escenarios encontrados

Para realizar las combinaciones de las distintas configuraciones o hipótesis y poder plantear los escenarios del sistema, se utilizó el software de prospectiva de análisis morfológico diseñado por Raúl J. Martelo, MSc. en Ing. de Sistemas de la Universidad Industrial de Santander.

Debido a que las probabilidades de ocurrencia de los distintos escenarios fueron pequeñas y bastante distribuidas, no se pudo obtener un núcleo duro de soluciones, es decir un conjunto reducido de escenarios (aprox. 20) que acapare la mayoría de las probabilidades, presentándose una distribución Pareto. Así que se optó para el análisis de los escenarios agruparlos por sus características en “familias”³⁶ y posteriormente describirlas.

Este software permite conocer la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los escenarios factibles del sistema, o realizables que quedan luego de las exclusiones (se excluyeron un total de 16 escenarios). Los números indican cual de las configuraciones de las distintas componentes ocurre en el escenario dado. La probabilidad total de todos los escenarios factibles es de 0,7832 o sea 78,32%.

³⁶ Familia es un nombre cualquier que se tomó para llamar a estas agrupaciones de escenarios de características semejantes

Tabla19: Escenarios luego de las exclusiones:

	Escenarios	Probabilidad
1	111222	0.0378
2	211212	0.0378
3	111212	0.0378
4	211222	0.0378
5	211122	0.0252
6	211211	0.0252
7	211221	0.0252
8	211112	0.0252
9	112222	0.0252
10	212212	0.0252
11	212222	0.0252
12	112212	0.0252
13	111121	0.0168
14	111111	0.0168
15	212221	0.0168
16	112122	0.0168
17	212211	0.0168
18	112112	0.0168
19	112211	0.0168
20	212112	0.0168
21	212122	0.0168
22	112221	0.0168
23	221222	0.0162
24	121222	0.0162
25	121212	0.0162
26	221212	0.0162
27	112111	0.0112
28	112121	0.0112
29	221221	0.0108
30	221211	0.0108
31	222222	0.0108
32	221122	0.0108
33	221112	0.0108
34	222212	0.0108
35	122212	0.0108
36	121122	0.0108
37	122222	0.0108
38	121112	0.0108
39	222122	0.0072
40	222112	0.0072
41	222221	0.0072
42	222211	0.0072
43	122211	0.0072
44	122122	0.0072
45	122221	0.0072
46	122112	0.0072
47	122111	0.0048
48	122121	0.0048

Las “familias” de escenarios definidas fueron:

- **Escenarios pesimistas:** es el conjunto de escenarios en los cuales no se logra la consolidación de ASICHOC, por lo que no se dará en simultaneo un cambio en la cultura empresarial ni la implementación de planes de negocio que desarrollen a las empresas del sector. Esta “familia” esta integrada por los siguientes escenarios:

Tabla 20: Escenarios pesimistas

Escenarios pesimistas		
1	211212	0.0378
2	211222	0.0378
3	211122	0.0252
4	211211	0.0252
5	211221	0.0252
6	211112	0.0252
7	212212	0.0252
8	212222	0.0252
9	212221	0.0168
10	212211	0.0168
11	212112	0.0168
12	212122	0.0168
13	221222	0.0162
14	221212	0.0162
15	221221	0.0108
16	221211	0.0108
17	222222	0.0108
18	221122	0.0108
19	221112	0.0108
20	222212	0.0108
21	222122	0.0072
22	222112	0.0072
23	222221	0.0072
24	222211	0.0072

En total 24 escenarios, cuya suma de probabilidades da 0,42 o sea que son el 42% del total de los 64 escenarios posibles, lo cual significaría un 53,63%³⁷ de los escenarios factibles.

³⁷ Viene de dividir el porcentaje obtenido sobre el porcentaje de escenarios factibles [78,32%] por 100.

- **Escenarios de lo mismo:** estos son los escenarios en los que no se implementan planes de negocios para el desarrollo, tanto en lo tecnológico, como en lo administrativo; por lo que no se dará en simultaneo la consolidación de la asociación, el acceso a recursos para inversión en el desarrollo, la capacitación a nivel gerencial ni el cambio en la cultura empresarial necesario para el desarrollo de las empresas del sector en Santander. Esta “familia” está integrada por los siguientes escenarios:

Tabla 21: Escenarios de lo mismo

Escenarios de lo mismo		
1	111222	0.0378
2	211212	0.0378
3	111212	0.0378
4	211222	0.0378
5	211122	0.0252
6	211112	0.0252
7	112222	0.0252
8	212212	0.0252
9	212222	0.0252
10	112212	0.0252
11	112122	0.0168
12	112112	0.0168
13	212112	0.0168
14	212122	0.0168
15	221222	0.0162
16	121222	0.0162
17	121212	0.0162
18	221212	0.0162
19	222222	0.0108
20	221122	0.0108
21	221112	0.0108
22	222212	0.0108
23	122212	0.0108
24	121122	0.0108
25	122222	0.0108
26	121112	0.0108
27	222122	0.0072
28	222112	0.0072
29	122122	0.0072
30	122112	0.0072

Esta familia está compuesta por 30 escenarios que tienen una probabilidad acumulada de 0,5496 o sea un 54,96% del total de los escenarios posibles lo que equivale a un 70,17% del total de escenarios factibles.

- **Escenarios prometedores:** son los escenarios en los que se logra la consolidación de ASICHOC, y a partir de la cual es posible proyectar el logro de mejores condiciones para las empresas asociadas en un futuro más lejano, o sea la realización de las hipótesis que no se dieron. Los escenarios que forman esta familia son:

Tabla 22: Escenarios prometedores

Escenarios prometedores		
1	111222	0.0378
2	111212	0.0378
3	112222	0.0252
4	112212	0.0252
5	111121	0.0168
6	111111	0.0168
7	112122	0.0168
8	112112	0.0168
9	112211	0.0168
10	112221	0.0168
11	121222	0.0162
12	121212	0.0162
13	112111	0.0112
14	112121	0.0112
15	122212	0.0108
16	121122	0.0108
17	122222	0.0108
18	121112	0.0108
19	122211	0.0072
20	122122	0.0072
21	122221	0.0072
22	122112	0.0072
23	122111	0.0048
24	122121	0.0048

En total 24 escenarios que representan el 0,3632 de las probabilidades de ocurrencia, o sea el 36,32% del total de los escenarios posibles y el 43,37% de los escenarios factibles.

- **Escenarios optimistas:** son los escenarios en los que se cumplen todas las metas de desarrollo del sector, o sea lo que tiene que ver con la consolidación de ASICHOC, el acceso a recursos para inversión en desarrollo, capacitación a nivel gerencial,

promoción de una cultura del emprendimiento y la implementación de planes de negocio. Esta familia está compuesta por los siguientes escenarios:

Tabla 23: Escenarios idealistas

Escenarios idealistas		
1	111111	0.0168
2	111121	0.0168

Esta familia solo la conforman 2 escenarios que suman el 0,0336 del total de las probabilidades, o sea el 3,36% de los escenarios posibles y el 4,29% de los escenarios factibles.

Nótese que el componente “Apoyo Gubernamental” puede variar sin que deje de afectar los logros de la asociación, mas si se da tal apoyo serviría de catalizador a la obtención de estos. Significa esto que esta componente es importante más no indispensable dentro del sistema.

4.3.4. Definición del escenario apuesta y lineamientos estratégicos para alcanzarlo

El escenario deseado puede ser cualquiera de los “escenarios optimistas” expuestos *supra*, pero en especial el escenario 111111, que tiene un porcentaje de ocurrencia del 1,68% dentro de los escenarios posibles y un 2,15% de los escenarios factibles. Este escenario lamentablemente no es de los más probables, pero no significa esto que no puede llegar a ocurrir, téngase en cuenta que una de las premisas de la prospectiva es que el futuro no está determinado y que es posible construirlo gracias a la voluntad humana.

A partir de esta visión de lo que puede ser el futuro, obtenido gracias al Análisis de Morfológico, es posible diseñar un conjunto de estrategia que permita lograr el escenario más halagüeño para los empresarios del sector chocolate de Santander, es decir el escenario apuesta.

c. Definición del escenario apuesta

A continuación se define en detalle el escenario apuesta:

“Para el años 2011, una consolidada Asociación de Industriales del Chocolate y Café (ASICHOC), ha logrado inculcar una nueva cultura entre los empresarios del sector en Santander, que ahora están comprometidos con el mejoramiento continuo de sus empresas en todos los aspectos, desde el tecnológico al administrativo, (directivo, financiero, mercadeo de productos, entre otros). Esto ha permitido la implementación de planes de negocios, y la capacitación de los cuadros directivos de las empresas asociadas a ASICHOC, lo que ha redundado en el progreso del sector y su dinamismo.

En la actualidad las empresas santandereanas dedicadas al negocio del chocolate han ampliado significativamente su gama de productos, que ahora incluye chocolate de mesa light y otros a base de manteca y torta de cacao, y están pensado en sacar un línea de chocolate de leche; además sus marcas están posicionadas a lo largo de la geografía nacional, e incluso se está pensando en exportar.

Todo esto se ha logrado gracias a una sana política que conjuga el acceso a financiamiento externo (de entidades gubernamentales o no-gubernamentales que promueven el desarrollo) y la generación de capacidad interna de inversión, que ha permitido dar sostenimiento a los programas de desarrollo tecnológico y administrativo. El apoyo de las autoridades oficiales santandereanas ha promovido la integración de nuevos socios y la mediación con proveedores y autoridades a nivel nacional para la defensa de los intereses del sector.

