



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 5 de Diciembre de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Yenny Fernanda Ramírez González con C.C. No. 26.421.414, Aura María Cedeño Bernal con C.C. No. 26.529.630, Autores de la tesis y/o trabajo de grado DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. "TOLIMAX S.A.", presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Firma:

Vigilada Mineducación



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 4
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. "TOLIMAX S.A."

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
CEDEÑO BERNAL	AURA MARÍA
RAMÍREZ GONZÁLEZ	YENNY FERNANDA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
QUINTERO BONILLA	ALEXANDER

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD: FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD: NEIVA AÑO DE PRESENTACIÓN: 2018 NÚMERO DE PÁGINAS: 217

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general Grabados ___ Láminas ___
Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Industria cacaotera
2. Prospectiva estratégica
3. Ventajas competitivas
4. Direccionamiento estratégico
5. Tolimax

Inglés

1. Cocoa industry
2. Strategic prospective
3. Competitive advantages
4. Strategic direction
5. Tolimax

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Este documento presenta un estudio acerca de la compañía TOLIMAX S.A., empresa huilense con una trayectoria de 56 años en el eslabón industrial de la cadena del cacao, reconocida a nivel regional y zonas de influencia, con una evolución satisfactoria, pero a un ritmo más lento que las empresas líderes del sector.

Este análisis se realizó desde la perspectiva interna y externa, mediante la identificación de los factores claves que han incidido en su éxito, los que se constituyen en oportunidades y aquellos que le impactan desfavorablemente, aplicando de manera integrada herramientas de la Planeación Estratégica y Prospectiva, las cuales condujeron a determinar que la orientación estratégica a seguir es un enfoque de tipo agresivo, mediante la penetración de mercado, desarrollo de mercados y de producto, focalizado en diversificación concéntrica.

La metodología igualmente favoreció la construcción de cuatro posibles escenarios para la organización proyectados a 2028, así como la selección del escenario “Es hora que el mundo nos conozca” como el escenario apuesta, a partir del cual fue determinado un conjunto de acciones para



ser ejecutadas por parte de la empresa, con miras a construir este futuro en el cual TOLIMAX S.A., logra crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado de los derivados del cacao.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This document shows a study about the company TOLIMAX S.A., huilense company with a history of 56 years in the industrial link of the cocoa chain, recognized at the regional level and areas of influence, with a satisfactory evolution, but at a slower pace than the companies leaders in the sector.

This analysis was carried out from the internal and external perspective, through the identification of the key factors that have influenced its success, those that constitute opportunities and those that impact it unfavorably. The study was conducted through the application of strategic and prospective planning tools, which led to determine that the strategic orientation to follow is an aggressive approach, through market penetration, market and product development, focused on concentric diversification.

The methodology also favored the construction of four possible scenarios for the organization projected to 2028, as well as the selection of the scenario "It is time that the world knows us" as the bet scenario, from which a set of actions was determined to be executed by the company, with the purpose of building this future in which TOLIMAX S.A., manages to grow and improve its competitive position in the cocoa derivatives market.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:




DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	4 de 4
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: HERNANDO GIL TOVAR

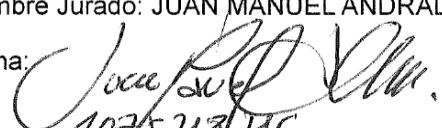
Firma:



CC. 12113234 Noire

Nombre Jurado: JUAN MANUEL ANDRADE NAVIA

Firma:



1075212116

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO INDUSTRIA
CACAOERA DEL HUILA S.A. “TOLIMAX S.A.”**

**YENNY FERNANDA RAMÍREZ GONZÁLEZ
AURA MARÍA CEDEÑO BERNAL**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Neiva

2018

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO INDUSTRIA
CACAOERA DEL HUILA S.A. “TOLIMAX S.A.”**

**YENNY FERNANDA RAMÍREZ GONZÁLEZ
AURA MARÍA CEDEÑO BERNAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito de grado para obtener el título de
Magíster en Administración de Empresas**

Director: ALEXANDER QUINTERO BONILLA Ph.D. (c)

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Neiva

2018

Dedicatoria

A Dios por darnos la vida y habernos permitido afrontar el reto de realizar este trabajo de grado, a nuestras familias por el apoyo, paciencia y ánimo brindado durante este proceso, pero especialmente a nuestros hijos Angélica Castillo Ramírez y Cristóbal Garrido Cedeño por ser nuestra motivación y por el tiempo que dejamos de compartir a lo largo de esta etapa académica.

Agradecimientos

Al cuerpo docente de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana y en especial al director de trabajo Ph.D. (c) Alexander Quintero Bonilla por su orientación y valiosos aportes para el desarrollo del mismo.

También a Sandra Milena López Ramírez, representante legal de la Industria Cacaotera del Huila S.A. TOLIMAX S.A., por autorizar el permiso para la realización de este trabajo de grado.

A los empleados de TOLIMAX S.A., por su valiosa colaboración para el desarrollo de las entrevistas requeridas para el análisis interno de la organización.

Resumen

Este documento presenta un estudio acerca de la compañía TOLIMAX S.A., empresa huilense con una trayectoria de 56 años en el eslabón industrial de la cadena del cacao, reconocida a nivel regional y zonas de influencia, con una evolución satisfactoria, pero a un ritmo más lento que las empresas líderes del sector. Este análisis se realizó desde la perspectiva interna y externa, mediante la identificación de los factores claves que han incidido en su éxito, los que se constituyen en oportunidades y aquellos que le impactan desfavorablemente, aplicando de manera integrada herramientas de la Planeación Estratégica y Prospectiva, las cuales condujeron a determinar que la orientación estratégica a seguir es un enfoque de tipo agresivo, mediante la penetración de mercado, desarrollo de mercados y de producto, focalizado en diversificación concéntrica. La metodología igualmente favoreció la construcción de cuatro posibles escenarios para la organización proyectados a 2028, así como la selección del escenario “Es hora que el mundo nos conozca” como el escenario apuesta, a partir del cual fue determinado un conjunto de acciones para ser ejecutadas por parte de la empresa, con miras a construir este futuro en el cual TOLIMAX S.A., logra crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado de los derivados del cacao.

Palabras claves: Industria cacaotera, prospectiva estratégica, ventajas competitivas, direccionamiento estratégico, Tolimax.

Abstract

This document shows a study about the company TOLIMAX S.A., huilense company with a history of 56 years in the industrial link of the cocoa chain, recognized at the regional level and areas of influence, with a satisfactory evolution, but at a slower pace than the companies leaders in the sector. This analysis was carried out from the internal and external

perspective, through the identification of the key factors that have influenced its success, those that constitute opportunities and those that impact it unfavorably. The study was conducted through the application of strategic and prospective planning tools, which led to determine that the strategic orientation to follow is an aggressive approach, through market penetration, market and product development, focused on concentric diversification. The methodology also favored the construction of four possible scenarios for the organization projected to 2028, as well as the selection of the scenario "It is time that the world knows us" as the bet scenario, from which a set of actions was determined to be executed by the company, with the purpose of building this future in which TOLIMAX S.A., manages to grow and improve its competitive position in the cocoa derivatives market.

Keywords: Cocoa industry, strategic prospective, competitive advantages, strategic direction, Tolimax.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	1
Introducción	2
Capítulo 1. Formulación del problema	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Pregunta de investigación.....	12
1.3 Objetivo general	12
1.4 Objetivos específicos	12
1.5 Justificación	13
Capítulo 2. Marco de referencia	16
2.1 Antecedentes de la estrategia	16
2.1.1 Estado del arte.....	16
2.2 Marco teórico y conceptual	27
2.2.1 El concepto de estrategia.....	27
2.2.2 El concepto de prospectiva estratégica.....	39
2.2.3 Noción de estrategia en la presente investigación.	41
Capítulo 3. Metodología	42
3.1 Tipo de Estudio	42
3.2 Diseño.....	42
3.3 Fuentes	43
3.3.1 Fuentes primarias.	43
3.3.2 Fuentes secundarias.....	43
Capítulo 4. Historia empresarial	44
4.1 La fundación.....	44
4.2 Ingreso de accionista mayoritario y renovación tecnológica.....	45
4.3 Nuevas líneas de negocio y certificación de calidad	46
4.4 Fortalecimiento línea maquila y lanzamiento de nuevas presentaciones.....	47
4.5 Acontecimientos relevantes de la última década y situación actual	48
4.6 Proyecciones a corto plazo	52
Capítulo 5. Análisis interno.....	53
5.1 Teleología de la Organización.....	53
5.1.1 Misión actual.	53
5.1.2 Visión actual.	53

5.1.3 Objetivos actuales.....	53
5.2 Áreas funcionales	54
5.2.1 Gerencial.....	54
5.2.2 Marketing.....	63
5.2.3 Análisis del cliente.....	67
5.2.4 Producción y mantenimiento.....	70
5.2.5 Suministros y distribución.....	73
5.2.6 Investigación y desarrollo.....	76
5.2.7 Financiera.....	77
Capítulo 6. Análisis externo	84
6.1 Análisis del Entorno PESCTLA	84
6.1.1 Aspectos políticos.....	84
6.1.2 Aspectos económicos.....	86
6.1.3 Aspectos sociales.....	105
6.1.4 Aspectos culturales.....	108
6.1.5 Aspectos geográficos.....	110
6.1.6 Aspectos tecnológicos.....	113
6.1.7 Aspectos legales.....	116
6.1.8 Aspectos ambientales	128
6.2 Análisis de la competencia o del sector industrial.....	132
6.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	132
6.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	133
6.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	134
6.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	136
6.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	137
Capítulo 7. Formulación de estrategias.....	143
7.1 Etapa 1 de Insumo	143
7.1.1 Matriz de evaluación del factor interno – EFI.....	143
7.1.2 Matriz de evaluación de factores externos – EFE.....	145
7.1.3 Matriz de perfil competitivo – MPC.....	148
7.2 Etapa 2 de Comparación	149
7.2.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA.....	150
7.2.2 Matriz del boston consulting group CBCG de BCG.....	152

7.2.3 Matriz interna externa IE.	155
7.2.4 Matriz gran estrategia	156
7.3 Etapa 3 de decisión.....	156
7.3.1 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.....	157
7.3.2 Matriz fortalezas amenazas debilidad oportunidades – FADO.....	164
Capítulo 8. Aplicación de la prospectiva como propuesta de direccionamiento	167
8.1. Oportunidades.....	168
8.1.1 Matriz de vester – oportunidades.....	168
8.1.2 Variables determinantes – oportunidades.....	168
8.1.3 Variables motrices o de poder – oportunidades.....	169
8.1.4 Variables clave – oportunidades.....	169
8.2 Amenazas	170
8.2.1 Matriz de vester – amenazas.....	170
8.2.2 Variables determinantes – amenazas.....	170
8.2.3 Variables motrices o de poder – amenazas.....	171
8.2.4 Variables clave – amenazas.....	171
8.3 Fortalezas.....	172
8.3.1 Matriz de vester – fortalezas.....	172
8.3.2 Variables determinantes – fortalezas.....	172
8.3.3 Variables motrices o de poder – fortalezas.....	173
8.3.4 Variables claves – fortalezas.....	173
8.4 Debilidades.....	174
8.4.1 Matriz de vester – debilidades.....	174
8.4.2 Variables determinantes – debilidades.....	174
8.4.3 Variables motrices o de poder – debilidades.....	175
8.4.4 Variables clave – debilidades.....	175
Capítulo 9. Escenarios como propuesta de direccionamiento.....	176
9.1 Escenario posible: es hora que el mundo nos conozca.....	176
9.2 Escenario posible: nada más para ofrecer.....	177
9.3 Escenario posible: somos una pequeña empresa huilense.....	178
9.4 Escenario posible: La marca tradicional se perdió.....	179
9.5 Selección escenario apuesta Ábaco de Régnier	180
Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones	185

10.1 Conclusiones	185
10.2 Recomendaciones	187
Referencias	189
Anexos	203

Lista de tablas

Tabla 1 Sistema Categoría Monroy 2014	19
Tabla 2 Consolidado de los artículos revisados	25
Tabla 3 Comparativo razones financieras 2015, 2016 y 2017	82
Tabla 4 Población por sexo - área rural y urbana dpto. Huila 2017.....	110
Tabla 5 Áreas sembrada, cosechada y producción de cultivos anuales y permanentes en el Huila 2015.	111
Tabla 6 Áreas sembrada, cosechada y producción de cultivos anuales y permanentes en el Huila 2016.	111
Tabla 7 Áreas sembrada, cosechada y producción de cultivos anuales y permanentes en el Huila 2017	112
Tabla 8 Matriz EFI.....	143
Tabla 9 Matriz EFE.....	145
Tabla 10 MPC	148
Tabla 11 PEYEA.....	150
Tabla 12 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico – MCPE.....	158
Tabla 13 Matriz FADO	165
Tabla 14 Matriz de vester - oportunidades.....	168
Tabla 15 Matriz de vester - amenazas.....	170
Tabla 16 Matriz de vester - fortalezas.....	172
Tabla 17 Matriz de Vester - debilidades	174
Tabla 18 Valoración Ábaco Régnier.....	180
Tabla 19 Valoración de escenarios	181
Tabla 20 Selección de escenarios.....	183

Lista de figuras

Figura 1 Información Socio Económica.	107
Figura 2. Distribución capital humano mayores de edad.	107
Figura 3. Análisis de la competencia o del sector industrial.....	142
Figura 4. Matriz CBCG de BCG.....	152
Figura 5. Matriz EFI	155
Figura 6. Matriz Gran estrategia	156
Figura 7. Variables determinantes – oportunidades.....	168
Figura 8. Variables determinantes – amenazas.....	170
Figura 9. Variables determinantes – fortalezas.....	172
Figura 10. Variables determinantes – debilidades	174
Figura 11. Plano selección de escenarios.....	183

Lista de anexos

Anexo A. Autorización TOLIMAX S.A.	203
Anexo B. Organigrama TOLIMAX S.A.	204
Anexo C. Mapa de procesos TOLIMAX S.A.....	205

Resumen ejecutivo

TOLIMAX S.A., es una empresa huilense, de naturaleza privada, perteneciente al eslabón industrial de la cadena del cacao y como todas las demás organizaciones se encuentra expuesta a un sinnúmero de factores de origen interno y externo que pueden determinar su éxito o fracaso futuro. Debido a lo anterior este documento presenta una propuesta de orientación estratégica, que le permitirá a TOLIMAX S.A., sobrevivir y desarrollar su competitividad en el mercado de los derivados del cacao en el largo plazo.

Para su desarrollo se efectuó revisión conceptual y del estado del arte sobre la estrategia a nivel mundial y en Colombia, incluyendo la prospectiva estratégica, se adelantó estudio de tipo exploratorio y descriptivo y se aplicaron herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva, una vez determinados los factores claves del ámbito interno y externo que han incidido en el éxito de la compañía, los que se constituyen en oportunidades y aquellos que le impactan desfavorablemente.