Es así como el sector de chocolate en Santander destaca por su aporte al crecimiento económico de la región y avanza hacia una mayor integración que le competir mejor en un mercado cada día más exigente”

d. Estrategias para alcanzar el escenario apuesta

Para poder definir las estrategias serviría mucho hacer un análisis DOFA, para tener un diagnostico de la situación presente del sector en Santander y a partir de esto trazar unas estrategias convenientes para que en el futuro se puede alcanzar el escenario apuesta.

Hay que tener en cuenta que un análisis DOFA es un insumo necesario para toda buena planeación estratégica.

Análisis DOFA

- **Debilidades:** las debilidades de las empresas del sector chocolatero en Santander son muchas y se reflejan en todos los aspectos del negocio. En el aspecto tecnológico se utiliza maquinaria rudimentaria y obsoleta, sumándosele la falta de capacitación a nivel gerencial en técnicas modernas de producción, administración, mercadeo, entre otras necesarias para el desarrollo de una empresa en la actualidad. Financieramente falta capacidad interna para inversión. Las empresas santandereanas del sector se concentran en el nicho más bajo del mercado como es la producción de chocolate de mesa, que es un producto fácil de producir y poco diferenciado, lo que hace que la competencia sea siempre fuerte. Y por último debe tenerse en cuenta la fragilidad de la asociación por la apatía de ciertos miembros a comprometerse.
- **Oportunidades:** las empresas asociadas a ASICHOC tienen muchas oportunidades de mejorar sus negocios al tecnificarse y ampliar su gama de productos. El nicho de mercado del chocolate de mesa está en realidad muy saturado por lo que se hace necesario que estas empresas empiecen a explorar otros nichos de este mercado que sean mucho más lucrativos, Y esto puede verse concretizado en la fabricación de chocolatería artesanal (que lo diferenciaría de la chocolatería de los grandes productores del mercado) y que puede ser comercializada a nivel nacional e internacional. Pero esto se vislumbra a un horizonte más lejano que el previsto en este estudio (de 5 años) y tendría unas condiciones de desarrollo más altas. Pero la oportunidad que se le presenta a los empresarios del sector en Santander en el mediano plazo es el fortalecimiento de sus negocios.
- **Fortalezas:** estas se encuentran cifradas en el apoyo a programas de promoción del sector que vienen siendo financiados por entes gubernamentales como la Gobernación de Santander y Fomipyme, y no-gubernamentales como el Banco Interamericano de Desarrollo; además de ser coordinados por organismos como la Corporación Enlace y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estos programas tienen por finalidad lograr el desarrollo tecnológico de las empresas asociadas así como la capacitación de los

empresarios del sector en nuevos modelos de desarrollo. De aprovecharse todo este apoyo que se les está brindando los empresarios del sector podrán implementar planes de negocios cada vez más ambiciosos para el futuro y estarán más fortalecidos para competir en el mercado.

- **Amenazas:** estas provienen del medio externo a la empresa y se manifiestan en la dependencia de los suministros de cacao a nivel regional y azúcar, cuyos precios pueden subir súbitamente generando problemas de aprovisionamiento y disminuciones en las utilidades, pues debido a la intensa competencia no se puede trasladar el sobre-costos al consumidor. Además la debilidad de las empresas santandereanas del sector, las expone a prácticas monopólicas (como el *dumping*) de las grandes empresas a nivel nacional como la Nacional de Chocolates y Casa Luker.

Teniendo en cuenta el análisis DOFA presentado *supra*, la jerarquía de los objetivos y las relaciones de fuerza encontrados en la fase del Juego de los Actores, se establecen las siguientes estrategias:

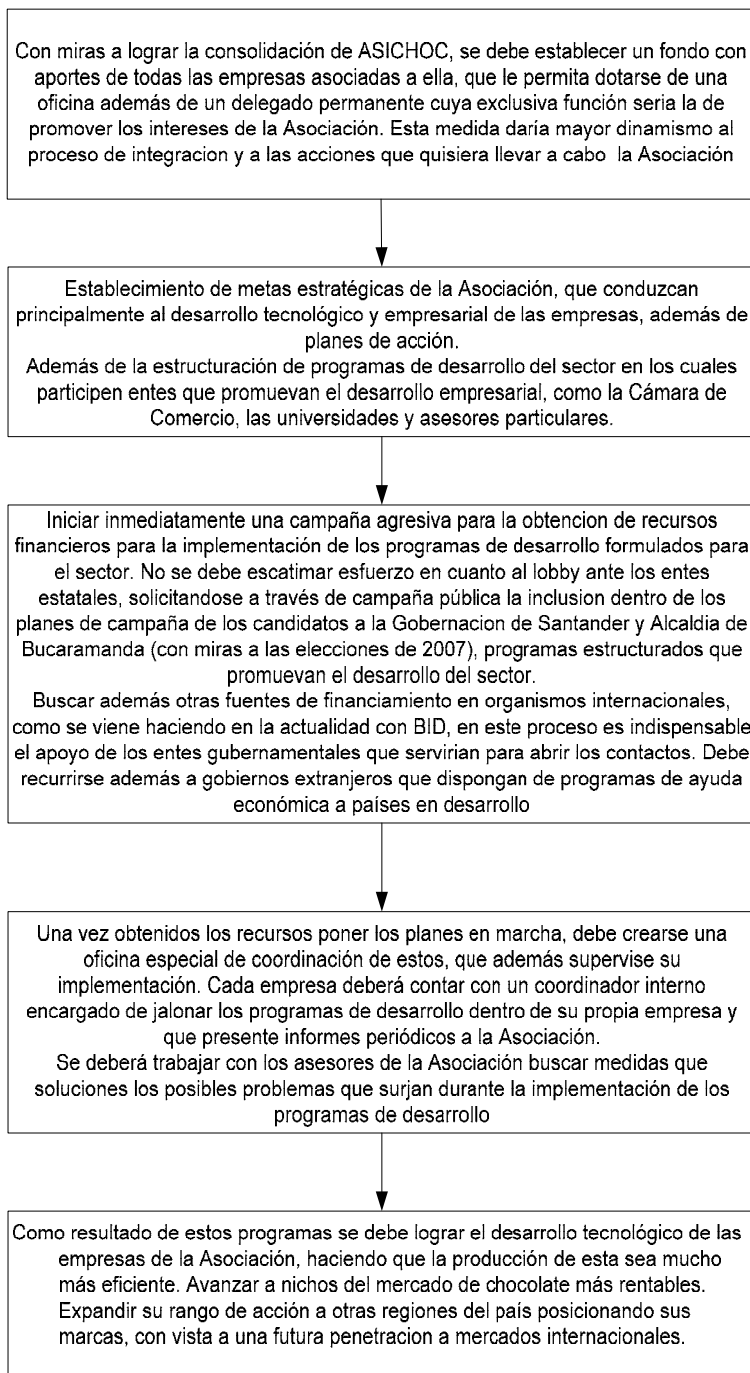
1. Se debe buscar la consolidación de la asociación haciendo ver a los empresarios del sector la necesidad imperiosa de fortalecer sus empresas ante un mercado cada vez más competitivo donde solo se podrá subsistir gracias a la reducción de costos y la búsqueda de mayor valor agregado a sus productos. Esos objetivos solo se lograrán a través del fortalecimiento interno de sus organizaciones, cuestión que esta por encima de las fuerzas de estas débiles empresas por lo que la necesidad de asociarse es perentoria.
2. Búsqueda de asesorías y colaboración de organizaciones expertas en jalonar el desarrollo empresarial como la Cámara de Comercio, la Corporación Enlace, y centros de desarrollo e investigación de universidades, entre otras, que les ayuden a entrenar a sus cuadros directivos en los nuevos modelos de desarrollo empresarial.
3. Implementación de planes de negocios que busquen el desarrollo interno de estas empresas y lo más importante el cumplimiento de las metas aquí pactadas por lo que se requiere el compromiso irrestricto de los empresarios.
4. Buscar financiamiento de programas de desarrollo en entes gubernamentales y no gubernamentales debido a la falta de capacidad interna para inversión. Para esto es

necesario contar con buen asesoramiento para la formulación de los proyectos a realizar, por lo que se debe tener una estrecha relación con entidades promotoras de desarrollo como la Cámara de Comercio, la Corporación Enlace, entre otras.

5. Es esencial cambiar la mentalidad de los empresarios del sector, dejar la concepción cortoplacista en la fijación de metas, el conformismo con respecto al nivel de los negocios que manejan actualmente, y perseguir metas más ambiciosas que le den dinamismo al sector. Esto debe hacer a través de conferencias permanentes de motivación empresarial.
6. El lobby ante la Gobernación y posiblemente ante la Alcaldía debe ser política de la asociación, es importante los contactos con los entes de poder para que estos sirvan de mediadores de los intereses del gremio de chocolateros santandereanos.
7. Para el desarrollo tecnológico es necesario apoyarse en buena medida de consultores que conozcan muy bien los detalles técnicos y la adecuación de la maquinaria a la labor que se va a dedicar. No es simplemente adquirir nueva maquinaria o mejorar la actual, es darle un uso adecuado a esta. Para lo cual sería bueno contar con el apoyo de instituciones como el SENA para la capacitación de los operarios en nuevas tecnologías.
8. Para solucionar los problemas de aprovisionamiento y lograr economías de escala se debería implementar un plan de adquisición conjunta de materia prima (cacao y azúcar, principalmente), que se haría directamente a través de la asociación. Esto además le daría un mayor poder de negociación a los empresarios asociados a ASICHOC sobre sus proveedores y los protegería antes las prácticas monopólicas de sus competidores.
9. Es necesario que las empresas del sector en Santander avancen hacia nichos del mercado mucho más lucrativos (chocolate de mesa light, instantáneo, cocoa o chocolate de leche) y diferenciar sus productos de los de la competencia. Una colaboración de un ente como el CDP de Alimentos es vital si se quiere ampliar el portafolio de productos ofrecido. Se debe hacer investigaciones de mercado y experimentación de estos nuevos productos, antes de sacarlos al mercado.

Todo lo anterior puede estructurarse a través de un plan de acción como el presentado en el siguiente diagrama:

Diagrama 4: Plan de Acción Inmediata



5. CONCLUSIONES

Este estudio ha dejado jugosas conclusiones tanto de la metodología aplicada, como de los resultados obtenidos.

En primero lugar en la etapa del Análisis Estructural, se pudo formular un buen conjunto de variables que englobaran todos los aspectos que influyen en el sector del chocolate en Santander. El haber considerado además de las relaciones reales (directas e indirectas) a las relaciones potenciales entre las variables, ayudó a visualizar variables clave en el desarrollo futuro del sector y que por lo tanto era necesario tenerlas en cuenta.

El juego de los actores dio una valiosa ayuda al establecer cuales eran los objetivos relevantes para los miembros del sistema objeto de estudio y la forma de establecer las alianzas para lograrlos. Objetivos como el de lograr un mayor nivel de asociatividad y acceder a recursos para inversión resultaron ser clave en el establecimiento de estrategias de desarrollo del sector.

En la etapa de diseño de escenarios, resultó muy beneficioso clasificar los distintos escenarios en familias, lo cual facilitó el análisis. Si bien el escenario apuesta formulado no es el más probable, tampoco se muestra inalcanzable, y las estrategias y el plan de acción formulados, si se implementan bien, deben conducir a alcanzarlo en el horizonte de 5 años previsto en el estudio.

Por último, se puede concluir en cuanto a la metodología aplicada que permitió lograr todos los objetivos de todo estudio prospectivo de forma estructurada y clara.

En cuanto a los resultados del estudio se puede concluir que el gremio de los empresarios santandereanos ha tomado el camino correcto, al haber comprendido la necesidad de asociarse para luchar mejor por sus intereses pero aun desconoce el potencial de esta asociación y la necesidad de fortalecerla.

Hasta ahora la asociación no ha garantizado su existencia, algunos empresarios solo la ven como una unión temporal para recibir recursos para inversión ya sea de Fomipyme, la Gobernación o del BID, otros quisieran que sirviera de punto de apoyo para cosas más grandes, y finalmente otros solo están ahí por curiosidad. Pero lo importante es que al menos se ha dado el primer paso. El proceso de integración del gremio en Santander debe tomar en cuenta los resultados de este estudio y comprometerse más con su propio

desarrollo en aras de sobrevivir y prosperar en un ambiente empresarial cada vez más exigente.

Finalmente la enseñanza que dejó la realización de este estudio a su autor fue muy enriquecedora. El tratar con gente tan diversa y enfocada en sus problemas, como los empresarios del sector del chocolate en Santander, que quizás a simple vista no se sentían muy interesados con esta investigación y el llegar a interesarlos en ella y que participaran en su construcción, a través del aporte de sus conocimientos y opiniones, fue en verdad una labor ardua. Estar detrás de ellos, llamarlos constantemente y obtener las citas para realizar las entrevistas se llevó buena parte del tiempo que le tomó al autor realizar este estudio, pero esta labor rindió sus frutos, pues se logró con su culminación un importante aporte para el proceso de desarrollo del sector.

6. RECOMENDACIONES

Es necesario socializar los resultados del presente estudio con los empresarios miembros de ASICHOC, haciéndoles entender los beneficios económicos que traería implementar efectivamente las estrategias aquí formuladas.

Algo que se debe entender es que el proceso de integración de las empresas del sector en Santander debe ser reforzado y avanzar hacia una acción cada vez más proactiva en el logro de sus metas. El cambio de la cultura empresarial es clave si se quiere llevar a cabo un proceso de desarrollo estructurado en el sector del chocolate en Santander, y solo motivando a los empresarios en proponerse metas cada vez más altas e ir en prosecución de ellas se va lograr hacer que este sector sea cada día más competitivo.

Por último sería muy bueno ver a la Universidad Industrial de Santander haciendo parte de este proceso de desarrollo. Centros de desarrollo o grupos de investigación de distintas escuelas como la de Estudios Industriales y Empresariales, Química o Ing. Química, pueden hacer parte de él, aportando sus conocimientos para el desarrollo de este sector de la economía santandereana y fortaleciendo además el vínculo Universidad-Empresa que en los últimos años se ha visto muy debilitado.

7. BIBLIOGRAFÍA

- De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Alfaomega S.A. Godet, M. (1996)
- Prospectiva y Planificación Estratégica. S.G Editores. Barcelona. Godet, M. (1991)
- La caja de Herramientas de la prospectiva estratégica. Godet, M.(2000)
- Planes de Negocios para empresas miembros de ASICHO. Corporación Enlace
- La Industria del Chocolate en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia
- Estudio de mercados del sector chocolate en Santander. Corporación Enlace
- Encuesta Anual de Manufactura. DANE
- La Prospectiva: técnicas para visualizar el futuro. Francisco Mójica. Legis Editores
- Prospectiva tecnológica del sector gas en Colombia. Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas
- www.camaradirecta.com
- www.uis.edu.co
- www.dane.gov.co
- www.agrocadenas.com

- www.mincomercio.gov.co
- www.proexport.com.co
- www.dian.gov.co
- www.fomipyme.gov.co

ANEXOS

ANEXOS 1: CUESTIONARIO PARA ANALISIS ESTRUCTURAL

Llene la siguiente matriz por filas, asignado los valores que se citan a continuación respecto al grado de influencia que tenga una variable determinada sobre las demás. El grado de influencia está determinado en la siguiente escala:

- Fuerte: 4
- Moderada: 3
- Débil: 1
- Nula: 0
- Potencial: P

A continuación se presenta la lista de variables, cada variable cuenta con su definición y un comentario que describe la situación actual de este aspecto.

1. CAPACIDAD DE ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS POR LAS EMPRESAS REGIONALES: se entiende por la capacidad de las empresas que conforman el gremio para producir nuevos productos a base de cacao e introducirlos en el mercado. *Comentario: en la actualidad la mayoría de empresas del gremio solo tienen un solo producto a base de cacao como es el chocolate de mesa.*
2. TENDENCIAS MACRO EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS: hace referencia a los cambios en las tendencias de consumo de los clientes, de acuerdo a la calidad del producto, características como contenido graso, sabor, preparación (chocolate de mesa instantáneo), presentaciones individuales, etc. *Comentario: en la actualidad se ha verificado un cambio en las tendencias de consumo hacia producto más ligeros en grasa y de fácil preparación.*
3. NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE EQUIPOS Y PROCESOS: hace referencia a la disponibilidad de las empresas del sub-sector aquí en Santander de maquinaria moderna, además de disponer de procesos de fabricación limpia y eficiente. *Comentario: en sub-sector del chocolate en Santander las empresas aun disponen*

de maquinaria obsoleta y sus métodos de fabricación son poco eficientes respecto a costos, utilización de mano de obra, programación de la producción, requerimiento de materia prima, entre otras.

4. NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS EMPRESAS REGIONALES: se refiere a si el sub-sector en Santander cuenta con entes aglutinadores eficientes que puedan coordinar las empresas para presionar ante organismos estatales, financieros, proveedores o hacer un esfuerzo exportador. *Comentario: En la actualidad Fedecacao agremia a los productores de cacao a nivel nacional, en Santander se está consolidando el proceso de agremiación de los chocolateros a través de ASICHOC que congrega a una 10 empresas y cuenta unos 2 años de edad, aunque no cuenta con una coordinación centralizada y no ha superado su etapa de prueba.*
5. ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS: se refiere a las circunstancias económicas del país que pueden afectar al sub-sector como por ejemplo desempleo, falta de mano de obra cualificada, costo de transporte, costo del cacao, baja en el consumo promedio de los hogares, recesión económica, costo del dólar, IVA, etc. *Comentario: algunos factores económicos pueden incidir en el descenso del consumo de chocolate de mesa, como puede ser la recesión económica en los estratos más bajos.*
6. NIVELES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: tiene que ver con la disposición de la empresas del sub-sector de estructuras organizacionales definidas y la existencia de planes de desarrollo estratégicos que direccionen las políticas de la empresa respecto a inversión en capital, capacitación del personal, expansión a otros mercados, desarrollo de productos, ahorro en costos, entre otras. *Comentario: la implementación de planes estratégicos tropieza con muchas dificultades entre las empresas del sector además las estructuras administrativas en algunas empresas no están bien definidas en la práctica.*
7. EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS A LOS OFRECIDOS ACTUALMENTE: hace referencia a los substitutos del chocolate de mesa, como pueden ser el café, los jugos naturales, malteadas, entre otras, que pueden hacer

competencia en las preferencias de los consumidores. *Comentario: los sustitutos del chocolate de mesa antes descritos han ido desplazando paulatinamente al chocolate de mesa como producto de consumo habitual al desayuno.*

8. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE CHOCOLATES EN COLOMBIA: hace referencia a la forma como se compone el sub-sector, si se caracteriza por empresas grandes, pequeñas o medianas en su mayoría. *Comentario: En la actualidad las empresas santandereanas del sub-sector se caracterizan por su atomización, son empresas pequeñas, con poco capital para invertir y con un mercado muy regionalizado.*
9. COMERCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS REGIONALES: hace referencia a las formas utilizadas por las empresas para publicitar y vender sus productos. *Comentarios: el acceso a medios de comunicación masiva para publicitar sus productos no esta muy extendido en las empresas santandereanas, en cuando a las ventas se utilizan canales tradicionales.*
10. RELACIÓN CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS: hace referencia a tipo de relaciones que tienen las empresas con sus proveedores, si son a largo plazo o a corto plazo, y si hay transferencia de información entre ellas y si los compradores pueden ejercer presión para la fijación de precio de materia prima (principalmente cacao y azúcar). *Comentario: las empresas santandereanas tienen poco poder de negociación para la compra del cacao y azúcar debido a que negocian por separado y no en bloque.*
11. APOYO GUBERNAMENTAL AL SUBSECTOR: existencia de programas gubernamentales efectivos que busquen la integración o desarrollo del sub-sector. *Comentario: en la actualidad la gobernación de Santander está patrocinando un programa de desarrollo para empresas del sub-sector en su territorio, pero faltan programas coordinados desde el alto gobierno para mejorar el cultivo de cacao e incentivar el desarrollo tecnológico de las microempresas que conforman el sub-sector.*

12. FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO A TODOS LOS NIVELES: hace referencia a la disposición por parte de las empresas del sub-sector de personal capacitado e idóneo tanto en los niveles gerenciales como en los niveles operativos, siendo esto avalados por certificados de habilidades del SENA o por títulos expedidos por institutos técnicos, tecnológicos o universitarios. *Comentario: en líneas generales las empresas colombianas carecen de la adecuada capacitación en sus niveles operativos y en ciertas ocasiones también se presenta este fenómeno en niveles gerenciales.*
13. CAPACIDAD DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS: hace referencia a la disponibilidad o fácil acceso que tengas las empresas a recursos financieros para inversión en capital. *Comentario: la mayoría de empresas santandereanas del sub-sector carecen de músculo financiero suficiente para realizar inversiones de capital.*
14. CULTURA DE INNOVACIÓN Y RIESGO DE LAS EMPRESAS: hace referencia a la capacidad de los empresarios para asumir riesgos a la hora de innovar cuando se introducen nuevos productos, métodos de producción, organización o planeación. *Comentario: puede percibirse por parte de los empresarios cierto inmovilismo a la hora de querer introducir innovaciones en sus negocios.*
15. NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES: hace referencia a la penetración de las empresas del sub-sector en mercados internacionales. *Comentario: son pocas las empresas chocolateras colombianas que tienen presencia en el exterior (Nacional de Chocolates, Luker) y es virtualmente nula si se trata de empresas santandereanas.*
16. BARRERAS SANITARIAS: hace referencia a la normatividad sanitaria que hay que cumplir para poder entrar en el mercado de chocolate. *Comentario: algunos productos derivados del cacao deben cumplir ciertos requisitos fito-sanitarios para que se le conceda un registro INVIMA.*

Fecha: 1/Junio/06

Entidad: CDP de Alimentos

Dirección: _____

Teléfono: _____

Persona entrevistada

Nombre: *Enrique Alarcón*

Cargo: *Director cadenas productivas*

MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA																
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		1	3	0	0	3	0	0	3	3	1	1	1	3	3	0
2	2		2	0	1	2	2	3	3	1	0	0	0	3	1	0
3	3	1		0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	3	0
4	1	0	1		0	1	0	3	1	2	3	1	3	2	2	0
5	3	2	1	0		1	1	1	2	1	1	0	3	1	1	0
6	3	0	0	1	0		0	1	3	2	0	3	1	2	2	0
7	1	3	1	1	0	1		1	1	1	0	0	0	2	0	0
8	3	1	1	2	0	1	0		1	3	0	3	2	1	3	0
9	0	1	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	2	0
10	3	0	0	0	0	1	0	2	0		0	0	0	0	1	0
11	3	0	1	2	0	1	0	2	0	1		1	2	1	2	0
12	1	0	P	0	0	P	0	0	0	0	0		0	0	1	P
13	3	0	3	0	0	3	0	2	2	1	0	1		1	2	0
14	3	1	3	1	0	2	0	1	2	1	0	2	1		2	0
15	P	0	P	0	0	P	0	P	P	P	0	P	0	P		0
16	2	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	4	

Fecha: 1/Junio/06

Entidad: La Fragancia

Dirección: CRA 21 N° 38-11

Teléfono: 6427719

Persona entrevistada

Nombre: Eduardo Enrique Suárez

Cargo: Sub-gerente

MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA																
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		1	3	0	0	3	0	1	3	1	1	1	1	3	3	0
2	3		2	1	0	2	3	2	2	1	0	0	0	2	0	0
3	3	1		0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	2	0
4	0	0	1		0	1	0	3	1	3	3	1	2	3	2	0
5	3	3	1	1		1	2	1	2	1	1	0	3	1	1	0
6	3	0	1	1	0		0	1	3	2	0	3	0	2	2	0
7	1	3	1	1	0	1		1	1	1	0	0	0	2	0	0
8	1	1	1	2	0	1	0		1	3	0	3	2	1	3	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	2	0
10	3	0	0	0	0	2	0	2	0		0	0	0	0	1	0
11	3	0	1	1	0	1	0	1	0	2		1	1	1	2	0
12	1	0	0	0	0	P	0	0	P	0	0		0	P	1	P
13	3	0	3	0	0	3	0	1	2	1	0	1		1	1	0
14	3	1	3	1	0	2	0	1	1	1	0	2	1		3	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	P	P	0	P	0	P		0
16	1	1	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0	3	

Fecha: 1/Junio/06

Entidad: Chocolate Flor

Dirección: CRA 15 No.1N-36

Teléfono: 6712016

Persona entrevistada

Nombre: Henry Pinto

Cargo: Gerente

MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA																
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		3	3	0	0	3	0	0	3	3	1	0	1	3	3	0
2	2		2	1	1	2	2	2	2	1	0	0	0	3	0	0
3	3	0		0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0
4	0	0	1		0	1	0	3	0	2	2	1	2	2	2	0
5	2	2	1	1		1	2	1	2	1	1	0	3	1	1	0
6	3	0	1	1	0		0	1	2	2	0	2	1	2	2	0
7	1	2	1	1	0	1		1	1	1	0	0	0	2	0	0
8	2	1	1	2	0	1	0		1	2	0	2	2	1	3	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	3	0
10	2	0	0	0	0	1	0	2	0		0	0	0	0	1	0
11	2	0	1	1	0	1	0	2	0	1		1	0	1	2	0
12	2	0	0	0	0	P	0	0	P	0	0		0	0	1	P
13	3	0	2	0	0	2	0	1	2	1	0	1		1	2	0
14	2	1	2	1	0	2	0	1	2	1	0	2	1		2	0
15	0	0	0	0	0	P	0	0	P	P	0	P	0	P		0
16	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	

Fecha: 1/Junio/06

Entidad: *Chocolate Selecto*

Dirección: *CRA 16 N° 10-15*

Teléfono: 6543871

Persona entrevistada

Nombre: *Carlos Carvajal*

Cargo: *Gerente*

MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA																
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		1	3	0	0	3	0	1	3	3	1	1	1	3	3	0
2	1		2	1	1	2	3	2	2	1	0	0	0	2	0	0
3	3	1		0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0
4	0	0	1		0	1	0	3	1	3	2	1	2	2	2	0
5	2	2	1	1		1	2	1	2	1	1	0	3	1	1	0
6	3	0	0	1	0		0	1	3	2	0	2	1	2	2	0
7	1	3	1	1	0	1		1	1	1	0	0	0	2	0	0
8	2	1	1	2	0	1	0		1	3	0	2	2	1	3	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	2	0
10	2	0	0	0	0	2	0	2	0		0	0	0	0	1	0
11	2	0	1	1	0	1	0	2	0	1		1	1	1	2	0
12	2	0	P	0	0	P	0	0	P	0	0		0	P	1	0
13	3	0	3	0	0	2	0	1	3	1	0	1		1	2	0
14	3	1	2	1	0	2	0	1	1	1	0	2	1		2	0
15	0	0	0	0	0	P	0	0	P	P	0	P	0	P		0
16	3	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	2	

Fecha: 1/Junio/06

Entidad: Chucureño

Dirección: CRA 34 N° 54-31

Teléfono: 6478970

Persona entrevistada

Nombre: Martha Pubiano

Cargo: Gerente

MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA																
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		1	3	0	0	3	0	1	3	3	1	1	1	3	3	0
2	2		2	1	1	2	3	2	2	1	0	0	0	3	0	0
3	3	1		0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0
4	0	0	1		0	1	0	3	1	3	3	1	2	2	2	0
5	2	2	1	1		1	2	1	2	1	1	0	3	1	1	0
6	3	0	1	1	0		0	1	2	2	0	3	1	2	2	0
7	1	3	1	1	0	1		1	1	1	0	0	0	2	0	0
8	2	1	1	2	0	1	0		1	3	0	2	2	1	3	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	3	0
10	2	0	0	0	0	3	0	2	0		0	0	0	0	1	0
11	2	0	1	1	0	1	0	2	0	1		1	1	1	2	0
12	2	0	P	0	0	P	0	0	P	0	0		0	P	1	0
13	3	0	3	0	0	2	0	1	2	1	0	1		1	2	0
14	3	1	3	1	0	2	0	1	2	1	0	2	1		2	0
15	0	0	0	0	0	P	0	0	P	P	0	P	0	P		0
16		1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	

ANEXOS 2: CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: ASICHOC

Dirección: CRA 21 N° 38-11

Teléfono: 6427719

Persona entrevistada

Nombre: Eduardo Enrique Suárez

Cargo: Presidente

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?