De esta manera, se logró establecer que TOLIMAX S.A., actualmente carece de algunos elementos que le permitan construir una posición competitiva, no obstante también se determinó que la organización pese a las amenazas se encuentra en un entorno que ofrece un amplio número de oportunidades a partir de las cuales puede establecer esta posición, aprovechando sus fortalezas y orientando un enfoque de tipo agresivo, mediante la penetración de mercado, desarrollo de mercados y de producto, focalizado en diversificación concéntrica. Finalmente fueron construidos cuatro posibles escenarios proyectados a 2028, de los cuales el escenario “Es hora que el mundo nos conozca” resultó ser el escenario apuesta, llevando a plantear a la compañía la ejecución de unas acciones, tendientes a construir este futuro, en el cual TOLIMAX S.A., logra crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado de los derivados del cacao.

Introducción

Este trabajo de grado parte de reconocer la importancia de la decisión estratégica en las empresas para alcanzar ventajas competitivas en un sector determinado, también del valor de las organizaciones huilenses de gran trayectoria, toda vez que han jalonado la economía regional, han destacado al departamento y han contribuido al bienestar no solo de sus empleados sino al de varios actores de la cadena productiva correspondiente.

A lo anterior se añade, que es un propósito de la Universidad Surcolombiana, en el programa de Maestría en Administración de Empresas retroalimentarse a partir del conocimiento de la dinámica empresarial, los factores claves de las organizaciones y a su vez contribuir desde el ámbito académico, analizando distintas variables de manera integral, para formular un diagnóstico y proponer acciones que desde la estrategia conduzca a diferentes escenarios.

A continuación se presenta un estudio acerca de la compañía TOLIMAX S.A., empresa huilense con un recorrido de 56 años en el eslabón industrial de la cadena del cacao, reconocida a nivel regional y zonas de influencia, con una evolución satisfactoria y significativa, pero a un ritmo más lento que las empresas líderes del sector; este análisis se realiza desde la perspectiva interna y externa, comprendiendo los diferentes aspectos que han incidido en su éxito, los que se constituyen en oportunidades y aquellos que le impactan desfavorablemente, demandando en todos los casos, la necesidad de vislumbrar acciones efectivas para garantizar la permanencia y el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, este documento en primera instancia contiene los capítulos 1, 2 y 3, relacionados con la formulación del problema, el marco de referencia, y la metodología establecida; consecutivamente en el capítulo 4, se describe la compilación histórica de la compañía, fijando para una mejor ilustración, las siguientes etapas claves: la fundación, el

ingreso del accionista mayoritario y renovación tecnológica, las nuevas líneas de negocio y certificación de calidad, el fortalecimiento de la línea maquila y el lanzamiento de nuevas presentaciones, acontecimientos relevantes de la última década y situación actual, como también las proyecciones a corto plazo.

Posteriormente se encuentran, los capítulos 5 y 6 en los cuales se plasmó el diagnóstico interno y externo, experiencia que permitió a las autoras conocer de cerca la organización TOLIMAX S.A., la cadena productiva del cacao y los aspectos relevantes del entorno con posible impacto en el sector de interés. En los capítulos 7 y 8 mediante las bases académicas afianzadas en el MBA, se presenta la aplicación de herramientas de la planeación estratégica tradicional y de la prospectiva, con el respectivo análisis y la evaluación de las variables claves.

En el capítulo 9 se describen cuatro posibles escenarios futuros para la compañía a un horizonte de 10 años, así como la selección del escenario apuesta, con una estrategia encaminada al crecimiento y desarrollo para TOLIMAX S.A.

Finalmente, en el capítulo 10 se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones resultantes de este ejercicio académico.

Capítulo 1. Formulación del problema

1.1 Descripción del problema

En el reconocimiento de la situación problemática, varios aspectos entran a resaltar en dicho análisis, siendo la estrategia y el tamaño de la organización, los que van a determinar en muchas ocasiones los procesos internos y externos, en la medida que implican determinantes que afectan el desempeño y futuro de las organizaciones en el corto y mediano plazo. Saber para dónde va la organización, obliga a pensar en el cuento de Alicia en el país de las maravillas de James Carroll, cuando el conejo pregunta a Alicia sobre a qué lugar se dirige y la respuesta de Alicia es que no sabe a dónde va. La respuesta para las organizaciones y para Alicia, que no tienen claridad de la visión, misión, objetivos, estrategias y metas es que pueden tomar cualquier camino, del cual es incierto el destino final.

Se ha encontrado, respecto a la planeación en las organizaciones, que “casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución”, relacionadas con pretender manejar todas las áreas en una “sola cabeza”, es decir errores en la alineación con la estrategia del negocio (Pardo Martínez & Alfonso, 2015).

Vega, Castaño, & Mora (2011), brindan información acerca de las causas que generan los cierres de las Mipymes, entre las cuales identifican la baja participación de las exportaciones dentro del total de las ventas, la incapacidad de formar y mantener la gestión comercial de sus productos y el comportamiento negativo de las ventas, denotando estas causas como efecto de la gestión del mercadeo llevado a cabo por estas organizaciones y la pertinencia del conocimiento de los aspectos que soportan esta faceta de la administración de las empresas y su incidencia en el desempeño gerencial.

Igualmente se refieren a las barreras encontradas para la ejecución de planeación estratégica de mercadeo en las pymes y las clasifican en las categorías de percepción, foco de la pyme y la disponibilidad de recursos, ubicando desde el enfoque de la primera categoría, que el mercadeo es percibido como una actividad de corto plazo, costoso, inefectivo, ineficiente y la planeación estratégica de mercadeo como un proceso demasiado largo. La segunda categoría asociada con el foco de la pyme, se relaciona con la orientación táctica, a corto plazo y tradicional. Finalmente la categoría de disponibilidad de recursos, se asocia con la falta de personal formalmente capacitado en áreas de negocio, falta de tiempo, el bajo poder de mercado, salarios bajos y falta de entrenamiento en la gestión de mercadeo.

En muchas ocasiones lo que ejecuta la organización es el deseo de la “cabeza del grupo”, llámese líder, presidente, gerente, director y cuyo resultado, es de escasa racionalidad, con mínima información, lo cual genera diferencias abismales entre la toma de decisiones entre estas y las grandes organizaciones. Por tanto “la brecha existente entre el grado de racionalidad con que se manejan las grandes empresas y las MIPyMES es elevada” (Sánchez Q. J., 2003). Adicionalmente el valor de las empresas se basa en el crecer y permanecer (Thiel, 2014), aspecto que en las pequeñas y medianas empresas es poco usual.

La “gran empresa” en Colombia, tiene la influencia de los enfoques de estrategia emitidos por las grandes escuelas de administración, lo cual les permite competir en el mercado con mayores posibilidades de éxito, situación que demuestra aún más, que “Mientras que en la gran empresa colombiana es evidente que se cuenta con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarias para el manejo de la planeación estratégica, en la pequeña y la mediana empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos” (Sánchez Q. J., 2003).

En el documento titulado “Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa” se indica que uno de los aspectos que más afecta es la “Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo” (Beltran D., 2006).

El mercado cada vez más exigente, ha obligado a repensar a la pequeña y mediana empresa, situación que ha conllevado a determinar las áreas en las cuales se debería hacer especial énfasis. En Codina (et al.), citado por (Salinas, 2013) mencionan la necesidad de conocer, manejar áreas funcionales de las empresas, debido a los retos planteados por la globalización y en general por la supervivencia empresarial “...Entre las áreas más importantes se encuentra la gerencia y la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnologías.” Para el docente e investigador de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Urbe, director del grupo de investigación G3Pymes (Dinero, 2015) “Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estratega y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años.”

Lo anterior necesariamente nos conduce a evidenciar, que la alta gerencia en la pequeña y mediana empresa carece de visión, por tanto, de rumbo en el largo plazo. “En el ámbito organizacional, la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y para gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)” (Universidad del Rosario, 2007).

La misión ha de reflejar la visión a largo plazo, para lo cual es imperativo que la empresa resuelva las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué es valor para el cliente?, ¿Cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?, preguntas derivadas del texto de “La Gerencia de Empresas”, de Peter Drucker, y que son preguntas sin formular y sin respuesta en la pequeña y mediana empresa y que denotan la ausencia de estrategias definidas, tanto así que “en lo relacionado con la dimensión estratégica, se destaca la poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio, que generalmente responde a una visión de corto plazo” (Universidad del Rosario, 2007).

Otra de las problemáticas, es la alta gerencia en la pequeña y mediana empresa, en la medida que no garantiza la sobrevivencia de la misma, ya que en sus acciones, se evidencian en ocasiones, acciones que por el contrario, afectan incluso patrimonialmente a la organización, conllevando la ruptura de la confianza interna de asociados, empleados, y en general de los Stakeholders.

Es usual reconocer transcurrido los periodos críticos en las organizaciones, que iniciativas interesantes, hubiesen cambiado el rumbo de las empresas positivamente, y sin embargo se vieron mediadas por la discontinuidad, cambio de rumbo, cambio de pareceres, abandono de la estrategia y la sumisión a la subjetividad del administrador del momento, afectando negativamente la inversión, los plazos y la moral de la organización. Es recurrente esta situación en las organizaciones, produciendo como efectos de esta problemática, la baja continuidad en planes, programas y proyectos en la línea de tiempo.

La lucha por la sobrevivencia de la organización, afecta necesariamente a los factores (Burgoa & Gonzalo, 2007) como son mercado, producto, competencia, tecnología, capital y

personal. Factores que deberán ser resueltos con la búsqueda de nuevos enfoques en los servicios o productos, enfatizar en la investigación y desarrollo, fusión, y acomodados en la contracción.

Por lo anterior, es perentorio direccionar con miras a determinar cuáles son las condiciones que debe definir la alta gerencia, para hacer que la organización sobreviva a largo plazo a través de sus recursos y capacidades, y en donde la estrategia sea efecto de la fortaleza en “los valores, la visión, los sueños, las expectativas, las capacidades y actitudes” (Román, 2011) y que le permitan la sustentabilidad y el desarrollo de ventajas competitivas.

La identificación de las necesidades de los clientes, es otro aspecto en el cual las organizaciones pequeñas y medianas fallan a la hora de plantear los productos y servicios. La segmentación del mercado, apelando a las variables demográficas, geográficas y socioculturales no es usualmente recurrida en la pequeña y mediana empresa.

Los pequeños grupos homogéneos, que tienen necesidades específicas no son abordados, ni tampoco definidos y mucho menos tenidos en cuenta a la hora de plantear servicios o productos. En parte, la usencia de tal desarrollo en las organizaciones pequeñas y medianas, es lo que puede dar cuenta del porqué no se ha evolucionado en nuevas facetas de servicios.

La inteligencia de mercados, definida como el “resultado de la convergencia de la evolución de la inteligencia competitiva con la emergencia del marketing como un área estratégica de la empresa (Walle, 2000)” citado en (Tan Tong, 2015) busca atender los deseos, anhelos, necesidades de los usuarios y clientes.

Adicional a lo anterior “falta de recursos, mala administración, y conflicto entre asociados” son otros factores que afectan a las organizaciones nuevas y existentes (El Tiempo, 2016).

El cacao colombiano es uno de los productos que tiene ventajas comparativas en su producción, debido a sus características agroecológicas en términos de clima y humedad.

Además, el cacao del país es catalogado como cacao fino y de aroma, el cual es la materia prima para la producción de chocolates finos (Arboleda & González, 2010, p.30).

“(…) es la principal materia prima para la industria de chocolates, pero también es empleado en la producción de cosméticos y productos farmacéuticos” (Arboleda & González, 2010, p.31).

La cadena del grano está conformada por tres eslabones. En el eslabón primario se encuentran los productores, los cuales se encargan de la siembra, el mantenimiento y la recolección. El segundo eslabón está integrado por agentes comercializadores, los cuales son los centros acopiadores, comisionistas y exportadores, por último, el eslabón industrial, el cual está compuesto por las empresas chocolateras, confiteras, farmacéuticas y cosméticas (Espinal, Martínez Covalada, Beltán Lammoglia & Ortiz Hermida, 2005, citado por Arboleda & Gonzalez, 2010, p.32).

En el sector industrial se diferencian dos segmentos: las grandes empresas y los pequeños transformadores. El segmento de grandes empresas, conformado por las dos principales transformadoras de cacao en Colombia, Compañía Nacional de Chocolates que actualmente hace parte del grupo Nutresa y Casa Luker (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia, 2007).

De acuerdo con Agrocadenas (2006), estas empresas cuentan con tecnología moderna para el procesamiento del cacao y para la comercialización a través del territorio nacional y en otros países. Además cuentan con un variado portafolio de productos que incluyen desde el cacao en grano, productos semielaborados (manteca, licor y torta de cacao) y productos finales como el chocolate de mesa, las golosinas de chocolate, bombonería, coberturas de chocolate, bebidas achocolatadas, algunas de las cuales se exportan (citado por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia, 2007, p.46).

La Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker son las dos empresas transformadoras y exportadoras de cacao en grano que existen en Colombia y que absorben el 90% de la producción nacional; el 6% lo tienen las compañías Chocolate Gironés, Colombina y 18 empresas pequeñas; y el 4% restante de la producción nacional tiene como destino el mercado internacional (Procolombia, 2017, p.9).

Dentro del segmento de los pequeños transformadores se destaca la empresa Colombina, empresa nacional con experiencia exportadora mayor a 25 años. Las demás compañías por lo general tienen más de diez años de constitución como sociedades anónima o limitada y principalmente producen chocolate de mesa, dada su estructura artesanal y en menor cantidad confitería. También producen marcas blancas o maquilas para almacenes de cadena (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia, 2007).

(...) son muy pocas las empresas que planean programas de I&D en diferentes etapas del proceso productivo, así como tampoco cuentan con unidades o personas dedicadas a I&D, y en algunas, esta función la asume la gerencia de la procesadora, con lo cual la incidencia de los planes de y acciones de estas de estas unidades de I&D, es muy baja. En general buscan información para innovar procesos a través de múltiples fuentes, algunas son los competidores, en ferias o exposiciones, en cursos, seminarios o en viajes y publicaciones. Las mejoras tecnológicas generadas se dan principalmente en lo relacionado con la modificación/adquisición de maquinaria y equipo para procesos existentes y en la realización de procesos nuevos con maquinaria existente. (...) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia, 2007, p.47-48).

Las grandes empresas y los pequeños transformadores abastecen la demanda interna de chocolate de mesa en Colombia, que junto con Venezuela, Ecuador y Mexico son los únicos

países demandantes de este producto (Roa, 2006, citado por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia, 2007).

Particularmente la empresa INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. “TOLIMAX S.A.” con 56 años de existencia, hace parte del eslabón industrial de la cadena del cacao, en el sector chocolatero y continua con la producción tradicional de chocolate de mesa, con materia prima 100% huilense, en marcas propias Tolimax tradicional, Tolimax clavos y canela, Tolimax vainilla y Calentano.