Esta organización quiere consolidarse como el representante de los empresarios del chocolate de Santander e impulsar el desarrollo de este sector.

ASICHOC quiere aglutinar en primer momento a todos los productores de chocolate (y de café) de Santander.

Llevar a cabo un proyecto de inversión para el desarrollo empresarial y tecnológico asesorado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Corporación Enlace, que será financiado por el BID. Este proyecto debería concretarse para el 2007 y tiene una duración estimada de 2 años.

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?

Capacitación por medio de seminarios y conferencias a empresarios y canalización de recursos de entes gubernamentales y no gubernamentales para proyectos de desarrollo del sector de chocolates en Santander.

La asociación pretende hacer lobby ante la Gobernación de Santander para obtener patrocinio en su proceso de consolidación.

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?

Insipencia de la organización, ausencia de una estructura organizativa sólida, conflictos de interés entre las empresas asociadas más grandes y las más chicas, falta de compromiso de algunos de sus miembros.

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?

- Nacional de Chocolates

Son sus principales competidores respecto al chocolate de mesa, donde se ven obligados a competir en base al precio y al apego del consumidor santandereano a sus marcas.

ASICHOC se ve de continuo expuesto a prácticas monopolistas por parte de “los grandes del negocio” como el acaparamiento del grano y el dumping.

- FEDECACAO

Los productores regionales que forman parte de esta asociación son sus proveedores. Se necesita de ellos un cacao de calidad determinada a un precio asequible para poder competir y su disponibilidad permanente.

A veces no se puede conseguir las cantidades deseadas de grano en el mercado y la calidad no siempre es la deseada, por lo que las empresas de la Asociación se ven obligadas a comprar por anticipado cantidades significativas de grano.

- Cámara de Comercio de Bucaramanga

En la actualidad ambos trabajan en un proyecto de inversión en lo tecnológico y empresarial para el desarrollo de la asociación. Se vienen recibiendo cursos de capacitación para los empresarios del sector

- Corporación Enlace

En la actualidad ambos trabajan en la formulación, asesoramiento y gestión de un proyecto de inversión para el desarrollo de la asociación en lo tecnológico y empresarial

- Gobernación de Santander

Se recibió apoyo de la Gobernación para la creación de la asociación y además se espera contar en el futuro de su apoyo político y financiero de sus proyectos de desarrollo del sector.

- FOMIPYME

Se contó con el financiamiento de Fomipyme en un programa que buscaba el fortalecimiento de la cadena productiva de cacao-chocolate y el futuro se puede recurrir a ella para la financiación de recursos para la realización de asesorías técnicas y empresariales

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 14/Julio/06

Entidad: Nacional de Chocolates

Dirección: Km. 2 Vía Girón

Teléfono: 6417100

Persona entrevistada

Nombre: Carlos Martínez

Cargo: Asesor de Ventas

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?
Los objetivos y metas de esta organización respecto al sector se desprenden de su misión que se define así: "Producir alimentos en general y de manera especial, chocolates y sus derivados, de la más alta calidad, consolidándose como la mayor empresa de este sector en el país y el posicionamiento de su marca a nivel nacional e internacional"

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?
Es junto con Casa Luker una de las grandes dominadoras del mercado del chocolate de mesa en Colombia, y dispone de muchos medios de acción con lo que no cuentan los productores regionales como son: estudios de mercados, diseño de estrategias de penetración a través de publicidad masiva, desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las nuevas tendencias de consumo, capacidad logística en el mercadeo y distribución de sus productos, gran capacidad financiera.

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?
En la actualidad la Nal. De Chocolates tiene ciertos temores respecto a la penetración de marcas americanas como Mars y Hershey en el mercado de los chocolates suizos que ha dominado en el país junto a Nestlé. Además le

preocupa la saturación del mercado interno respecto al chocolate de mesa y necesidad de penetrar mercados extranjeros donde sus productos no están posicionados principalmente en países vecinos.

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?

- ASICHOC

Compiten en el mercado regional en nicho de los chocolates de mesa

- FEDECACAO

Los productores de cacao afiliados a la Federación son sus principales proveedores de grano en calidades estandarizadas.

- Cámara de Comercio de Bucaramanga

Tiene relación esporádica en realización de foros empresariales

- Corporación Enlace

Nula

- Gobernación de Santander

Nula

- FOMIPYME

Nula

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 12/Julio/06

Entidad: FEDECACAO

Dirección: Cra. 23 No. 36-16

Teléfono: 3125856430

Persona entrevistada

Nombre: Octavio Ardila

Cargo: Sub-director

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?
Los objetivos son los de mejorar la calidad de vida del gremio cacao-cultor y contribuir al desarrollo de las zonas productoras, mediante el fomento, la tecnificación y la comercialización del cacao, dentro de los principios y valores que rigen la organización y pretende agrupar a todos los productores nacionales del grano.

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?
Representación de los intereses de los productores a nivel nacional e internacional. Capacitación de los productores en técnicas de cultivo y, medios de comercialización del grano

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?
Atomización de los cultivos, falta de solvencia de los pequeños cultivadores, competencia de grano extranjero principalmente ecuatoriano.

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?
 - ASICHOC

Los productores regionales del grano proveen a las empresas miembros de ASICHOC

- Nacional de Chocolates

Los productores asociados a la Federación son los principales abastecedores de grano para esta empresa. La Nal. de Chocolates junto con Casa Luker aprovechan su posición dominante en el mercado para presionar por precios más bajos al grano a veces a expensas de las ganancias de los cacao-cultores, amenazando con importar grano.

- Cámara de Comercio de Bucaramanga

Se dictan cursos de capacitación a sus empresarios organizados por este organismo

- Corporación Enlace

Esta organización puede ayudar en la formulación y gestión de planes de desarrollo empresarial del sector cacao-cultor.

- Gobernación de Santander

Santander es una de los departamentos con mayores cultivos de cacao de Colombia y la Gobernación siempre ha apoyado la implementación de planes de desarrollo el sector, como el hecho entre los años de 2004 y 2005 para el fortalecimiento de la cadena productiva de cacao-chocolate.

- FOMIPYME

Este ente gubernamental ha apoyado a los pequeños cacao-cultores en la financiación para la realización de asesorías técnicas y empresariales

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: *Corporación Enlace*

Dirección: Cra. 35 No. 46-68

Teléfono: 3114564751

Persona entrevistada

Nombre: *Ginna Castro*

Cargo: *Gestora de proyecto*

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?
Los objetivos de Enlace respecto al sector están en asesorar a empresarios para estructurar planes estratégicos de desarrollo y la gestión de estos.
Anteriormente se gestionó un programa de fortalecimiento de la cadena de cacao-chocolate apoyado por Fomipyme y la Gob. de Santander y que tuvo por resultado un estudio de mercados del sector y la elaboración de planes de negocios para las empresas asociadas a ASICHOC.
En la actualidad se está trabajando en conjunto con la Cámara de Comercio en un proyecto para el desarrollo tecnológico y empresarial de la Asociación.

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?
Enlace actúa en el sector a través de asesoramiento y capacitación de empresarios, y establecimiento de contactos entre los entes promotores de desarrollo y los empresarios

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?
Uno de los mayores problemas que enfrenta esta fundación es la falta de visión de los empresarios respecto a la necesidad de mejoramiento de la competitividad de empresas y el hecho que a veces no se siguen a cabalidad los planes de negocios diseñados por ella

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?

- ASICHOC

Trabaja en la formulación, asesoramiento y gestión de programas de desarrollo empresarial. Las relaciones con ASICHOC datan desde la creación de la asociación y siempre han sido muy estrechas

- Nacional de Chocolates

Nula

- FEDECACAO

Se trabajó con productores de cacao durante el Programa de fortalecimiento de la cadena productiva del cacao-chocolate y no se descarta una futura relación en la formulación, asesoramiento y gestión de programas de desarrollo empresarial

- Cámara de Comercio de Bucaramanga

Co-gestiona en la actualidad un plan de inversión para el desarrollo tecnológico y empresarial de las empresas de la Asociación.

- Gobernación de Santander

Ha participado en programas de promoción del sector junto a la Gob. de Santander y además siempre a demandado de ella apoyo financiero y político de los proyectos que gestiona

- FOMIPYME

Ha formulado planes de negocios para que recibieran apoyo económico de este ente con anterioridad y lo seguirá haciendo en el futuro. Además trabajó directamente con Fomipyme durante en Programa de fortalecimiento de la cadena de cacao-chocolate.