A lo largo de su historia, la empresa ha tratado de incrementar las ventas en zonas del Huila como Pitalito, donde no obtiene suficiente volumen de ventas y de incursionar en otros departamentos, sin mayor éxito, por lo cual, su presencia en la actualidad se concentra en Huila, Tolima, Caquetá, Putumayo, Bogotá y Girardot, por intermedio de almacenes de cadena del orden nacional, local y canal TAT.

La compañía también produce chocolate de mesa en marcas blancas para almacenes de cadena, reconocidos a nivel nacional y regional, superando con esta línea el 50% de la producción de chocolate de mesa.

Los resultados de TOLIMAX S.A., en varios periodos han sido negativos, determinado principalmente por el incremento del precio del cacao y épocas de escasez del grano. Igualmente ha debido afrontar la fuerte competencia en la categoría, por parte de las empresas líderes en el sector, Compañía Nacional de Chocolates del Grupo Nutresa y CasaLuker, con marcas altamente posicionadas en el mercado.

Sumado a lo anterior, han surgido nuevas empresas en el sector y otras se han fortalecido, con diferentes presentaciones y opciones, que anticipan y promueven cambios y tendencias en el consumo y gusto de los consumidores.

No obstante, el panorama expuesto, TOLIMAX S.A., continúa actuando de manera reactiva y tradicional, sin anticipar y gestar acciones, que, de manera planificada, les conlleve a posicionar su competitividad en las categorías y segmentos de interés.

1.2 Pregunta de investigación

Las razones expuestas y situación descrita hasta ahora, conlleva a plantearse el siguiente interrogante:

¿Cómo la empresa INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. “TOLIMAX S.A.” debe plantear y dirigir acciones, que le permitan sobrevivir y desarrollar su competitividad en el mercado de los derivados del cacao en el largo plazo?

1.3 Objetivo general

Diseñar y proponer a la alta gerencia de la INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. “TOLIMAX S.A.”, un conjunto de acciones, que le permitan sobrevivir y desarrollar su competitividad en el mercado de los derivados del cacao en el largo plazo.

1.4 Objetivos específicos

- Describir la trayectoria de la empresa desde su constitución.
- Diagnosticar a la organización en su entorno interno y externo.
- Realizar el análisis de la información, mediante la aplicación de herramientas que permitan fijar un rumbo futuro para la organización.
- Determinar el conjunto de acciones que permita a la empresa sobrevivir y desarrollar su competitividad.

1.5 Justificación

El presente trabajo de investigación encuentra su justificación teórica y metodológica a partir del estudio, análisis y confrontación de los diferentes postulados y perspectivas teóricas relacionadas con la estrategia, así como trabajos previos relacionados, para identificar las contribuciones que se han realizado en este campo del conocimiento, los desarrollos, las tendencias, los modelos y las metodologías, entre otros aspectos, que permitirán reconocer y apropiarse los conocimientos necesarios para el establecimiento del modelo que posibilitará orientar y realizar un ejercicio práctico, con miras a la formulación de un direccionamiento estratégico que combine herramientas prospectivas, para la empresa INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. “TOLIMAX S.A.”.

Para la INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA S.A. TOLIMAX S.A., el desarrollo de este documento será de gran utilidad, debido a que se le brindará un diagnóstico del estado actual de la empresa, la compilación histórica de su trayectoria a lo largo de sus 56 años de existencia, donde se reflejen los aspectos trascendentales que han marcado las decisiones y la evolución de la organización, así como también momentos críticos para la misma, lo cual permitirá conocer y evidenciar características de las habilidades gerenciales directamente relacionadas con el éxito de la compañía, no sólo por resultar efectivas, sino por responder a consecuencias o circunstancias claves del contexto.

De igual manera, se le brindará la observación del entorno, el cual será integrado al diagnóstico interno, con el propósito de realizar los análisis pertinentes y con los elementos suficientes diseñar y presentar una propuesta estratégica, armonizada a la prospectiva empresarial, que sea útil a la gerencia en su proceso de toma de decisiones, por la posibilidad de proyectar y reconocer, desde la estrategia, escenarios futuros, que motive el impulso de acciones

proactivas para la construcción del camino y organización deseada, en virtud de lograr la permanencia en el mercado, el fortalecimiento de los factores diferenciadores, de los recursos y capacidades, la alineación estratégica, la productividad, la sostenibilidad y de manera consecuente a la creación de valor, en los distintos ámbitos de desempeño organizacional.

Otro de los propósitos del presente estudio es el de permitir a las investigadoras la obtención del título como Magister en Administración de Empresas y aportar a su formación y experiencia, mediante el conocimiento de la empresa huilense TOLIMAX S.A., la actualización y ampliación del nivel de conocimientos en relación con el tema de la estrategia, la planeación, el direccionamiento estratégico, el sector industrial chocolatero, para la realización de este ejercicio práctico, con el fin de lograr establecer los aspectos de mayor relevancia para fortalecer y/o cambiar en la organización objeto de estudio y de igual forma identificar y plantear las estrategias a desarrollar, producto del análisis del estado actual y el comportamiento del entorno, contribuyendo a su posicionamiento.

Finalmente, la ejecución de este trabajo se encuentra motivado en el marco de la acción social de la Universidad Surcolombiana, con el propósito de contribuir al mejoramiento empresarial, al fortalecimiento de la competitividad de la región y a la gestión del conocimiento, al tiempo que servirá de referente para posteriores investigaciones relacionadas con la formulación de direccionamientos estratégicos, especialmente en el sector industrial chocolatero, el cual resulta de relevante interés para el gremio empresarial, por los retos y oportunidades que demanda las nuevas tendencias de consumo de chocolate, así como la competencia. Para la economía del país también resulta de vital importancia el fortalecimiento de la industria, por la posibilidad de contribuir significativamente a la generación de empleo, desarrollo sostenible y la

importancia del fortalecimiento de la cadena productiva, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de la materia prima.

Capítulo 2. Marco de referencia

2.1 Antecedentes de la estrategia

El documento aquí presentado es una revisión de autores e ideas relacionados con la estrategia, lo cual permitirá dar respuesta a ¿qué es la estrategia? Los autores Chandler, Andrew, Mintzberg, Porter, Prahalad y Hamel, aquí relacionados, son algunos de los desarrolladores de la respuesta, al igual que acompañan sus posturas con aspectos complementarios de la estrategia, las cuales han sumado a la heurística (método para aumentar el conocimiento) de la estrategia.

También se recoge el estado reciente de algunos de los postulados respecto de la estrategia, que han derivado en aproximaciones que han sido desarrolladas por las duplas de investigadores Taieb Hafsi y Howard Thomas y la de Rajiv Nag y Donald C. Hambrick, con miras a sumar al estado del arte de la estrategia. Dicha elaboración ha enriquecido, fortalecido, permitido nuevas líneas de trabajo, además de explicar el proceso de formulación de la estrategia.

2.1.1 Estado del arte

Para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, es decir, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué innovaciones metodológicas están incursionando, qué hallazgos se están presentando, y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectiva, se tuvieron en cuenta tres (3) revistas especializadas en estrategia como lo son – Strategic Management Journal, Strategic Management Review, Academia of Management Review y dos (2) bases en español como scielo.org y redalyc.org, los cuales nos dan cuenta de algunos de estos aspectos.

El primer documento revisado corresponde a Tekin (2015), cuyo objetivo de investigación es dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el Strategic Management Journal en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes, y evalúa las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: Actuación (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); dirección (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); estructuras organizacionales (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); cambio estratégico (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); factores ambientales (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); marketing (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); recursos (principalmente relacionados con recursos humanos).

Helfat (2015), es el siguiente documento revisado, concerniente a una convocatoria que realiza la Strategic Management Journal, en el que formula preguntas para temas de investigación relacionados con la estrategia, estas son algunas de las preguntas que formula: ¿qué caracteriza a los procesos estratégicos exitosos? ¿Qué dosis de estrategias involucra a personas con diferentes roles en la organización? Desde que Mintzberg y Burgelman comenzaron a cuestionar la división aparentemente inocente entre los procesos estratégicos y la implementación, muchos académicos han intentado comprender los procesos y las prácticas estratégicas en las organizaciones.

Weber & Tarba (2014), en su documento presentan un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los

entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso” en la estrategia en la medida que en la literatura no es muy citado. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

Monroy (2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia durante los años 2009 al 2013. La metodología que la autora utilizó, fue la revisión sistémica y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Así mismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El análisis documental, se inicia con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, de forma que permita mantener organizada la información consultada y extraída de la base de datos que se construya, con el fin de identificar temas relacionados y tendencias (Monroy, 2014).

Las fuentes secundarias de investigación fueron seis revistas, de las cuales tres fueron en español, debido a que se encontró mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados.

Finalmente, la investigación dejó un campo abierto para próximas investigaciones en las áreas de estrategia y estructura en las organizaciones, pero también logró la identificación de la importancia de la estructura y estrategia en las empresas en la vida académica, ayudando al desarrollo del aprendizaje a nuevos administradores, dando bases para crear ideas innovadoras y nuevas en el amplio camino de la gerencia (Monroy, 2014).

La revisión documental arroja grandes hallazgos de cómo la estrategia ha cambiado y evolucionado al paso del tiempo y también desde la perspectiva del autor, quien con su conocimiento y experiencia dejaron un camino trazado para su continua investigación y aplicación en las diferentes organizaciones alrededor del mundo. Este documento permite darle una vista rápida y serena a un tema del cual poco se ha investigado en el área administrativa. Además, ha sido siempre tratado como un plan o un método a seguir (Monroy, 2014).

Tabla 1
Sistema Categoría Monroy 2014

Familias	Categoría primer orden	Categoría segundo orden	Categoría tercer orden
Estructura	Procesos organizativos	Competitividad	Ventaja Competitiva
		Liderazgo	Habilidades del Líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical	
		Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	
	Gestión de talento humano	Talento humano	
	Estructura del mercado		
	Diversificación	Desarrollo de producto	
	Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
	Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
		Formación de alianzas	
	Misión empresarial	Responsabilidad social	

Procesos productivos	Productividad	
Gestión	Creación de valor	
Gerente	Liderazgo	
Innovación	Procesos tecnologías	
Paradigmas estratégicos	Sistema de control	
Desarrollo organizacional	Modelo de negocio	
Estrategia internacional		
Ventaja competitiva		
Gestión global		
Estrategia empresarial	Competitividad	Ventaja competitiva
	Liderazgo	Habilidades de líder
	Gestión de marca	
Estrategia de marketing	Marketing internacional	
Estratégica operativa	Capacidad productiva	
Pensamiento estratégico	Capacidad productiva	
Competitividad		
Innovación		
Investigación		
Desarrollo de producto		
Pensamiento estratégico		
Poder directivo	Oportunista directivo	
Estrategia de diversificación	Teórica de recursos	
Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales

Fuente: (Monroy Leandro, 2014, p.16).

Por último, el artículo de Noguera & Barbosa (2014) tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia y presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la

perdurabilidad de las organizaciones. El documento contiene los conceptos de los diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews 1971, MacMillan 1978, Ohmae 1989, Porter 1991, Ansoff 1964, entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

Ahmed & Hussain (2015), brinda información sobre el concepto de estrategia, qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida. También discute sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación estratégica para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

El estado del arte, o del campo sobre la estrategia para el caso Colombia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, el conocimiento, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué metodologías nuevas están incursionando, qué hallazgos se están presentando y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, se han revisado diez trabajos de grado de maestrías y especialización de las universidades Nacional, Andes, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y EAN,

Reyes (2012), presenta la estrategia como modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno. Aparece como idea fuerza la complejidad y cómo mediante el uso de las estrategias, se logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

Perez (2016), propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramienta para las iniciativas productivas y exportadores del país.

Sánchez (2010), da cuenta de cómo la estrategia se convierte en la estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, se logra plantear una metodología que permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

Lopez (2013), indica que la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

Parra (2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler.

Quintero (2015), centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las organizaciones del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo.

Pena (2014), brinda información con la cual pretende potenciar el espíritu emprendedor en la universidad, apelando a la estrategia en combinación con la innovación, de forma que se fortalezca el emprendimiento en la Universidad de los Andes.

Medina (2017), busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoría que apuntan al modelo de planificación estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

Moreno (2015), ubica a la estrategia empresarial como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA, sin embargo, el autor busca reforzar la medición de desempeño alineándola con la estrategia empresarial al descubrir una importante carencia al respecto.

Por último, Ortiz (2009) se enfoca a dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

De los análisis podemos indicar, que la muestra señala que el 40% de los temas relacionados con la estrategia, han apuntado a utilizarla como complemento o enfoque de distintas disciplinas.

De manera particular se ha centrado en potenciar la innovación, en campos como la gestión empresarial, fertilizantes orgánicos, construcción, emprendimiento universitario, en los cuales la estrategia logró encadenar, junto a aspectos como el liderazgo, la complejidad, la lógica difusa, los nuevos mercados y el emprendimiento, permitiendo dar salida a los objetivos que fueron planteados como objeto de investigación.

Encontramos también que la estrategia se ha utilizado como herramienta *per se* en trabajos de investigación relacionados con exportaciones, competitividad, planes de negocio, generación de valor, intervenciones empresariales, convirtiéndose así en el mecanismo *idóneo* para resolver, de manera específica, los problemas propuestos.

Asimismo, en los trabajos que estudiaron grandes organizaciones de carácter nacional o multinacional, la estrategia es transversal a su razón de ser, por lo cual es hacia ella que se proyectan o se enlazan los objetos de investigación.

De igual modo, se encontró que con un 20% presentó a la estrategia en procura de buscar ventajas competitivas, aplicándolo a una empresa que busca la proyección mundial, a partir de su producción tradicional.

De lo anterior podemos concluir que la estrategia en estos trabajos de investigación revisados, para los casos y problemáticas colombianas se utiliza tal como los teóricos clásicos la han planteado, es decir, en procura de conseguir la ventaja competitiva, lograr objetivos, establecer las políticas y en general diseñar la teleología organizacional.

También se encuentra que la estrategia, logra ser entendida como un medio más dentro de las posibilidades que tienen las organizaciones para la toma de decisión, para lo cual entretengan o combinan con otras formas de planear o conceptualizarlas. Cabe destacar en estos trabajos de grado revisados, que las universidades en las cuales se han desarrollado, en particular, la universidad de los Andes ha utilizado la estrategia para potenciar procesos internos de emprendimiento, lo cual de por sí, indica el nivel de empoderamiento de la estrategia y la confianza como medio apropiándose de las bondades de distintas metodologías o modelos.

El entorno, si bien se asume que esté contenido en el desarrollo e implementación de estos enfoques estratégicos, no es mencionado explícitamente en los estudios, de manera tal, que no se puede determinar hasta qué punto se ha contemplado esta variable.

Lo anterior indica, con miras al registro, que la estrategia en el espectro de la literatura producida a partir de trabajos de grado, se mantiene en lo impartido teóricamente desde los centros de pensamiento respecto de la misma. Es decir, este conocimiento es aplicado, y su

destino parece ser el de seguir replicando los planteamientos y modelos desarrollados en los centros de poder.

Con respecto de lo anterior se puede agregar que los estudios se están desarrollando con miras a retomar e implementar los dictados clásicos de la estrategia, sus reinterpretaciones y énfasis. Los enfoques se aplican de manera textual y otros con algunos ajustes cuando la organización es de tamaño menor.

Los tipos de metodologías que se están implementando respecto de la estrategia, retoman aspectos planteados por Andrews, Mintzberg y Porter principalmente. Las metodologías que se observaron para delinearlas son textuales al diseño de plataformas estratégicas.

La forma como se está trabajando el concepto de la estrategia, no logra superar a las universalmente conocidas. De lo revisado se puede indicar que no se están desarrollando nuevas metodologías, ni tampoco se registraron nuevas que estén incursionando en el entorno del país.

No existen hallazgos que responda al qué es hacer estrategia. Y conceptualmente, se entiende desde los documentos revisados que existe una única perspectiva que es la aceptada desde la academia, los textos y la teoría.

Tabla 2
Consolidado de los artículos revisados

No.	Título del proyecto	Autores	Año de elaboración	Universidad	Enfoque de la estrategia
1	Gestión empresarial y desarrollo	Giovanni E. Reyes	2012	Universidad del Rosario	La estrategia como complemento a la investigación y a la docencia acompañada a los conceptos como, complejidad y liderazgo.

2	La innovación como estrategia para competir en el medio global	José Alberto Pérez Toro	2013	Universidad Jorge Tadeo Lozano	La estrategia como herramienta para las iniciativas productivas e exportadores del país.
3	Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos.	Juan David Sánchez Uribe	2010	Universidad Nacional	La estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, como forma de fortalecer nuevos mercados
4	Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en los municipios de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad - Estudio de Caso	Martha Inés López Céspedes	2013	Universidad Nacional	La estrategia como herramienta para la competitividad y autosostenibilidad de las fundaciones en Arauca
5	Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional	José Fabián Parra Acosta	2014	Universidad Nacional	La estrategia con miras a lograr ventajas competitivas.
6	La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso.	Juliana Quintero Gutiérrez	2015	Universidad Nacional	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el sector constructivo
7	Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes	Sebastián Alejandro Pena Osorio	2014	Universidad de los Andes	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes
8	Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica	Albeiro Alfredo Niño Ruiz	2017	Universidad EAN	La estrategia como herramienta de planificación.

9	Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con a la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard	Milton Giovanny Moreno Martínez	2015	Universidad Nacional	La estrategia como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA
10	La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX	Paula Catalina Ortiz Aristizábal	2009	Universidad Javeriana	La estrategia como herramienta para la intervención empresarial.

Fuente: Construcción propia

2.2 Marco teórico y conceptual

2.2.1 El concepto de estrategia.

Alfred D. Chandler investigó la relación entre la estrategia y la estructura de cuatro de las grandes organizaciones del sector industrial de los Estados Unidos. Encontró que mantenían un accionar muy similar, pese a desarrollar objetos sociales distintos. Dicha investigación le permitió determinar entre otros aspectos, el papel de los empresarios en el direccionamiento de las organizaciones.

Identificó como un negocio de objeto comercial único, estaba ligado a una estructura funcional centralizada, pero ante las presiones del mercado, la diversificación empujaba a que las organizaciones se acomodaran, situación que puso en evidencia la división entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional, a la cual las organizaciones analizadas DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck mutaron y se “descentralizaron” (Chandler, 1962).

Fruto de este planteamiento surge el concepto de estrategia empresarial, y define a la estrategia como la que prescribe las metas y objetivos de una organización.

“...La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (Chandler, 1962).

Precisó el concepto de la estructura y de sus aspectos como funcionalidad y comunicación:

“La estructura se puede definir como el diseño de la organización a través de la cual se administra la empresa. Este diseño, ya sea formal o informalmente definido, tiene dos aspectos. Incluye, en primer lugar, las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y funcionarios y, en segundo lugar, la información y los datos que fluyen a través de estas líneas de comunicación y autoridad” (Chandler, 1962).

En dicho análisis Chandler detectó que las nuevas formas administrativas, se basaban en un conocimiento profundo e histórico de la organización. De igual forma, logró detectar que la estructura organizacional se adaptaba a las exigencias del mercado y que los patrones de crecimiento de la organización obedecían a los cambios en la economía norteamericana, es decir, que la estructura de la organización se acomodaba a dichos ciclos. Además, las reorganizaciones empresariales se daban en la medida del conocimiento de las prácticas exitosas en otras compañías, esto es, aprendían de las prácticas exitosas de otras empresas y de otros sectores (Chandler, 1962).

Adicionalmente, el concepto de que la estructura sigue a la estrategia, pues desde ese momento se consolidó como una de las máximas teorías sobre la estrategia, “La tesis deducida

de estas varias proposiciones es que la estructura sigue la estrategia y que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas” (Chandler, 1962).

También en el planteamiento encadenó las políticas empresariales a la estrategia:

Parece prudente enfatizar la distinción entre la formulación de políticas y procedimientos y su implementación. La formulación de políticas y procedimientos puede definirse como estratégica o táctica. Las decisiones estratégicas se relacionan más con las actividades cotidianas necesarias para operaciones eficientes y sin problemas. Pero las decisiones, ya sean tácticas o estratégicas, por lo general requieren la implementación mediante una asignación o reasignación de fuentes: fondos, equipos o personal. Los planes estratégicos se pueden formular desde abajo, pero normalmente la implementación de tales propuestas requiere los recursos, que solo la oficina general puede proporcionar. A pesar de las amplias líneas de política establecidas por esa oficina y con los recursos que asigna, los ejecutivos de los niveles inferiores llevan a cabo una decisión táctica (Chandler, 1962).

Adicionalmente, indica sobre la especialización que las organizaciones van sufriendo, en la medida que la tecnología avanza y genera formas distintas dentro de la organización, las cuales deben ser atendidas por ejecutivos de forma tal que dediquen los esfuerzos e insumos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

Kenneth Richmond Andrews, indica que la estrategia corporativa es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1984). Así mismo, hace referencia a que los aspectos que surgen en coyunturas del mercado no necesariamente hacen parte de la esencia de la estrategia.

El carácter de una organización se manifiesta en aspectos como la destinación de gastos, productos a desarrollar e impulsar, perfiles a seleccionar, y la promoción de los miembros de la organización. "...el carácter básico de una empresa y el núcleo de su especial competencia serán considerados separadamente de las manifestaciones de estas características a largo plazo en cambiar las líneas de productos, mercados y políticas designadas para hacer las actividades rentables de año en año" (Andrews, 1984).

El significado de la estrategia para la organización, ha de expresarse en términos de los productos, su funcionalidad. Indica lo que hace o no hace la organización. También expresaría en que mercado se mueve y para el cuales se han diseñado los productos y su distribución. También expresara la financiación y la rentabilidad. La ubicación y su presente y futuro (Andrews, 1984).

Andrews considera que la estrategia organizacional pese a que sea imperfecta o implícita, se puede deducir de la forma como transcurre el día a día. La estrategia tiene dos aspectos como son la formulación y la implementación.

Henry Mintzberg, indica que las estrategias son un patrón que se ha evidenciado a lo largo del tiempo y que es consistente. Considera que las estrategias en su ejecución, se muestran efectivas o no, por tanto, son las realizaciones las que sacan a la luz la estrategia efectiva. Es la conexión entre lo pensado y lo actuado, lo que revela cuál es la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las estrategias pueden formularse o implementarse, o ser el resultado de una situación en particular. Las que emergen pueden convertirse en patrones. Un ejemplo de este aspecto de la estrategia mencionada por Mintzberg respecto de Honda, la cual en los Estados Unidos logró hallar la estrategia a partir del ensayo y el error, pues les enseñó que quería el mercado, además

de reconocer los ciclos de divergencia y convergencia, que le permite nuevas búsquedas, hasta enfocarse finalmente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las organizaciones deben tener en cuenta el pasado con miras a prever el futuro, pues en esa observación detectan los patrones que forman su comportamiento que le ha de permitir evidenciar sus capacidades y su potencial como organización (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987).

Para Mintzberg la estrategia es un plan y patrón, que ha de ser coherente con la conducta en el tiempo de la organización, en su historia. Requiere un plan (proyectado) y un poco de previsión (sombrija) y algo de adaptación, es decir, como estratagema (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las estrategias que se ejecutan integralmente se llaman “premeditadas”, y no le generan ningún conocimiento a la organización. Las que no se concretaron “no realizadas” y las “emergentes” que corresponden a un modelo que no se premeditó, pero que se realizó y que no son controladas (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987).

Considera Mintzberg que se deben “mezclar” de manera que se pueda pronosticar y simultáneamente tener la capacidad de maniobra frente a situaciones inesperadas. “las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Rosillo (2018), brinda información sobre Mintzberg indicando que el autor utilizó la metáfora de las 5 ps para explicar la estrategia.

La estrategia como plan es la intención, pauta de acción o maniobra. La estrategia es la amenaza.

La estrategia es un patrón, un flujo de acciones consistentes en el tiempo, intencionales o no y se centra en la acción.

La estrategia como pauta de acción: con miras a obtener ventajas, reducir las amenazas y dar línea sobre las acciones.

La estrategia como posición: Es la fuerza mediadora, o “acoplamiento”, entre organización y medio ambiente, ósea entre contexto interno y externo” y en procura de ubicar un “nicho” en el que se proteja la organización.

La estrategia como Perspectiva: Es la personalidad de la organización, la visión del mundo y su cultura e ideología.

Michael Porter, Considera que la estrategia es “la creación de una *posición única y valiosa* que comprende un conjunto distinto de actividades”, “para entregar una mezcla única de valor” (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 1996).

“...la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia”. “La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 1996).

También postula que el mejoramiento continuo, ha conducido a las organizaciones a la homogeneidad e imitación, lo cual ha causado que la estrategia sea suplantada por la eficacia operacional.

El posicionamiento estratégico surge de la variedad, la cual significa mejor producción usando actividades diferentes, lo cual se traduce en una cadena de valor superior en el servicio. También de la satisfacción de las necesidades de un grupo de clientes específico, lo cual significa determinar el nicho al cual se le está dirigiendo la oferta y tercero de segmentar clientes a los

cuales se les puede atender de distintas formas. “La estrategia consiste en combinar actividades” y que ellas “calcen” entre sí” (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 1996).

Los trade-offs (compensaciones) significan que, si se quiere diferenciar por algo, se debe reducir o renunciar a otros aspectos, lo cual redundará en las prioridades de la organización.

El “calce” se logra mediante la coherencia simple que es la estrecha vinculación entre actividad y la estrategia general. Actividades que se refuerzan es el segundo aspecto del “calce” y significa que las acciones que desarrolle la organización sumen, esto es, que sean sinérgicas. Y la tercera es la optimización del esfuerzo lo cual significará gestionar adecuadamente la cadena de valor. “Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla” (Porter, ¿Qué es la Estrategia?, 1996).

Los teóricos basados en Competencias Centrales, indica que la competitividad de las organizaciones es el resultado de características internas y únicas que le permiten destacarse en el medio en el que se desenvuelve. Los promotores de esta propuesta son Prahalad y Hamel, Jay Barney y Dorothy Leonard Barton. Estas competencias están en las rutinas de la empresa (Alvarez, 2003).

Se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Alvarez, 2003).

La teoría de Recursos y capacidades surge en la década de los años 50’s y 60’s frente a la necesidad de las grandes corporaciones de ser más flexibles, situación motivada por la crisis económica que condujeron a abandonar los planes corporativos a mediano plazo. En ese

momento cambia el enfoque de la planificación corporativa a la dirección estratégica (Ibarra & Suárez, 2002).

Dicho desplazamiento corporativo, del foco de atención del entorno de las organizaciones a los aspectos internos de la organización, apuntaron al enfoque de la dirección estratégica, o sea, a la ventaja competitiva, la innovación y la importancia de los procesos internos.

Tan es así que “los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para empresa” (Ibarra & Suárez, 2002).

3M y Honda, plantearon las estrategias sobre sus recursos y capacidades, luego de la cual buscaron la diversificación. Los investigadores sugieren que antes que establecer las estrategias a partir del mercado, se debe hacer desde los recursos y capacidades. “Los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, estas son la principal fuente de su ventaja competitiva” (Ibarra & Suárez, 2002).

Un aspecto importante es que pese a que la organización cuente con recursos y capacidades, no significa que sea suficiente, puesto que serán básicas, es decir, se deben “completar”, por tanto, “la esencia es asegurar que la estrategia empuje constantemente hacia los límites de las capacidades de la empresa, lo cual asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades requeridas por la actual estrategia, sino también el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer frente a los retos del futuro, como plantea Grant (1996)” (Ibarra & Suárez, 2002).

La gestión de conocimiento en la organización le permite fortalecer sus capacidades, “la única ventaja sostenible será la capacidad para aprender más rápido que la competencia, pero

aprender significa innovar, pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación” (Ibarra & Suárez, 2002).

El concepto de competencias Centrales surge de la posición de Prahalad y Hamel en el sentido de indicar que las organizaciones se estaban estandarizando en cuanto a calidad y costo de productos lo cual resultaban en aspectos menos importantes en la ventaja competitiva (Alvarez, 2003).

J. Barney, indicó que, para potenciar la ventaja competitiva de la empresa, se deben presentar 4 indicadores en el servicio o producto como son “valioso, raro, inimitable e insustituible” (Alvarez, 2003). Los recursos de las organizacionales se dividen en físicos, de capitales humanos y organizacionales. Los cuales les permiten proyectar y establecer una estrategia.

C.K. Prahalad y Gary Hamel, sostenía que “La competencia central es comunicación, entrega y un profundo compromiso de trabajar a través de límites organizacionales”. “Las competencias son el pegante que une los negocios existentes” (Prahalad & Hamel, s.f.).

En ocasiones la alta dirección no percibe la importancia de ver las distintas unidades de negocios, como un portafolio de competencias de la organización, desperdiciando muchas veces la capacidad que se tiene. Y eso significa salirse de la administración tradicional y sentir el palpito de lo que está pasando. “La tarea crítica de la administración es crear una organización capaz de inspirar productos de funcionalidad irresistible o, aún mejor, crear productos que los clientes necesitan pero que todavía no han sido imaginados”. “concebir la corporación en términos de competencias fundamentales amplía el dominio de la innovación” (Prahalad & Hamel, s.f.).

El enfoque de las unidades de negocio, impide relacionar las potencialidades y detectar la competencia central que conduce a la innovación. Indudablemente la competencia central les permite a las organizaciones desarrollar servicios y productos que hacen la diferencia y que únicamente saldrán a la luz a partir de las formas que la organización tiene para promoverlas.

“A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad para construir a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias esenciales que producen artículos no previstos” *.

Las pruebas que deben aplicarse para identificar las competencias esenciales de una organización son: 1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. 2. debería hacer una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final. 3. Difícil de imitar por los competidores.

La competencia central o fundamental genera productos centrales. La organización está obligada a preguntarse (Prahalad & Hamel, s.f.):

“¿Cuánto tiempo podríamos preservar nuestra competitividad en este negocio si no controlamos esta particular competencia esencial?