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 13/Julio/06

Entidad: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Dirección: Cra. 19 Nro. 36-20 piso 2

Teléfono: 6527000

Persona entrevistada

Nombre: *Pedro Olaya*

Cargo: *Director Oficina de proyectos*

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?
*Desarrollar y apoyar programas y proyectos para la competitividad del empresario y la región y prestar eficientemente servicios delegados por el Estado
Trabaja en la actualidad en un proyecto de inversión para el desarrollo tecnológico de las empresas asociadas en ASICHOC, el gestiona junto con Enlace.*

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?
Realización de capacitaciones empresariales a través de conferencias, simposios, diplomados, entre otros. Capacidad de gestión de recursos de entes gubernamentales y no gubernamentales para inversión

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?
Falta de capacitación de los empresarios bumanguenses e ignorancia de estos de las posibilidades de desarrollo. Falta de compromiso de los empresarios.

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?
 - ASICHOC
Ofrece de capacitaciones a empresarios además de asesoramiento y gestión en programas de desarrollo empresarial. En la actualidad viene trabajando conjuntamente con la Corporación Enlace para la gestión de un programa que

será financiado por el BID para el desarrollo de las empresas que hacen parte de la Asociación.

- Nacional de Chocolates
Nula
- FEDECACAO
Ofrece de capacitaciones a empresarios además de asesoramiento y gestión en programas de desarrollo empresarial
- Corporación Enlace
Co-gestiona en la actualidad un programa de desarrollo para las empresas miembros de ASICHOC
- Gobernación de Santander
Han trabajado junto en programas de promoción de sectores económicos en el departamento y siempre ha presionado a la Gobernación para el apoyo financiero y político de los proyectos que gestiona
- FOMIPYME
La Cámara de Comercio realiza capacitaciones a empresarios que requieren el otorgamiento de subsidios financieros para sus proyectos

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 19/Julio/06

Entidad: Gobernación de Santander

Dirección: _____ Teléfono: _____

Persona entrevistada

Nombre: *Henrique Gómez Paris*

Cargo: *Jefe de la Oficina de desarrollo económico*

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?
Ha participado en programas de desarrollo de la cadena productiva del cacao-chocolate y fue uno de los entes promotores de ASICHOC en su proceso de formación.

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?
Sus medios de acción sobre el sector van desde el apoyo político hasta la destinación directa de recursos de inversión a través de programas estructurados de desarrollo y gestión de recursos del gobierno central

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?
Dispersión de recursos en problemas más acuciantes como educación y salud y falta de cooperación entre los actores del sector (productores y proveedores) en la solución de los problemas de este.

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?
 - ASICHOC
Fue uno de los promotores de la asociación y no descarta la colaboración futura en proyectos de desarrollo a través de apoyo político y financiero

- Nacional de Chocolates
Nula
- FEDECACAO
Ha estado muy involucrado en el desarrollo de cultivos cacao a través de planes de fomento
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
Ofrece apoyo político y financiero a los proyectos de desarrollo
- Corporación Enlace
Financió el programa de fortalecimiento de la cadena productiva del cacao-chocolate en la cual participó íntimamente Enlace y el futuro está dispuesto a apoyar proyectos de desarrollo que pueda gestionar esta fundación.
- FOMIPYME
Co-financia y promueve el desarrollo de las MIPYMEs de Santander

CUESTIONARIO GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL SISTEMA

Fecha: 14/Julio/06

Entidad: *Fomipyme*

Dirección: Cra. 35 17-77

Teléfono: 6303175-6303757

Persona entrevistada

Nombre: *Ludwin García*

Cargo: *Director regional*

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas que impactan en el sub-sector del Chocolate?
Promover el desarrollo de las MIPYMEs

2. ¿Qué medios de acción tiene para llevar a cabo sus objetivos respecto al sub-sector del Chocolate?
Co-financiación de programas para el desarrollo tecnológico de las MIPYMEs y aplicación de instrumentos no financieros para su fomento y promoción

3. ¿Qué temores, obstáculos o problemas prevé usted para alcanzar los anhelos planteados anteriormente?
Falta de solvencia y estructuración de planes de desarrollo por parte de las MIPYMEs

4. ¿Qué tipo de relaciones tiene usted con cada una de las siguientes instituciones?
 - ASICHOC
Co-financió el programa para fortalecimiento de la cadena productiva del cacao-chocolate que promovió la creación de la asociación y la benefició, además puede participar en la financiación de futuro planes de desarrollo del sector

 - Nacional de Chocolates
Nula

- FEDECACAO
Co-financió el programa para fortalecimiento de la cadena productiva del cacao-chocolate que sirvió a los productores regionales de cacao, además puede participar en la financiación de futuro planes de desarrollo del sector
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
Destina recursos para los programas de desarrollo de las MIPYMEs patrocinadas por la Cámara de Comercio
- Corporación Enlace
Co-financió el programa para fortalecimiento de la cadena productiva del cacao-chocolate en la cual esta fundación participó además destina recursos para los programas de desarrollo de las MIPYMEs a las cuales esta fundación asesora.
- Gobernación de Santander
Co-financia y promueve el desarrollo de las MIPYMEs de Santander

ANEXOS 3: MATRIZ DE RETOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS

Por favor proceda a calificar cada uno de los objetivos planteados en la siguiente lista, de acuerdo a la siguiente escala, la calificación asignada puede ser positiva o negativa, si se muestra de acuerdo con el objetivo o en desacuerdo respectivamente.

- 0 si el actor es indiferente al objetivo.
- 1 si el objetivo es de vital para llevar a cabo los procesos del actor.
- 2 si el objetivo es vital par cumplir con los proyectos del actor.
- 3 si el objetivo es vital para cumplir con la misión del actor.
- 4 si el objetivo es vital para la supervivencia del actor.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los objetivos:

1. *Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa:* en este objetivo estuvieron de acuerdo productores (ASICHO) con 2³⁸ al considerar que beneficia sus proyectos y proveedores con 1 al considerar que los beneficia en sus operaciones, los competidores se mostraron decididamente en contra con -3 al considerar que afecta su misión. Este objetivo se clasifica en el 13 lugar por acuerdos y en el 2 por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
2. *Elaborar manteca y torta de cacao:* este objetivo tiene un comportamiento igual al anterior, estuvieron de acuerdo productores (ASICHO) con 2 y proveedores con 1, los competidores también se mostraron decididamente en contra -3. Este objetivo se clasifica en el 13 lugar por acuerdos y en el 2 por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.

³⁸ Para ver el significado de la valoración de los actores ver cap. 4.2.3

3. *Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche*: este objetivo tiene un comportamiento igual a los dos anteriores, estuvieron de acuerdo productores (ASICHOC) con 2 y proveedores con 1, los competidores también se mostraron decididamente en contra -3. Este objetivo se clasifica en el 13º lugar por acuerdos y en el 2º por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
4. *Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina*: este objetivo muestra un mayor número de acuerdos, por parte de ASICHOC con 2, además de proveedores, la gobernación y Fomipyme, quienes consideran que este objetivo afectaría positivamente sus procedimientos operativos, por lo que lo valoraron con un 1. Está en el 9º lugar de acuerdos y 10º por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
5. *Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea*: este objetivo obtuvo una igual valoración que el anterior, el número de acuerdos obtenidos fue, por parte de ASICHOC con 2, además de proveedores, la gobernación y Fomipyme. Está en el 9º lugar de acuerdos y el último lugar por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
6. *Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector*: este es un objetivo sobre el cual hubo un gran acuerdo obteniendo una valoración de 2 por cuatro actores que fueron ASICHOC, Enlace, la Gobernación de Santander y Fomipyme como lo prueba el hecho de que estos entes fueron los que participaron en un programa de fortalecimiento tecnológico en el sector. Está en el 5º lugar de acuerdos y el último lugar por desacuerdos, empatado en esas posiciones con otros objetivos.
7. *Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional*: este objetivo genera acuerdo en tres actores como son ASICHOC, Enlace, la Cámara de Comercio de Bucaramanga con 2, los Proveedores con 1, y genera un fuerte desacuerdo de los Competidores con -3 al considerar que esto amenaza su misión. Está en el 8º lugar de acuerdos y el 3º por desacuerdos.
8. *Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas*: en este objetivo estuvieron de acuerdo 4 actores como son ASICHOC, Fomipyme, la Cámara de Comercio de Bucaramanga con 2 y en

Enlace (que fue la consultora que diseñó estos planes de negocios) con 3. Se encuentra en 4º puesto por acuerdo y al no presentar desacuerdo se ubica en el último lugar de esta clasificación con otros objetivos.