¿Qué tan importante es esta competencia esencial para los beneficios percibidos del cliente?

¿Qué oportunidades futuras serían excluidas si perdiéramos esta competencia particular?”.

Taieb Hafsi, Howard Thomas advierten que el concepto de estrategia es el tradicional y sugiere que “necesitamos ir más allá de lo "práctico" para que podamos entender los patrones de la estrategia; así que planteamos como razón de ser de la estrategia de campo: "ayudar a través

de heurísticas y metodologías creativas para la comprensión y transformación de la realidad”” (Hafsi & Thomas, 2005).

Consideran que las investigaciones sobre estrategia no abordan los problemas centrales de la organización y para los gerentes significa continuar en sus procesos sin atender a la teoría. “La búsqueda de conocimiento en la gestión estratégica debería, por lo tanto, seguir un camino diferente. Un enfoque significativo debe conciliar los hallazgos de la investigación con preocupaciones prácticas. Sin embargo, el significado y la relevancia de la investigación disciplinaria académica para la mejora de la práctica administrativa no son obvios, y los resultados de la investigación disciplinaria no se aplican directamente, excepto en combinación con otros hallazgos. En segundo lugar, su aplicación requiere cierta familiaridad con los fenómenos en cuestión” (Hafsi & Thomas, 2005).

En la conceptualización de la estrategia se han tomado dos caminos: uno es el holístico y el otro el analítico. Consideran que el enfoque holístico dominó la escena de la estrategia hasta 1970, y el analítico lo ha hecho desde 1980.

La investigación en la estrategia busca detectar los patrones o modelos que utilizan los gerentes y se basa en la observación. El otro aspecto es experimentar con un modelo y predecir cómo se comportaría en la realidad de la organización (Hafsi & Thomas, 2005).

El ambiente es determinante en los planteamientos de cualquiera de los enfoques en la investigación de la estrategia en la medida que define proceso como la innovación, la competencia y diversos factores decisivos en la organización.

Los modelos que se utilicen son ayudas para interpretar lo que sucede en las organizaciones y la manera como se pueden enfrentar el día a día y las exigencias.

Rajiv Nag y Donald C. Hambrick desarrollaron varios cuestionamientos investigativos y concluyen que “...el campo de la gestión estratégica se ocupa de las iniciativas, las mayores intencionales y las iniciativas emergentes adoptadas por los ejecutivos (gerentes), en nombre de los propietarios, implicando la utilización de los recursos, para mejorar el desempeño de las firmas en su ambiente externo” (Nag & Hambrick, 2006).

Encuentran, que la gestión estratégica está fragmentada y, sin embargo, en los últimos 20 años ha tenido un gran éxito. Para poder aclarar lo que estaba sucediendo aplicaron distintos instrumentos y con expertos académicos construyeron la visión de lo que estaba sucediendo en el campo de la gestión estratégica (Nag & Hambrick, 2006).

Los límites de la gestión estratégica son amorfos, en los que dieron cuenta de la diversidad de interpretaciones, complejidades, enfoques, énfasis, multidisciplinariedad que condujeron a los investigadores que justamente la gestión estratégica es un gran vademécum de formas, que pese a su diversidad toda apuntan a un solo objetivo que los convoca y une (Nag & Hambrick, 2006).

Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington Plantean la estrategia como “la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los Stakeholders” (Micro Strategy and Strategizing, 2003).

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington consideraron la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventaja en un entorno cambiante, gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las

expectativas de las partes interesada” (Jhonson, Scholes, & Whittington, Dirección Estratégica, 2006).

2.2.2 El concepto de prospectiva estratégica.

La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

La prospectiva se define como la herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto. La Real Academia de la Lengua la define como el “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2018).

La prospectiva presenta ideas claves como son “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación”, las cuales dan forma a las herramientas al método prospectivo entre los que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural y el análisis morfológico entre otros (Cereceda, s.f.).

La prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica” (Godet, 2009).

Las organizaciones que busquen la sostenibilidad en el tiempo, deberán contemplar las fases de la prospectiva estratégica como son el análisis situacional, previsión de tendencias, futuro alternativo y estrategias de acción (Forero, 2017).

El futuro no existe, en la medida que se está reelaborando permanentemente, sin embargo, el material del cual está hecho, es material reconocible, por tanto, se puede llegar a determinar desde hechos pasados y presentes. Esos futuros posibles deben ser acogidos por los actores que se implican en los procesos y que muy seguramente serán los usuarios en ese futuro escogido.

La historia tiene una tendencia en la que se han visto en juego, al igual que en el presente, propósitos o intencionalidades individuales y colectivas, las cuales entran en conjunción cuando se presenta un evento o acontecimiento inesperado, el cual se magnifica por parámetros que de una u otra forma definen el futuro.

El cambio es impulsado por factores como la demografía, los desarrollos tecnológicos, las afectaciones al medio ambiente, los valores, actitudes y creencias de los actores y grupos de interés, la economía global, las decisiones en el gobierno y las instituciones. La era de la información ha sido la gran impulsora que transforma el mundo previsible en uno imprevisible y complejo.

La prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción del mismo, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro, y la prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar

la acción presente permite las interpretaciones de la “realidad” que conduzcan a esa tendencia futura que sea la más deseable para las organizaciones.

Anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse y sobrevivir, fruto de la reflexión de los actores motivados y movilizados en la realización de las decisiones, que pueden permitir un futuro viable, digno mediante la identificación de los elementos claves del futuro.

2.2.3 Noción de estrategia en la presente investigación.

De todo lo anterior, consideramos y entendemos la estrategia como la toma de decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia, logrando una diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta los recursos y capacidades. La estrategia se construye admitiendo que puede haber un componente racional y otro emergente o intuitivo.

Capítulo 3. Metodología

El aprendizaje colaborativo es la técnica mediante la cual se ha elaborado la formulación del problema, el marco de referencia y la metodología, contando para ello con la participación de otros cinco grupos de trabajo de la primera cohorte del programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana, los cuales aportaron a esta filosofía de interacción, compartiendo ideas y conocimientos, con el propósito de construir de manera colaborativa aprendizaje y conocimiento, como también facilitar la comprensión, interiorización y el desarrollo de cada uno de los trabajos de grado, motivo por el cual estos elementos constituyen pieza integral de cada uno de los documentos.

3.1 Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo. En el primer caso, toda vez que se iniciara con exploración en campo, a fin de conocer el contexto interno y externo de la organización y lo descriptivo teniendo como referencia lo planteado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991), el enfoque a utilizar, el diseño e instrumentos.

3.2 Diseño

Consiste en la adaptación o empleo de herramientas del direccionamiento estratégico y la prospectiva.

Mediante entrevistas y observación al nivel directivo y representantes de los demás niveles de la organización, se obtendrá información que permita la construcción del diagnóstico.

Adicionalmente se consultará en la organización informes y actas contenidos en archivos documentales, así como documentos del Sistema de Gestión de Calidad, con miras a desarrollar la etapa diagnóstica y conocer situaciones relevantes para el estudio, que puedan representar factores claves.

A la competencia se le indagará a través de fuentes secundarias y la observación de estrategias visibles en el mercado.

3.3 Fuentes

3.3.1 Fuentes primarias.

Entrevistas dirigidas al nivel directivo y representantes de los distintos niveles de la organización, así como la observación para poder identificar factores relevantes que conduzcan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.3.2 Fuentes secundarias.

Revisión de información publicada por entidades como Banco de la República, DANE, FEDECACAO, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Procolombia, ANDI, ACOPI, Ministerio de Agricultura, Cámara de Comercio de Neiva, revistas, medios de comunicación, entre otros; para construir el perfil del entorno político, legal, económico, geográfico, social, tecnológico, cultural, ambiental y de la industria. A su vez memoria de entrevistas y archivos documentales publicados, que estén relacionados con la industria de interés.

Capítulo 4. Historia empresarial

4.1 La fundación

El 17 de julio de 1962 mediante la escritura pública No. 913 de la Notaría Primera de Neiva, fue constituida la INDUSTRIA CACAOTERA DEL HUILA Y PRODUCTOS TOLIMAX S.A., resultando ser la primera fábrica para industrializar el chocolate en el Huila y a su vez la conformación de la primera sociedad anónima en este Departamento. La gestora del negocio fue la emprendedora Zoila Nieto de Díaz, quién desde el año 1932, ya había iniciado con su empresa de manera artesanal y familiar, produciendo chocolate en bolitas, café molido, condimentos y la tradicional chucula, inicialmente en el municipio de Purificación Tolima y luego en Neiva, en los alrededores de la vieja galería de Neiva en lo que hoy es la carrera segunda.

Las personas que conformaron la sociedad junto a la gestora emprendedora Zoila Nieto de Díaz, fueron los vecinos de Neiva, Pablo Bahamón, ingeniero; Gustavo Suárez, piloto comercial; Miguel Barreto, médico; Guillermo Solano B, agricultor; Nicasio Hernández, agricultor, vecino de Campoalegre; Rafael Méndez Trujillo, Diego Cabrera, Guillermo Sánchez y Manuel Losada H, agricultores, vecinos de Garzón; Isauro Lozano, agricultor, vecino de Colombia. Su capital nominal inicial fue de \$700.000 con 7.000 acciones de valor nominal de \$100 cada una y capital suscrito de 2.206 acciones, por un valor total de \$220.600, de los cuales la señora Zoila Nieto de Díaz suscribió 1.700 acciones, por un valor total de \$170.000, mediante aporte en especie de la edificación distinguida con nomenclatura de esa época, Calle 13 No. 1 E - 01 y maquinaria y equipo industrial. La duración de la sociedad había sido prevista inicialmente a 30 años.

El nombre TOLIMAX tuvo su origen en el conocido anteriormente como el departamento del Tolima Grande. La letra “X” con la cual finaliza su nombre, simboliza la pujanza y fortaleza del producto y máximo sabor, máxima energía y máxima potencia.

Había vendedores que viajaban a los municipios del Huila y Tolima y visitaban las tiendas de barrio. En la ciudad de Neiva también se vendía a los graneros ubicados en la galería.

La condición de sociedad anónima, posibilitó a la organización persuadir a lo largo de los años a muchos agricultores de cacao huilense, quienes se convirtieron en accionistas y el aporte lo pagaban mediante un descuento por kilo comprado. Esta participación si bien resultó mínima para cada agricultor, propiciaba a forjar el sentido de pertenencia de los productores con la empresa.

4.2 Ingreso de accionista mayoritario y renovación tecnológica

La renovación para la empresa se presentó a partir del 12 de enero de 1986 con la adquisición del 97,5% de las acciones por parte del exitoso empresario huilense Jesús Oviedo Pérez, quien la integró al Grupo JOM Internacional conformado entonces por exitosas empresas comerciales de carácter cultural, de servicios y medios de comunicación, representándole la oportunidad y riesgo de diversificación del capital.

A finales de esta década la empresa inició la producción de la marca Tolimax y Calentano aliñado con clavos, canela y nuez moscada, dado que inicialmente solo producía Tolimax tradicional, aspecto en el cual fueron pioneros a nivel nacional.

Por escritura pública número 2609 del 27 de agosto de 1987, la persona jurídica cambio su nombre de INDUSTRIAL CACAOTERA DEL HUILA Y PRODUCTOS TOLIMAX S.A. por INDUSTRIAL CACAOTERA DEL HUILA S.A. TOLIMAX S.A.

La gestora y pionera de la fábrica, Zoila Nieto de Díaz falleció en el año 1990 y a partir de este suceso se originó la reestructuración de la junta directiva, la cual quedó integrada por los principales Jesús María Oviedo Pérez, Yadira Mendiwelson Jaime, Germán Palomo García, José Ignacio Ortiz Pascuas y Carlos González Perdomo. Los suplentes Luis Francisco Ortiz Salas, María Beatriz Pava de Zúñiga, Humberto Hermosa Díaz, Julio Cesar Amaya Farfán y Víctor Daniel Tamayo.

En el inicio de esta nueva etapa, año 1990 se presentó inyección de capital, permitiendo la importación de equipos para mejorar el proceso productivo e incrementar su nivel, como la descascarilladora marca Lloveras con capacidad para procesar 150 kilogramos de cacao por hora, un tostador de igual capacidad, un molino de martillo con capacidad de 250 kilogramos por hora, un sistema de atemperado continuo con capacidad para 600 kilogramos de masa de chocolate por hora.

A partir de las inversiones realizadas, se produjo la evolución de la masa de cacao al licor de cacao en el proceso de elaboración del chocolate de mesa y posteriormente se incorporó un túnel de enfriamiento en banda transportadora que garantizó la homogenización, lo anterior para la optimización del producto final Tolimax. Igualmente se modernizó el sistema de empaclado de chocolate, a través de maquinaria que le imprimió rapidez y eficiencia a la etapa final del proceso de producción. Lo anterior permitió el aumento de la producción y calidad de los productos.

4.3 Nuevas líneas de negocio y certificación de calidad

En el año de 1992, el crecimiento de la producción permitió que la empresa incursionará en el campo de las maquilas de chocolate de mesa para otras firmas y grandes superficies nacionales y locales, manejando a lo largo de su historia, esta línea en marcas reconocidas tales

como: Cafam, Comfamiliar del Huila, El Opita, Don Beto, Don Joaco, Merquefacil, Buen gusto, La Aldea, Bolú, Chocolate Popular, Surtimax, Colsubsidio, entre otras.

A su vez la empresa presenta alrededor de 20 años de experiencia en la comercialización de productos representados, de manera interrumpida en algunos periodos producto de la evaluación de la rentabilidad y rotación de los productos. Lo anterior lo iniciaron para aprovechar el espacio de la flota, aportar a financiar algunos gastos de transporte, generar ingresos adicionales, así como para acompañar el portafolio de la empresa. Para la selección de los productos representados han tenido en cuenta que sean alimentos, su calidad, competitivos, no muy pesados y voluminosos. Iniciaron con leche en polvo y café, pero también han manejado otros productos como enlatados de atún y salchichas, néctares y refrescos, harinas, cereales, avenas, galletería, pastas, dulces, entre otros.

La auditoría externa para la obtención de la certificación de la calidad en la producción de chocolate de mesa se realizó a finales del año 2004 por parte de la firma ICONTEC, no obstante, la certificación fue recibida en el año 2005 bajo la norma ISO 9001:2000. El trabajo inicial, camino a la obtención de esta certificación, se adelantó con el apoyo de una estudiante universitaria que realizó pasantía en la compañía y gracias a la iniciativa de la gerente que había en la época, quien se preocupó por el tema de la calidad.

4.4 Fortalecimiento línea maquila y lanzamiento de nuevas presentaciones

El pastillado en dos barras fue lanzado al mercado en el 2005, inicialmente con distribuidores y luego dirigido a las tiendas. En 2009 lo ajustaron a pastillado individual.

A raíz de la caída de las ventas en el año 2006 las directivas se trazaron en los siguientes periodos consolidar la empresa como gran maquilador de marcas de chocolate de mesa, con el fin de generar crecimiento en ventas e ingresos, observándose así que la participación de esta

línea de producción en la actualidad es muy representativa para la empresa, por encima del 50% de las ventas de chocolate de mesa.