9. *Implementar un SGC para organización interna:* solo cuenta con el acuerdo entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ASICHOC con una valoración de 1, ya que no constituye un proyecto de ninguno de los dos. Ocupa 16º lugar por acuerdos y de los últimos por desacuerdos.
10. *Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales:* cuenta con el acuerdo de 5 actores de los que hace parte este objetivo de sus proyectos con respecto al sector por lo que calificaron con 2, estos actores son ASICHOC, la Cámara de Comercio, Enlace, Fomipyme y la Gobernación de Santander. Ocupa el segundo lugar por acuerdos y de los últimos en desacuerdos.
11. *Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión:* este objetivo logró el acuerdo de 4 actores pues consideran que afecta positivamente sus proyectos con respecto al sector por lo que lo calificaron con un 2, estos actores fueron ASICHOC, Enlace, Cámara de Comercio de Bucaramanga y Fomipyme. Ocupa el 5º lugar por acuerdo con otros objetivos y de los últimos por desacuerdos.
12. *ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate:* este es el objetivo que obtuvo mayor número de acuerdos aunque también contó con desacuerdos. ASICHOC lo considera vital para su existencia y lo califica con un 4, Enlace lo considera vital para su misión y lo califica con un 3, la Gobernación de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Fomipyme los valoraron con un 2 al beneficiar sus proyectos respecto al sector, aunque los Competidores y Proveedores se manifestaron en desacuerdo con -1 pues el cumplimiento de este objetivo los afecta operativamente. Ocupa el primer lugar por acuerdos y el 7º en desacuerdos.
13. *Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar:* este objetivo cuenta con acuerdo de 3 actores como son ASICHOC y Enlace con 2, Cámara de Comercio con 1 y el desacuerdo por parte de los Competidores con -2 y de los

Proveedores con -1. Ocupa el 5º puesto por acuerdos y el 2º por desacuerdo, junto con otros objetivos.

14. *Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate*: este es el objetivo con menos acuerdos, solo uno de la Cámara de Comercio con 1 y dos desacuerdos tanto de Competidores y Proveedores con -2 y -3 respectivamente. Ocupa el último lugar por acuerdos y el primero en desacuerdos.
15. *Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías*: este objetivo tuvo 3 actores en acuerdo que fueron Productores (ASICHOC), Enlace y Cámara de Comercio. Ocupa el 9º lugar por acuerdos y de los últimos en desacuerdos.
16. *Capacitación a nivel gerencial*: este objetivo tuvo 4 actores de acuerdo como fueron Productores, Enlace, Fomipyme y Cámara de Comercio, que se expresaron con un 2 y desacuerdo por parte de los Competidores con un -1. Ocupa el 5º puesto en acuerdos y el 8º en desacuerdos, junto con otros objetivos.
17. *Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector*: obtuvo el acuerdo entre 5 actores a los cuales beneficia en sus proyectos por lo que asignaron un 2, estos actores son ASICHOC, Gob. de Santander, Cám. de Comercio de Bucaramanga, Enlace y Fomipyme. Ocupa el 2º lugar en acuerdos junto con otro objetivo y de los últimos en desacuerdos.
18. *Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector*: este es un objetivo con pocos acuerdos, solo 2 por parte de la Cámara de Comercio y ASICHOC con 1 y un desacuerdo por parte de la Gobernación con -1. Ocupa el 15º lugar en acuerdos y el 8º junto con otro objetivo en desacuerdos.

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: ASICHOC

Dirección: CRA 21 N° 38-11

Teléfono: 6427719

Persona entrevistada

Nombre: *Eduardo Enrique Suárez*

Cargo: *Presidente*

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	2
2	Elaborar manteca y torta de cacao	2
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	2
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	2
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	2
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	2
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	2
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	2
9	Implementar un SGC para organización interna	1
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	2
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	2
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	4
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	2
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	0
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	1
16	Capacitación a nivel gerencial	2
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	2
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	1

Fecha: 14/Julio/06

Entidad: *Nacional de Chocolates*

Dirección: *Km. 2 Vía Girón*

Teléfono: 6417100

Persona entrevistada

Nombre: *Carlos Martínez*

Cargo: *Asesor de Ventas*

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	-3
2	Elaborar manteca y torta de cacao	-3
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	-3
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	0
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	0
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	0
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	-3
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	0
9	Implementar un SGC para organización interna	0
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	0
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	0
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	-1
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	-2
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	-2
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	0
16	Capacitación a nivel gerencial	-1
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	0
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	0

Fecha: 12/Julio/06

Entidad: FEDECACAO

Dirección: Cra. 23 No. 36-16

Teléfono: 3125856430

Persona entrevistada

Nombre: Octavio Ardila

Cargo: Sub-director

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	1
2	Elaborar manteca y torta de cacao	1
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	1
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	1
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	1
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	0
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	1
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	0
9	Implementar un SGC para organización interna	0
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	0
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	0
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	-1
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	-1
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	-3
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	0
16	Capacitación a nivel gerencial	0
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	0
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	0

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: *Corporación Enlace*

Dirección: *Cra. 35 No. 46-68*

Teléfono: 3114564751

Persona entrevistada

Nombre: *Ginna Castro*

Cargo: *Gestora de proyecto*

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	0
2	Elaborar manteca y torta de cacao	0
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	0
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	0
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	0
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	2
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	2
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	3
9	Implementar un SGC para organización interna	0
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	2
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	2
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	3
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	2
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	0
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	2
16	Capacitación a nivel gerencial	2
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	2
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	0

Fecha: 19/Julio/06

Entidad: *Gobernación de Santander*

Dirección: _____ Teléfono: _____

Persona entrevistada

Nombre: *Henrique Gómez Paris* Cargo: *Jefe de la Oficina de desarrollo económico*

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	0
2	Elaborar manteca y torta de cacao	0
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	0
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	1
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	1
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	2
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	0
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	0
9	Implementar un SGC para organización interna	0
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	2
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	0
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	2
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	0
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	0
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	0
16	Capacitación a nivel gerencial	0
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	2
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	-1

Fecha: 14/Julio/06

Entidad: Fomipyme

Dirección: Cra. 35 17-77

Teléfono: 6303175-6303757

Persona entrevistada

Nombre: Ludwin García

Cargo: Director regional

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	0
2	Elaborar manteca y torta de cacao	0
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	0
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	1
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	1
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	2
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	0
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	2
9	Implementar un SGC para organización interna	0
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	2
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	2
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	2
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	0
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	0
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	0
16	Capacitación a nivel gerencial	2
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	2
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	0

Fecha: 13/Julio/06

Entidad: *Cámara de Comercio de Bucaramanga*

Dirección: *Cra. 19 Nro. 36-20 piso 2*

Teléfono: 6527000

Persona entrevistada

Nombre: *Pedro Olaya*

Cargo: *Director Oficina de proyectos*

N°	Objetivos	Calificación
1	Elaborar chocolate de mesa bajo en grasa	0
2	Elaborar manteca y torta de cacao	0
3	Elaborar chocolate suizo o chocolate de leche	0
4	Participación en el mercado de países vecinos (CAN y Venezuela) y el resto de América Latina	0
5	Participación en el mercado de Estado Unidos y la Unión Europea	0
6	Apostarle a desarrollar tecnológicamente el sector	0
7	Apostarle a ampliar su participación en el mercado nacional	2
8	Implementación de planes de negocios a largo plazo a partir de metas estratégicas	2
9	Implementar un SGC para organización interna	1
10	Acceso a recursos para inversión en capacitación y tecnología de entes gubernamentales o no-gubernamentales	2
11	Fortalecimiento interno para lograr capacidad de inversión	2
12	ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate	2
13	Avance hacia una integración horizontal del sector para realizar inversiones en tecnología, publicitar sus productos y exportar	1
14	Avance hacia una integración vertical en la cadena del cacao-chocolate	1
15	Capacitación del personal operativo en nuevas tecnologías	2
16	Capacitación a nivel gerencial	2
17	Apoyo de las autoridades locales para desarrollar el sector	2
18	Lograr exenciones tributarias para promover el fortalecimiento del sector	1

ANEXOS 4: MATRIZ DE RELACIONES DIRECTAS

Por favor proceda a calificar cada una de las relaciones planteadas en la siguiente lista, de acuerdo a la siguiente escala, la calificación asignada debe asignarse siguiendo la siguiente escala

- 0 si el actor es indiferente.
- 1 si el actor es de vital para llevar a cabo sus procesos.
- 2 si el actor es vital para cumplir con sus proyectos.
- 3 si el actor es vital para cumplir con su misión.
- 4 si el actor es vital para su supervivencia.