En el año 2007 la empresa también lanzó el chocolate de mesa con sabor a vainilla, dada la tendencia observada competencia, pues anteriormente solo manejaban chocolate con y sin aliños.

4.5 Acontecimientos relevantes de la última década y situación actual

La empresa periodo tras periodo ha realizado inversión en algunas máquinas y repuestos, con el fin de incrementar la capacidad instalada y optimizar el proceso productivo, no obstante, en mayor medida los equipos tienen más de 30 años de uso y por ello el mantenimiento preventivo y los planes de contingencia son permanentes, para prevenir fallas de mayores que retrasen la producción.

Igualmente ha efectuado mejoras a su edificación, ubicada en la Calle 13 No. 1 G – 09 en el barrio los mártires de la ciudad de Neiva, especialmente en el área de producción para el cumplimiento de la normatividad relacionada y la atención de requerimientos de clientes de maquilas - grandes superficies, tras recomendaciones en visitas de auditoria.

Entre otros gerentes generales que ha tenido la empresa, se encuentran María Consuelo Vega Vega, hoy miembro de la junta directiva, Fabio Montenegro, Fabio Medina, Sonia Esperanza Duran Caro, Jaime Ramón Ferro Leiva, Nora Eugenia Montealegre Pastrana, Carlos Alberto Vallejo Cadavid, Luisa Fernanda Puentes Trujillo y Sandra Ximena López Ramírez, quien se encuentra desempeñando el cargo desde mediados del año 2015, luego de una amplia experiencia de 18 años en el área administrativa de la empresa, en el cargo de contadora y en su momento en la dirección administrativa y financiera. Los cambios en la gerencia general han estado orientados directamente con los resultados de la gestión.

En los últimos cinco años TOLIMAX S.A., dispuso en la recepción un punto de venta para la comercialización directa del chocolate de mesa de las marcas propias y de los productos representados. Este punto tiene una significativa acogida por parte de la comunidad del sector, quienes además se benefician con las actividades de los villancicos decembrinos, que la empresa junto con sus empleados, les organiza a los hijos de los residentes.

La empresa ha debido afrontar periodos caracterizados por el alza del precio del cacao y su escasez, el cual constituye la materia prima principal para la elaboración del chocolate de mesa, sin desconocer las variaciones del precio del azúcar. Lo anterior ha sido determinante en los resultados de la empresa, aunado a la fuerte competencia que se presenta en la industria, especialmente por parte de las dos principales compañías presentes a nivel nacional Compañía Nacional de Chocolates y CasaLuker, así como la situación económica del país, la cual ha desencadenado en la disminución de la capacidad de compra de los hogares colombianos.

El octubre de 2015 lanzaron la nueva imagen de la referencia Tolimax aliñado basada en el concepto de calidad, naturalidad y sabor, a partir del rediseño de la etiqueta. Para las referencias Tolimax tradicional y Tolimax vainilla, se realizaron los lanzamientos de su nueva imagen, de manera posterior, acorde a la rotación de inventarios. Para esta misma época y con el objetivo de optimizar recursos, suspendieron la bodega arrendada que tradicionalmente habían manejado en Bogotá e Ibagué con administrador desde ya más de 15 años, por tanto, los pedidos en su totalidad se despachan desde la ciudad de Neiva y únicamente conservan en Bogotá un espacio arrendado para el recibo de suministros como cartón, etiquetas, entre otros. En Pitalito también tuvieron una bodega a manera de ejercicio por unos meses y debido a que no se incrementó el volumen de las ventas en esa zona, decidieron suprimir la bodega.

En el año 2016 la empresa realizó ajustes al proceso de toma de pedidos pasando de la auto venta a la preventa, también en la distribución de zonas comerciales, reorganización de rutas, buscando atender directamente, aquellas que desde el punto de vista de la rentabilidad eran viables y tercerizar la entrega en los casos que ameritaba hacerlo, por lo cual vendieron vehículos y se quedaron solo con dos, el camión para la entrega de pedidos de maquilas en Bogotá y una camioneta pequeña para las entregas en la ciudad de Neiva. Igualmente decidieron atender el canal TAT a través de distribuidores.

En la actualidad la capacidad de producción actual supera las 250.000 libras mensuales y producen y comercializan chocolate de mesa en las marcas propias; Tolimax vainilla, Tolimax canela y clavos, Tolimax tradicional y Calentano en el Huila, Tolima, Caquetá, Putumayo, Bogotá y Girardot en presentaciones de 500 grs, 250 grs, 125 grs y empastillado de 25 grs., con personal comercial directamente vinculado, así como a través de distribuidores, especialmente para el canal TAT, no obstante con las maquilas el cubrimiento es mayor con la marca “Surtimax” de Almacenes Éxito que se comercializa en las ciudades principales.

También la empresa es propietaria de la marca Sanjuanero, no obstante, la comercializa solo a un cliente de Ibagué como su marca competitiva en calidad y precio.

Los clientes se han caracterizado en Institucionales - que manejan programas de bienestar y suministro de mercados; grandes superficies; superetes – supermercados grandes de barrio; supermercados independientes – regionales y los distribuidores para el canal TAT.

La empresa recibió en mayo de 2018 auditoría para la recertificación en la norma ISO 9001:2015, obteniendo positivos resultados.

TOLIMAX S.A., además de promocionar las marcas en los supermercados y distribuidores mayoristas, también ha publicitado en radio y redes sociales como Facebook,

considerando la tendencia del marketing digital. Complementariamente marketing social, mediante programa de alimentación en colegios y escuelas públicas de Neiva, donde también promociona las marcas de la empresa.

La empresa cuenta con personal que supera los 30 años de labor, posibilitando la transferencia de conocimiento, el sentido de pertenencia, la familiaridad y apoyo entre los compañeros y jefes. En la actualidad se encuentran vinculadas 60 personas para cubrir los cargos dispuestos en la estructura jerárquica, a saber, directivos, jefaturas, cargos de nivel profesional/técnico y nivel operativo. Los cargos de nivel directivo, consistentes en Gerente General y Revisor fiscal y de jefatura para las áreas de producción, suministros, contable, recursos humanos y ventas.

La Junta directiva continúa tradicionalmente reuniéndose de manera mensual en las instalaciones de la empresa para realizar seguimiento a la gestión y tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la empresa, a partir de los informes presentados por la gerencia general y la revisoría fiscal. Las directivas se esmeran por brindar capacitaciones, reconocimientos y espacios de bienestar al personal, convencidos de su importancia para la buena marcha de la empresa y el clima laboral en general.

El capital autorizado es de \$1.000.000.000, capital suscrito \$596.049.000 y capital pagado \$596.049.000, correspondiente a 5.960.490 acciones en circulación, a un valor nominal de \$100 cada una, completamente desembolsadas, emitidas y en circulación.

La vigencia de la sociedad por su parte se encuentra proyectada hasta el 31 de diciembre del año 2050, continúa haciendo parte del grupo JOM y la sociedad INV INTERNACIONAL S.A.S., es la controladora, por poseer el 94.8% de la participación accionaria.

4.6 Proyecciones a corto plazo

A sus 56 años, la organización proyecta lanzar al mercado las pastillas de cocoa con azúcar, para dinamizar la categoría de chocolate de mesa, debido a que ha observado buena aceptación en la competencia y en Bogotá lo consumen bastante. Igualmente comercializar el licor de cacao a la industria de repostería y dulcería, y prevé en el corto plazo, realizar traslado de la sede a la zona industrial de la ciudad de Neiva, con el fin de potenciar las capacidades de producción, desarrollo, logística, distribución y ventas.

Capítulo 5. Análisis interno

5.1 Teleología de la Organización

5.1.1 Misión actual.

Ser la empresa líder en la elaboración y distribución de chocolate y otros productos de consumo masivo de alta calidad a precios justos, conquistando cada vez más importancia y solidez en el mercado nacional a través de la creación de estrategias de mercadeo y publicidad, que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y el desarrollo de nuevos productos que aseguren el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización, sus familias, accionistas, la sociedad y el Estado (TOLIMAX, 2018, p.7).

5.1.2 Visión actual.

Para el 2021, ser una empresa especializada en productos alimenticios integrados de alta calidad, líder en el segmento de mercado definidos, con un avanzado nivel de desarrollo tecnológico, con un crecimiento sostenido, con una estructura eficiente, ágil, flexible y capacidad de respuesta inmediata a los cambios y necesidades del mercado, explotando convenientes alianzas estratégicas, en compañía con un selecto equipo humano motivado y en permanente actualización (TOLIMAX S.A., 2018, p.7).

5.1.3 Objetivos actuales.

- Asegurar la competitividad, posicionamiento y crecimiento sostenible de la organización.
- Mejorar continuamente en todos los procesos, realizando un seguimiento a los indicadores establecidos por el sistema de gestión de la empresa minimizando los posibles riesgos dentro de la operación.

- Asegurar el cumplimiento a la satisfacción de las necesidades y expectativas, brindando oportuna solución de sugerencias a nuestros clientes y partes interesadas, buscando su continuidad.
- Garantizar una adecuada y oportuna planeación, ejecución y seguimiento de la operación productiva, según los lineamientos establecidos.
- Garantizar el traslado de los productos en excelentes condiciones, a disposición del cliente, en un lugar, tiempo y cantidad establecida.
- Fortalecer la competencia del recurso humano como base para el logro de un adecuado funcionamiento, favoreciendo el crecimiento al desarrollo de las personas.
- Establecer alianzas beneficiosas con los proveedores o aliados estratégicos y partes interesadas, contribuyendo a la mejora de su desempeño.
- Garantizar la infraestructura necesaria de la compañía, mediante buen uso de su maquinaria y un buen mantenimiento para el correcto funcionamiento de los recursos (TOLIMAX S.A., 2018, p.8).

5.2 Áreas funcionales

5.2.1 Gerencial.

Las metas y objetivos en la organización se proyectan con el apoyo de los jefes de cada área funcional, a saber, producción, suministros, ventas, personal y contador, considerando diversos aspectos como históricos, planes, el contexto económico y comportamiento de la competencia, entre otros aspectos, lo cual es revisado y aprobado por la junta directiva, quienes realizan seguimiento mensual y permanente. En los resultados obtenidos se visualizan incumplimientos de algunas de las metas propuestas, especialmente de las ventas, lo cual da cuenta de posibles deficiencias en el proceso de establecimiento de metas y objetivos, en la

observación de tendencias, así como la administración y desarrollo de capacidades internas y estrategias implementadas.

La teleología organizacional permite evidenciar algunas desconexiones entre el quehacer misional y la gestión desarrollada por la empresa, tendiente al cumplimiento de la visión propuesta.

La estrategia general de la empresa para competir en la industria, se caracteriza por la calidad, el sabor y la tradición del chocolate de mesa a base de cacao 100% huilense, a un precio justo para el alcance de las familias del Huila y territorios aledaños, así como el fortalecimiento de la línea maquila en esta misma categoría y la diversificación del portafolio con la comercialización de productos alimenticios seleccionados.

La acción colectiva se promueve a partir de la generación de confianza, la gestión de actividades que redunden en un buen clima laboral, la integración de esfuerzos para conducir al logro de los objetivos y se facilita mucho a partir del ambiente familiar, la sinergia y el trabajo en equipo que predomina entre el personal.

Respecto de la estructura organizacional de 10 años atrás, la empresa ha evolucionado suprimiendo algunos cargos y creando o ajustando otros, acorde a las necesidades del entorno, requerimientos y situación interna. Se ha fortalecido con la creación del cargo de jefe de ventas, jefe de personal y jefe de suministros, la integración de las responsabilidades del coordinador técnico de compra de cacao a las funciones del proceso de suministro; la integración de las funciones de asesor interno de calidad y de jefe de mantenimiento al jefe de producción, así como la creación de otros cargos pertinentes al interior de las áreas.

De otra parte, se suprimió el cargo de contralor que hacía las veces de un control interno, fortaleciéndose el proceso de revisoría fiscal con la creación del asistente de revisoría. También

se ajustó el cargo de Director Administrativo y Financiero por el de contador y se suprimió el cargo de asistente de agencia.

La estructura organizacional vigente es liviana, facilita la toma de decisiones y el manejo integral de la información. Los cargos de jefatura son 5 en coherencia con una empresa de tamaño mediano y número de empleos que asciende a 60 en la actualidad y también tienen vinculados 2 aprendices SENA. Los jefes se encuentran en relación directa con la gerencia, facilitando la comunicación, sinergia y el control. El cargo de contador se encuentra en línea jerárquica con procedimientos de tesorería, cartera, nómina, facturación y sistemas informáticos, evidenciándose la posibilidad de ajustar el nombre de dicha jefatura. No está creado en la estructura el proceso de innovación y desarrollo, el proceso comercial es presidido por el jefe de ventas, sin observarse desde la estructura una orientación hacia el mercadeo. La jefatura de suministros tiene a cargo el proceso de suministros y distribución, representando también la oportunidad de ajustar el nombre.

Los macroprocesos que desarrolla la empresa se encuentran clasificados en procesos de dirección, realización y de apoyo, encontrando en los procesos de dirección la planificación estratégica y la medición, análisis y mejora. De los procesos de realización hacen parte la gestión comercial, producción y distribución, mientras que los procesos de apoyo se asocian a la gestión del talento humano, suministros y el mantenimiento.

Las decisiones de mayor relevancia son tomadas con la autorización de la junta directiva teniendo en cuenta los informes y la situación financiera de la empresa, la cual siempre está actualizada. La gerencia realiza seguimiento con los jefes, algunas veces mediante reunión, previo a la realización de la junta directiva fijada para el mes. También por el conocimiento y experiencia que posee en la empresa, efectúa desde la gerencia monitoreo permanente con los

indicadores, revisión de reportes, consulta en SIIGO, la autorización de los gastos, fijación de producción diaria mínima promedio para amortiguar los costos fijos y cargos indirectos, revisión del precio del cacao, el cual cambia cada semana, cantidad de cacao comprado y almacenado, entrega de pedidos, así como de la realización mensual del inventario tanto en las cajas, como del licor de cacao en los tanques. No obstante, se realizan estos controles, los mismos no están documentados.

A la gerencia le atañen decisiones de menor riesgo administrativo y financiero. Por su parte los jefes de área tienen la posibilidad de planear y tomar la iniciativa respecto de aspectos y decisiones básicas relacionadas con su área, no obstante, y pese a que la gerencia les ha otorgado la confianza para hacerlo, prima la cultura de consultar, observándose la necesidad de mayor empoderamiento por parte de este personal.

En algunas oportunidades se han tenido en cuenta los aportes y opiniones de los empleados al interior de las áreas para tomar ciertas decisiones. Las personas pueden manifestar sus inquietudes y sugerencias con facilidad tanto a los jefes como a la gerencia.

Los empleados reconocen los principios y valores institucionalizados en la organización, al igual que los símbolos, como lo son la bandera, el himno y la ardilla para el equipo de ventas. Se observa la vivencia de estos postulados entre los colaboradores, integrándolos a la cultura de la organización.

La empresa tradicionalmente realiza actividades que motivan el bienestar de los empleados, las cuales son muy gratas y bien recibidas por ellos. Con las mismas se genera ambiente de compañerismo, familiaridad, trabajo en equipo e integración entre las personas y a su vez se estimula el compromiso. Entre estas actividades se encuentran el día de la mujer, día del hombre, el día del trabajo con actividad extramural, sampedito, los cumpleaños con entrega

de bono, celebración de amor y amistad, cena de navidad y fin de año, los villancicos, aniversario de la empresa, reconocimiento por logro de resultados, tales como desayunos para el área de producción. Respecto de estas actividades la empresa efectúa medición de cumplimiento del plan de bienestar y también evalúa el clima organizacional.

La creatividad y la iniciativa por lo general no son promovidas, básicamente se estimula el compromiso para el logro de los objetivos del mes, los cuales son conocidos por los empleados y comprenden la manera de contribuir desde su puesto de trabajo.

En las relaciones del personal prima la camaradería, la confianza, el apoyo mutuo, la figura de jefes no se observa muy marcada, en este sentido la comunicación es buena y fluye en las distintas direcciones. Se publica información en carteleras, se efectúan reuniones por dependencia y en algunas ocasiones reuniones de manera general, para socializar información de interés, también utilizan el correo electrónico y el whatsapp. En el área de producción prima la comunicación verbal y por la dificultad de parar el proceso.

La motivación y satisfacción en el trabajo por parte de la gerencia y de los empleados es muy favorable y se soporta en el buen ambiente laboral, el respeto y liderazgo que promueven, en especial la gerente y varios de los jefes, por la capacidad, paciencia, confianza y disposición.

Los conflictos que se presentan son leves y manejables, por lo general relacionados con aspectos de tolerancia y resistencia al cambio. Para su manejo tienen previsto seguir el conducto regular con un primer acercamiento entre los involucrados, acudir al jefe inmediato y de ser necesario al jefe de personal. También en última instancia y según el caso, se trata en el Comité de Convivencia, donde ya han abordado dos casos con buenos resultados.

La empresa presenta la necesidad de renovar la maquinaria y equipos de producción, para prevenir fallas técnicas que puedan ocasionar retraso en la operación y consecuentemente el

incumplimiento en el despacho de los pedidos. También ampliar la capacidad instalada y reorganizar las máquinas de una manera más eficiente y disponer de mayor espacio en las bodegas para el almacenamiento, tanto de materia prima como del producto final.

La organización cuenta con un jefe de personal competente y equipo de apoyo para liderar el proceso de gestión de talento humano, el cual incluye la selección, contratación e inducción del personal, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño y egreso del personal. La caracterización de los puestos de trabajo se detalla en el perfil de cargo y también tienen el manual de responsabilidades para cada cargo. En el perfil de cargo especifican las competencias mínimas requeridas en cuanto a educación, formación, experiencia, habilidades genéricas necesarias para todos los cargos y habilidades específicas por nivel de empleo.

Las habilidades genéricas definidas son: presentación personal, puntualidad, relaciones interpersonales, buena atención al cliente, comunicación y trabajo en equipo. Las habilidades por nivel para jefes, directivo y nivel profesional o técnico son: planeación, liderazgo, dirección y evaluación de personal y toma de decisiones. Las habilidades de nivel para operarios se refieren a manejo de información, adaptación al cambio, disciplina, colaboración y destreza manual. Para el nivel asistente son experticia profesional, creatividad, trabajo en equipo y razonamiento numérico.

En el manual de responsabilidades se encuentran identificados los cargos con sus competencias, requeridas, condiciones adicionales, funciones específicas en el área y procesos de desempeño, responsabilidades frente al Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo y de Inocuidad para los procesos de producción, suministros y comercial.

Para la incorporación de personal se aceptan las hojas de vida registradas en las agencias de empleo SENA y Comfamiliar del Huila y recomendados, realizan un primer filtro, verificando

la experiencia y el estudio, y tienen un banco de hojas de vida. Una vez requerido el personal los citan a realizar las pruebas psicotécnicas, de conocimiento si aplica y la entrevista. Los resultados son confrontados con el puntaje esperado, según lo establecido en el perfil de cargo y la jefe de personal preselecciona 3 personas, para que el jefe inmediato del proceso o la gerente, realicen la selección de la persona idónea y continuar con la contratación que inicialmente es por 3 meses y de ser bueno el desempeño lo renuevan hasta completar el año. La mayoría de los empleados están contratados a término fijo de 1 año, solo 7 personas tienen contrato a término indefinido. Una vez contratada la persona realizan la capacitación general y el entrenamiento específico.

La evaluación de desempeño guía la determinación para la renovación de los contratos del personal, el jefe inmediato evalúa al final del periodo al empleado en escala Likert de 1 a 5, teniendo en cuenta las habilidades genéricas y de nivel, así como del desempeño de las funciones, mediante el conocimiento del cargo, la actitud en el trabajo y la responsabilidad, arrojando un promedio general y el establecimiento de compromisos, tanto para el empleado como para el jefe para el mejoramiento, de ser pertinente.

Estructuran un plan anual de capacitación para el año en el cual se detallan los temas, el capacitador, la programación, el seguimiento, procesos a los cuales va dirigido y número de horas. Realizan mediciones asociadas al cumplimiento del plan de capacitación, así como la cobertura y eficacia del mismo, esta última a partir de la evaluación realizada. Las capacitaciones programadas, algunas son periódicas para todo el personal, como el caso de la reinducción y otras son específicas para algunos procesos, de acuerdo a diferentes aspectos, como lo solicitado por el jefe, la matriz de riesgos, el índice de accidentalidad, enfermedades laborales, entre otros.

Para la ejecución del plan de capacitación se apoyan con las EPS, ARL, personal interno y personal externo que se contrata.

La empresa promueve el desarrollo del personal mediante las actividades de bienestar, las actividades de promoción y prevención, las capacitaciones, apoyo para estudio en tiempo y económico inclusive, en determinados casos.

Entre otros incentivos y beneficios para los empleados, se encuentra el subsidio para alimentación establecido para los empleados de producción, quienes tienen un horario diferente para almorzar, igualmente tienen derecho a 2 descansos escalonados de 15 minutos en la mañana y otro en la tarde. Para todos los empleados, la empresa brinda en las mañanas, chocolate para el desayuno y precios especiales para la compra de productos disponibles en la vitrina y se descuenta por nómina. También a fin de año ofrecen una anqueta a las personas que participan en COPASS.

El salario mensual establecido para los operarios de producción, mercaderistas y auxiliares de bodega, corresponde a un salario mínimo básico; los asistentes devengan un salario promedio cercano al \$1.000.000 y los jefes entre \$1.680.000 y \$2.000.000, de acuerdo a su nivel de formación y número de personas a cargo. La Jefe de producción devenga un salario superior a los otros jefes, por efecto de desempeñar un cargo de confianza y alta responsabilidad. La gerente, en calidad de directiva, recibe la mayor remuneración. La escala salarial, aunque no es alta, se encuentra acorde al tamaño de la empresa, ubicación y en cierta medida se compensa con los incentivos y programas de bienestar.

El salario de los ejecutivos de ventas tiene un factor fijo y otro variable con las comisiones de las ventas que recaudan, llegando a un promedio de salario mensual que oscila entre \$1.500.000 y \$2.000.000. También incentivan el cumplimiento de las metas comerciales

con bonos y premios, que, si bien no hace parte del salario, estimulan el cumplimiento del presupuesto.

El nivel de riesgo de la empresa, según la clasificación de la ARL es 3, el nivel 3 corresponde a nivel medio. El ausentismo se incrementa por enfermedad común por virus, enfermedad laboral o accidente laboral. En el año han tenido 3 accidentes laborales y 1 ocurrido a final de 2017 que abarcó parte del año 2018, porque un trabajador perdió una falange por amputación durante un mantenimiento.

La empresa tiene establecido el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad. También las políticas de calidad, del SGSST, de tabaco y alcoholismo, de seguridad, contra la discriminación y contra el trabajo forzado.

El macroproceso de dirección, contiene los procesos de planificación estratégica y medición, análisis y mejora. El de planificación estratégica está enfocado a los procedimientos de manual del sistema de gestión de calidad, comunicaciones, control de indicadores y planificación del sistema de gestión de calidad; mientras que el correspondiente a medición, análisis y mejora, se relaciona con auditorías internas, control de producto no conforme, acciones preventivas y/o correctivas, elaboración documental, control documental, gestión del cambio, gestión del riesgo y plan de saneamiento; realizando medición de la eficacia de las acciones tomadas, cumplimiento del programa de auditorías, riesgos materializados y quejas y reclamos de los clientes.

La empresa contrata un ingeniero de sistemas externo por prestación de servicios para la realización de mantenimiento a los equipos de cómputo y para brindar soporte técnico en los casos necesarios. La asistente de contabilidad por los conocimientos de sistemas, brinda complementariamente apoyo interno en este aspecto para la configuración de los accesos,

creación de cuentas de correo en office 365, administración de copias de seguridad de las cámaras y de la información contable, soporte técnico, capacitación y entrega de inventario de equipos de cómputo, entre otros aspectos.

5.2.2 Marketing.

Los objetivos estratégicos relacionados con el proceso comercial consisten en dar continuidad a las iniciativas que aseguran el dinamismo de la gestión comercial y el crecimiento en ventas de chocolate de mesa, proponiéndose obtener crecimiento en unidades vendidas del 9% frente 2017, a partir del seguimiento permanente de los resultados por cliente y la ampliación de mercados tanto en marcas propias como en marcas blancas o maquilas. Igualmente garantizar el cumplimiento del presupuesto de ingresos por ventas de las marcas representadas por valor de \$570 millones, a través de la codificación de nuevos clientes en todos los canales, especialmente del canal institucional en los cuales se pueden obtener importantes volúmenes.

Las ventas son planeadas por canales para cada semestre, tienen en cuenta los históricos, la situación económica, el comportamiento de la competencia en precios, promociones, nuevos productos, los planes de apertura de nuevos mercados, entre otros.

En los últimos tres años se estableció el cargo de Jefe de Ventas, anteriormente solo existía el cargo de supervisor de ventas y para el año 2009 los ejecutivos de ventas estaban subordinados directamente por la gerencia.

Pese a la buena calidad del chocolate de mesa Tolimax, la participación de la empresa en el mercado con sus marcas propias es superada incluso localmente por las marcas líderes a nivel nacional Corona y Quesada, correspondientes a la Compañía Nacional de Chocolates y CasaLuker por el posicionamiento de marca, con el chocolate de CasaLuker la competencia es un poco más cercana y el precio así lo refleja, estando el de Tolimax siempre inferior, no

obstante, se destaca que TOLIMAX S.A., ha sido la única industria local en este campo que ha permanecido en el mercado por más de 56 años, con un producto de alta calidad para la nutrición de las familias, especialmente de la región Surcolombiana, que valoran la tradición, el sabor y la calidad de este chocolate.

También se observan en el mercado de chocolate de mesa, marcas propias y maquilas producidas por empresas de Santander, Bogotá y Cundinamarca, así como productos sustitutos y derivados, entre los cuales se encuentran las pastillas de cocoa, que es un producto más económico. Por esta razón la empresa lanzará un producto de estas características.

Los mercados que atiende la compañía son Huila, Tolima, Caquetá, Putumayo, Bogotá y Girardot, con equipo comercial directo que se ajusta al perfil de la empresa y tiene buena experiencia, llega a cerca de 1.050 clientes entre institucionales, grandes superficies, superretes y distribuidores independientes, conformado por 1 jefe de ventas con sede en Neiva, cargo que a la fecha se encuentra vacante, 1 jefe de ventas con sede en Bogotá, 5 ejecutivos de venta, de los cuales 1 se encuentra en Bogotá, 1 en Ibagué y los otros con sede en Neiva, pero distribuidos con diferentes rutas y también con cubrimiento en Tolima, Putumayo, Putumayo y Girardot. Igualmente hacen parte del equipo comercial 14 mercaderistas que tienen a cargo una zona con varios clientes para atender en la semana y también trabaja con pequeños distribuidores para llegar al canal masivo TAT, en los mismos departamentos, permitiendo ampliar la cobertura y haciendo extensiva la capacitación, acompañamiento e incentivos a esta fuerza comercial indirecta, según la necesidad de la empresa. Con distribuidores trabaja solo las marcas propias de chocolate de mesa y excepcionalmente algunos productos representados, de resultar favorable para el distribuidor.

Los pedidos si bien son efectuados por preventa, el ejecutivo de ventas lo realiza de manera manual en el formato establecido, el cual posteriormente es suministrado a facturación para la legalización y logística de despacho.

La política de crédito por lo general es a 30 días con descuento por pronto pago del 2% a 8 días y si paga de contado tiene un descuento del 2%. En promedio el 90% de las ventas son a crédito. A los almacenes de cadenas se otorga plazo de 60 días.

Los mismos ejecutivos de venta gestionan el recaudo debiéndolo consignar el mismo día o por tarde al día siguiente para minimizar el riesgo de pérdida del dinero. No obstante, algunos clientes consignan directamente o hacen transferencia. Adicional a la labor de los ejecutivos de venta, existe el cargo de coordinador de cartera que impulsa el cobro de la misma, manejan la opción de acuerdo de pago ante posibles retrasos y comités de cartera de manera mensual.

La línea maquila de chocolate de mesa para los almacenes de cadena es bastante representativa, ascendiendo en 2017 al 55% de las ventas del chocolate de mesa. Con esas firmas la empresa suscribe un contrato para garantizar condiciones de etiqueta, calidad, servicio y tanto Almacenes Éxito como Colsubsidio realizan auditorías a la empresa en diferentes procesos. Las maquilas que se manejan en la actualidad son Colsubsidio en Bogotá, Surtimax con Almacenes Éxito, Mercacentro y Bolú en Ibagué, Chocolate Popular y Comfamiliar en el Huila. En Ibagué también el chocolate Sanjuanero, que si bien es marca propia la comercializa exclusivamente un cliente como su marca competitiva en calidad y precio. La gerencia realiza continuo seguimiento vía telefónica y mediante visita a los clientes de estas maquilas.

La comercialización de productos representados se ha venido fortaleciendo, en 2017 significó el 5% de los ingresos netos operacionales de la empresa, equivalente a \$486 millones y

el chocolate de mesa a \$9.291. El margen de contribución que utilizan para la línea de productos representados es del 15%.

Los atributos y elementos en los que se apoya la publicidad radial se relacionan con la tradición de la marca en la región, elaborado con materias primas del Huila, producido a base de licor de cacao y sabor natural. En los últimos dos años han utilizado la pauta radial en Neiva e Ibagué. Cuando más han invertido en publicidad ha sido un promedio de \$4.000.000 al mes.

La rentabilidad del producto es monitoreada directamente por la gerencia y es muy fluctuante según como se encuentre el costo de la materia prima, especialmente el precio del cacao, lo cual no redundaría en que se aumente el precio del producto de manera automática por las características del mercado.