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: ASICHOC

Dirección: CRA 21 N° 38-11

Teléfono: 6427719

Persona entrevistada

Nombre: *Eduardo Enrique Suárez*

Cargo: *Presidente*

ACTOR	CALIFICACION
COMPETIDORES	3
PROVEEDORES	3
ENLACE	3
GOBERNACION	2
FOMIPYME	2
CAM. COMERCIO	2

Fecha: 14/Julio/06

Entidad: *Nacional de Chocolates*

Dirección: *Km. 2 Vía Girón*

Teléfono: 6417100

Persona entrevistada

Nombre: *Carlos Martínez*

Cargo: *Asesor de Ventas*

ACTOR	CALIFICACION
ASICHOC	4
PROVEEDORES	4
ENLACE	0
GOBERNACION	0
FOMIPYME	0
CAM. COMERCIO	0

Fecha: 12/Julio/06

Entidad: FEDECACAO

Dirección: Cra. 23 No. 36-16

Teléfono: 3125856430

Persona entrevistada

Nombre: Octavio Ardila

Cargo: Sub-director

ACTOR	CALIFICACION
COMPETIDORES	3
ASICHOC	4
ENLACE	2
GOBERNACION	2
FOMIPYME	2
CAM. COMERCIO	1

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: *Corporación Enlace*

Dirección: *Cra. 35 No. 46-68*

Teléfono: 3114564751

Persona entrevistada

Nombre: *Ginna Castro*

Cargo: *Gestora de proyecto*

ACTOR	CALIFICACION
COMPETIDORES	0
PROVEEDORES	2
ASICHOC	2
GOBERNACION	2
FOMIPYME	2
CAM. COMERCIO	2

Fecha: 19/Julio/06

Entidad: Gobernación de Santander

Dirección: _____ Teléfono: _____

Persona entrevistada

Nombre: *Henrique Gómez Paris*

Cargo: *Jefe de la Oficina de desarrollo económico*

ACTOR	CALIFICACION
COMPETIDORES	0
PROVEEDORES	2
ENLACE	2
ASICHOC	2
FOMIPYME	2
CAM. COMERCIO	1

Fecha: 14/Julio/06

Entidad: Fomipyme

Dirección: Cra. 35 17-77

Teléfono: 6303175-6303757

Persona entrevistada

Nombre: Ludwin García

Cargo: Director regional

ACTOR	CALIFICACION
COMPETIDORES	0
PROVEEDORES	2
ENLACE	2
GOBERNACION	2
ASICHOC	2
CAM. COMERCIO	1

Fecha: 13/Julio/06

Entidad: *Cámara de Comercio de Bucaramanga*

Dirección: *Cra. 19 Nro. 36-20 piso 2*

Teléfono: 6527000

Persona entrevistada

Nombre: *Pedro Olaya*

Cargo: *Director Oficina de proyectos*

ACTOR	CALIFICACION
COMPETIDORES	0
PROVEEDORES	1
ENLACE	2
GOBERNACION	1
FOMIPYME	1
ASICHOC	2

ANEXOS 5: CUESTIONARIO PARA DETERMINACIÓN DE PROBABILIDADES

Por favor lea atentamente las siguientes indicaciones e instrucciones.

En la Tabla de abajo se plantean los diferentes estados que en un horizonte de 5 años, podría adquirir cada uno de los componentes principales que caracterizan el subsector del chocolate en Santander.

Por tal motivo, le pedimos que de manera objetiva, determine la probabilidad de que en el tiempo dado, se presente cualquiera de estos estados, teniendo en cuenta que la suma de las probabilidades dentro de cada componente debe ser igual a 1 o 100%. Las probabilidades deberán ser otorgadas según la siguiente escala:

- 0 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es nula
- 0.25 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es baja
- 0.5 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es media
- 0.75 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es alta
- 1 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es absoluta

A continuación se describen cada una de las configuraciones del sistema:

1. Asociatividad

- **Consolidación de ASICHOC:** que para dentro de 5 años ASICHOC se consolide como representante único de los intereses de los empresarios santandereanos del chocolate, con una estructura fija, sede propia y que cuente con recursos propios para su funcionamiento, y que además le permitan realizar investigaciones y estudios.
- **No consolidación de ASICHOC:** que para dentro de 5 años la asociación siga funcionando como lo viene haciendo actualmente, más como una unión temporal de empresarios para acceder a financiamiento de programas de desarrollo que como un ente autónomo que desarrolle el sector. Este panorama incluye además una posible desintegración de la asociación.

2. Inversión

- **Acceso a recursos para inversión:** es la capacidad de disponer en los próximos 5 años de recursos para financiar la capacitación del personal tanto directivo como operativo y el desarrollo tecnológico de las empresas asociadas a ASICHOC. Estos recursos pueden provenir de entes gubernamentales o no-gubernamentales o a través de fondos internos de inversión.
- **Que no se accedan a recursos:** es la no disposición de recursos en estos próximos 5 años para la inversión en capacitación ni en tecnología, provenientes de entes gubernamentales o no gubernamentales, y que tampoco se genere capacidad de inversión interna.

3. Talento humano

- **Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial:** que a lo largo de los próximos 5 años se desarrollen e implementen planes de capacitación para los cuadros directivos de las organizaciones que conforman ASICHOC. Esta capacitación debe propender a enseñar a los empresarios en las nuevas tendencias del mercado y modelos eficientes para la administración de sus empresas.
- **No implementación planes de capacitación gerencial:** que pasados los próximos 5 años no se hayan implementados ningún tipo de plan para la capacitación de los cuadros directivos de las empresas asociadas en ASICHOC.

4. Cultura empresarial

- **Promoción de cultura empresarial:** que a lo largo de los próximos 5 años se promueva la cultura del emprendimiento en los empresarios santandereanos del sector del chocolate, a través de charlas, conferencias, simposios o cualquier otro medio. Esta nueva cultura empresarial debe verse reflejada en el desarrollo tecnológico del sector, la participación cada vez más activa de las empresas chocolateras santandereanas en el mercado nacional e incluso internacional y la ampliación de su portafolio de productos.

- **No promoción de una cultura de empresarial:** que pasados los próximos 5 años que no se haya promovido el desarrollo de un nuevo tipo de cultura empresarial y que los empresarios de gremio en Santander sigan manejando sus negocios como hasta ahora lo han venido haciendo, o sea, de espaldas al desarrollo tecnológico y a las nuevas tendencias del mercado.

5. Apoyo Gubernamental

- **Apoyo de las autoridades locales:** que durante estos próximos 5 años se cuente con el apoyo de la Gobernación de Santander o la Alcaldía de Bucaramanga para realizar programas que busquen el desarrollo del sector. Este apoyo puede reflejarse en el patrocinio de estos programas, la gestión de recursos, la defensa de los intereses del gremio en otros niveles, entre otros.
- **Poco o nulo apoyo de autoridades locales:** que la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga se muestren indiferentes ante la necesidad de apoyo de ASICHOC para salir adelante en los próximos 5 años.

6. Planeación

- **Implementación de planes de negocios:** que dentro de 5 años se desarrollen e implementen planes de negocios a partir de metas estratégicas, que busquen un fortalecimiento interno de las empresas de la asociación. Estos planes de desarrollo deben reflejarse tanto desde el punto de vista tecnológico como en lo administrativo.
- **No implementación de planes de negocios:** que a lo largo de los próximos 5 años las empresas santandereanas no implementen planes de desarrollo interno y sigan operando como lo han venido haciendo hasta ahora.

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: ASICHOC

Dirección: CRA 21 N° 38-11

Teléfono: 6427719

Persona entrevistada

Nombre: *Eduardo Enrique Suárez*

Cargo: *Presidente*

Componente	Configuración	Probabilidad
Asociatividad	Consolidación de ASICHOC	0,75
	No consolidación de ASICHOC	0,25
Inversión	Acceso a recursos para inversión	0,75
	No acceso a recursos para inversión	0,25
Talento humano	Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial	0,75
	No implementación planes de capacitación gerencial	0,25
Cultura empresarial	Promoción de cultura empresarial	0,5
	No promoción de una cultura de empresarial	0,5
Apoyo Gubernamental	Apoyo de las autoridades locales	0,75
	Poco o nulo apoyo de autoridades locales	0,25
Planeación	Implementación de planes de negocios	0,5
	No implementación de planes de negocios	0,5

Fecha: 7/Julio/06

Entidad: *Corporación Enlace*

Dirección: *Cra. 35 No. 46-68*

Teléfono: *3114564751*

Persona entrevistada

Nombre: *Ginna Castro*

Cargo: *Gestora de proyecto*

Componente	Configuración	Probabilidad
Asociatividad	Consolidación de ASICHOC	0,5
	No consolidación de ASICHOC	0,5
Inversión	Acceso a recursos para inversión	0,75
	No acceso a recursos para inversión	0,25
Talento humano	Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial	0,75
	No implementación planes de capacitación gerencial	0,25
Cultura empresarial	Promoción de cultura empresarial	0,25
	No promoción de una cultura de empresarial	0,75
Apoyo Gubernamental	Apoyo de las autoridades locales	0,5
	Poco o nulo apoyo de autoridades locales	0,5
Planeación	Implementación de planes de negocios	0,5
	No implementación de planes de negocios	0,5

Fecha: 13/Julio/06

Entidad: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Dirección: Cra. 19 Nro. 36-20 piso 2

Teléfono: 6527000

Persona entrevistada

Nombre: *Pedro Olaya*

Cargo: *Director Oficina de proyectos*

Componente	Configuración	Probabilidad
Asociatividad	Consolidación de ASICHOC	0,5
	No consolidación de ASICHOC	0,5
Inversión	Acceso a recursos para inversión	0,75
	No acceso a recursos para inversión	0,25
Talento humano	Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial	0,5
	No implementación planes de capacitación gerencial	0,5
Cultura empresarial	Promoción de cultura empresarial	0,5
	No promoción de una cultura de empresarial	0,5
Apoyo Gubernamental	Apoyo de las autoridades locales	0,5
	Poco o nulo apoyo de autoridades locales	0,5
Planeación	Implementación de planes de negocios	0,25
	No implementación de planes de negocios	0,75

Persona entrevistada

Nombre: *Celso J. Blanco*

Cargo: *Autor*

Componente	Configuración	Probabilidad
Asociatividad	Consolidación de ASICHOC	0,5
	No consolidación de ASICHOC	0,5
Inversión	Acceso a recursos para inversión	0,5
	No acceso a recursos para inversión	0,5
Talento humano	Implementación de planes de capacitación a nivel gerencial	0,5
	No implementación planes de capacitación gerencial	0,5
Cultura empresarial	Promoción de cultura empresarial	0,25
	No promoción de una cultura de empresarial	0,75
Apoyo Gubernamental	Apoyo de las autoridades locales	0,5
	Poco o nulo apoyo de autoridades locales	0,5
Planeación	Implementación de planes de negocios	0,25
	No implementación de planes de negocios	0,75