Los indicadores de gestión comercial evalúan la calidad de la cartera, el cumplimiento del presupuesto de ventas, clientes nuevos y satisfacción del cliente. Para este último indicador, realizan encuestas a clientes de los diferentes canales y consumidores finales.

Los controles se apoyan en el seguimiento de las visitas diarias y ventas realizadas, se comunican mediante correo electrónico, llamadas telefónicas y whatsapp. Las mercaderistas en principio se reportan con el ejecutivo de ventas. Un control que proyectan implementar se apoya con la georreferenciación para los ejecutivos de ventas y algunas mercaderistas que se encuentran fuera de Neiva, con el fin de evaluar principalmente los tiempos, desplazamientos y rutas.

La orientación comercial se ha venido fortaleciendo en los últimos años con la creación del cargo de jefe de ventas, ajuste a la toma de los pedidos de auto venta a preventa, reestructuración de las zonas, la incorporación de fuerza comercial indirecta, presencia en marketing digital, pautas radiales, programa de marketing social, incentivos y reuniones con el

equipo comercial, seguimiento al comportamiento de la competencia y clientes, promociones, presentación de propuestas para la producción de nuevas maquilas y su seguimiento, así como el mantenimiento de las existentes, no obstante lo anterior, la disposición al marketing evidencia la necesidad de mayor integración de recursos y esfuerzos, para impulsar este proceso y apoyar la dirección de la empresa.

5.2.3 Análisis del cliente.

TOLIMAX S.A., segmenta los clientes - intermediarios, de acuerdo al tamaño y localización, identificando aproximadamente 1.050 clientes en Huila, Tolima, Caquetá, Putumayo, Bogotá y Girardot, entre institucionales - que manejan programas de bienestar y suministro de mercados; grandes superficies; superetes – supermercados grandes de barrio; supermercados independientes – los de cobertura regional y los distribuidores para el canal TAT.

El establecimiento y mantenimiento de la relación comercial con este segmento de clientes, resulta de vital importancia para la empresa, en la medida que se convierte en la vitrina y/o canal que posibilita la exhibición y venta del chocolate de mesa marcas Tolimax y Calentano, llegando así al cliente final y generando oportunidades de negocio para aprovechar la capacidad instalada y lograr mayores ingresos para la compañía, mediante la maquila de chocolate de mesa a varios supermercados que les interesa esta modalidad y cuentan con distintos puntos de venta a nivel regional y nacional.

Dada la representativa participación de las maquilas en el volumen de producción e ingresos de la empresa, la gerente realiza continuo seguimiento a estos clientes, y respalda la ejecución de las auditorías a la compañía, en procura de fortalecer la relación comercial e identificar oportunidades de mejora, bien en el servicio, proceso, producto o infraestructura.

Del informe de encuestas de satisfacción de clientes realizadas en junio de 2017 por parte de la empresa en canales comerciales, tales como supermercados, mayoristas, minimercados y tiendas de Tolima, Huila, Girardot y Caquetá, se concluye que las principales motivaciones de este segmento de clientes, respecto de TOLIMAX S.A., se relacionan con la favorable calificación del servicio brindado por los ejecutivos de ventas, así como la calidad y precio del producto.

Las necesidades identificadas para fortalecer la relación comercial con estos clientes, se asocia al servicio de mercaderistas, con el fin de incrementar su cobertura y/o frecuencia; mayor oportunidad en la entrega del producto cuando este opera mediante transporte contratado y oportunidad en la visita del ejecutivo para tomar el pedido; también mejorar la agilidad en la recepción de las devoluciones, incrementar la rotación del producto, la atención de inquietudes y oferta de productos en la categoría Cocoa, por resultar más económica para el consumidor y con buenas posibilidades de ventas.

Los nuevos formatos de supermercados Hard Discount, ofrecen descuento duro (Justo y Bueno, Tiendas D1 y Ara), estos han incursionado en los últimos años de manera importante, en varias zonas del país, incluida la zona de influencia de TOLIMAX S.A., ofreciendo en sus puntos de venta chocolate de mesa maquilado, principalmente por industrias ubicadas en el Departamento de Santander, a un precio de venta muy económico y aún se encuentran en proceso de expansión, tras los buenos resultados obtenidos, aprovechando la cercanía, cambios de estilo de vida, menor volumen de compras y mayor prudencia en el gasto por parte de los consumidores, teniendo en cuenta la desaceleración económica y los efectos de la última reforma estructural (Medina M. A., 2018). Las cadenas de supermercado Metro y Olímpica con presencia

importante en la zona de influencia de la TOLIMAX S.A., igualmente comercializan chocolate de mesa maquilado por industrias santandereanas.

Nielsen (2018), respecto a los supermercados de cadena afirma que: “El canal crece en consumo a ritmos de 1,9% en el primer semestre de 2018, donde los formatos de Conveniencia (menos de 1000 m²) aportan el 93% del crecimiento impulsados por más aperturas. (...)”.

De acuerdo con el informe de encuestas de satisfacción de consumidores finales, realizadas en el mes de diciembre de 2017 por parte de TOLIMAX S.A., en supermercados de Ibagué, Girardot, Neiva, Florencia, Pitalito, La Plata, Campoalegre, Algeciras y Palermo, los clientes finales corresponden principalmente a los estratos 2 y 3, oscilando alrededor del 75%, seguido del estrato 1 con 20% y el 5% restante en los estratos más altos.

Las personas que realizan el mercado y toman la decisión de comprar el producto en un 69% son del género femenino y en un 31% son del género masculino. Igualmente, el 74% de estos clientes, oscilan en una edad entre los 25 y 55 años, sin embargo, el producto lo consumen todas las personas, desde niños hasta adultos y ancianos.

El 79% de los clientes tienen a consumir este producto regularmente durante la semana, indicando que es producto de alta demanda y representa para los mismos un especial arraigo, por ser fácil de preparar, económico, nutritivo y apropiado para compartir momentos de familia.

El producto Chocolate Tolimax Aliños es el más reconocido, de mayor posicionamiento de marca con un 30%, seguido por Calentano con un 24%, Tolimax Vainilla con un 24% y Tolimax azúcar con un 21%.

Importante resaltar el buen nivel de aceptación del sabor Vainilla, que es el producto más reciente de la empresa y con potencial de crecimiento en ventas. Tolimax aliños y Vainilla, tienen un conocimiento de marca que supera el 54%, teniendo una relación directa con las ventas de 2017.

Entre las motivaciones de este segmento de clientes respecto de los productos TOLIMAX S.A., se encuentra que las variables precio y calidad son los atributos más importantes a la hora de tomar la decisión de compra de chocolate Tolimax en un 57%, seguido por el reconocimiento y tradición de la marca con 24% y el atributo descuentos y promociones con un 18%. La situación económica del país está llevando a que el consumidor busque alternativas que conjuguen calidad y precio.

En general los clientes finales presentan un nivel de satisfacción muy bueno con los productos de la empresa, el 73% se encuentra satisfecho y el 25% totalmente satisfecho.

De igual manera, se identifican aspectos que evidencian alguna insatisfacción en este segmento de clientes, en relación con la dificultad de conseguir el producto en el canal de tiendas, el rendimiento del producto y chocolate partido; no obstante, su ocurrencia es muy baja.

5.2.4 Producción y mantenimiento.

Teniendo en cuenta que dentro de las responsabilidades del área se encuentran la producción, la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad y el mantenimiento, por lo anterior, la dependencia se encuentra conformada por el jefe de producción, un asistente de producción/calidad, 17 operarios de producción, un técnico de mantenimiento y el auxiliar de mantenimiento. De igual manera y sin figurar en la estructura formal, se cuenta con el apoyo de un operario de producción para la canalización de información, orientación y soporte inicial en la atención de eventualidades, durante el flujo de la producción.

A través del Sistema de Gestión de Calidad se promueve la capacitación y actualización permanente de los empleados, respaldando todos sus años de experiencia, con las bases del conocimiento y brindando la confianza y mayor idoneidad en el desarrollo de los distintos procesos de la empresa.

Desde esta área se puede apreciar la evolución de la empresa, pues allí converge su razón de ser y los principales cambios a lo largo de su historia; en esta medida la planta, ubicada en el barrio Los Mártires, supera en la actualidad la capacidad de producción de 250.000 libras mensuales, no obstante, y pese a la compra período tras período de algunos elementos y máquinas de mayor capacidad y necesarios, como envasadoras, máquinas empacadoras, codificadora laser para la impresión de fechas y detalle de producción, básculas y balanzas electrónicas de alta precisión, tanque de almacenamiento con capacidad de 3 toneladas, un Sinfín de mezcla, un mezclador de cintas, equipo clasificador de cacao, fechadora para la máquina de pastillado, entre otros, lo que indica que la compañía ha realizado esfuerzos por “modernizar e incursionar en algunos de sus equipos”, no obstante, éstos en su mayoría tienen más de 30 años de uso y en razón a ello, es común que se presenten fallas, las cuales ocasionan retraso en la producción y activación del plan de mantenimiento correctivo.

Este plan de mantenimiento preventivo permanente, se realiza especialmente los días sábado y se ejecuta con asignación presupuestal promedio de \$5.000.000 al mes y contratación de un ingeniero externo que apoya la planeación de mantenimiento y auditoría; adicional al técnico y auxiliar de mantenimiento, que hacen parte de la planta de personal de la compañía. Este aspecto es evaluado, mediante el indicador de cumplimiento del programa de mantenimiento.

El flujo de producción es lineal y semi automatizado; inicia con el recibo de la materia prima principal, que es el cacao y termina con el chocolate de mesa empacado en sus presentaciones correspondientes, apilado en la bodega de almacenamiento listo para ser distribuido. Para este proceso la compañía, cuenta con estándares, en los cuales ya está definido los recursos a emplear y la producción esperada.

Se observa que los operarios utilizan los elementos de protección personal requeridos y las instalaciones cumplen con los requerimientos de salubridad, ergonomía, así como con las condiciones necesarias para evitar la contaminación cruzada. A su vez el personal es rotado de puesto de trabajo, para fortalecer su destreza, conocimiento y estimular la motivación, en medio de la ardua y rutinaria jornada laboral, especialmente donde se encuentran los hornos, por el fuerte calor que allí se genera, imposibilitando la utilización de aires acondicionados en este lugar.

La producción se realiza diariamente, con descansos escalonados de moderada duración, teniendo en cuenta que la línea es continua, así se programe el proceso de licor de cacao para un día, conservándolo en tanques de almacenamiento, y para el siguiente día, la elaboración del chocolate.

Los empleados laboran en un solo turno, por las restricciones de operación en zona residencial, no obstante, en algunas oportunidades programan horas extras, de acuerdo a la necesidad de entrega de pedidos o por planes de contingencia, resultantes de fallas técnicas de los equipos. El promedio mensual de producto terminado es de 4.800 cajas, cada una de 50 libras y promedio diario de 250 cajas. El tiempo de vencimiento del chocolate terminado es de 1 año garantizado por el laboratorio.

A partir de estudio de tiempos y movimientos realizado en 2017, determinaron la necesidad de implementar algunos cambios para favorecer los desplazamientos, comunicación y eficiencia; pero en las condiciones locativas actuales no ha sido posible, dado que incluso el área de producción debió ceder espacio para la bodega, mediante el cierre de zona, que permitía la comunicación de tostado a la siguiente fase.

Entre los controles de calidad efectuados en la planta, se encuentran controles sensoriales y manuales, relacionados con el sabor, apariencia, color y olor, así como con el peso con las balanzas, la temperatura con la utilización de una maquina especializada y el rendimiento en la parte del licor y azúcar.

Los indicadores que se evalúan en el proceso de producción se asocian con la calidad del producto terminado, cumplimiento al plan de producción, reproceso de producción, desperdicio de etiqueta y ripio, rendimiento de materia prima (cacao) y % de costo en el producto.

5.2.5 Suministros y distribución.

Esta área está integrada por el jefe, un asistente de suministros, 3 auxiliares de bodega y un conductor. Los auxiliares de bodega se encargan de recibir la materia prima como el cacao, el monitoreo y también de recibir y almacenar la producción terminada en las bodegas. En el proceso no se manejan horas extras, sino compensatorios y cuando se requieren cargues grandes se paga adicional a operarios de producción.

En la compañía existen 4 bodegas, una para el almacenamiento del cacao, con capacidad de 25 toneladas, 2 para el almacenamiento de producto terminado y otra bodega para los productos representados. En promedio utilizan 40 toneladas de cacao al mes, se hace necesario contar con una mayor capacidad de almacenamiento, para una mayor efectividad y productividad, de tal manera que logre corresponder al mercado sin depender de este aspecto.

Para el proceso de producción se realiza compra de los siguientes insumos

Cacao, por lo general a los mismos productores, o en su defecto a intermediarios, quienes con frecuencia llegan con el producto a la empresa empacado en costal de fique. La ubicación de la planta es central y eso posibilita su llegada. Previó a la compra se verifica la humedad y presentación. La humedad debe estar entre 7% y 8%, máximo 9%. La fermentación se verifica

por la abertura de la almendra y adicionalmente se revisan las impurezas y hongos. A diario se realizan compras, las cuales se cancelan el mismo día. Las compras en volumen se realizan según la necesidad.

Lecitina de Soya, la cual proviene de Argentina, se compra a través de un tercero y ayuda a suavizar la mezcla para que se pueda dosificar. Este insumo no tiene sabor.

Canela y vainilla: En Bogotá, Colombia.

Nuez moscada y clavos: En Medellín, Colombia.

Cartón y etiqueta: En Bogotá, Colombia.

Azúcar: En Cali, Colombia. El Plazo para el pago es de 30 días.

Los proveedores de cacao son de diferentes municipios del Departamento del Huila, como Tello, Villavieja, Baraya, Rivera y en algunas oportunidades también han comprado cacao proveniente de Macedonia Antioquia, Tolima y San Vicente del Caguán. Hace aproximadamente 12 años experimentaron con la importación de cacao del Ecuador, pero este no tiene la misma calidad que el cacao Huilense, ya que es seco y lo importante en este producto es la grasa.

El precio para la compra del cacao se establece semanalmente, teniendo en cuenta las cifras de la bolsa y el promedio. Del precio del cacao en bruto, se descuenta el 3% para la Federación Nacional de Cacaoteros. TOLIMAX S.A., no maneja ninguna alianza estratégica con los productores o de fidelización con los cacaoteros, como lo hacen los competidores, mediante el pago de un incentivo por la calidad del cacao, equivalente a \$100 o \$200 pesos adicionales.

Habitualmente cada área maneja sus propias compras y se evidencia una estabilidad con los proveedores, ya que se mantienen a través del tiempo. El área de suministros realiza la compra del cacao y de los otros insumos para la producción, a excepción del azúcar, que lo

efectúa el área de producción directamente. Igualmente, el área de suministros realiza la compra de los productos representados.

Por otro lado, es importante destacar, que el espacio de la planta se está quedando corto y las bodegas donde se almacena el cacao se encuentra al tope, pese a que para la producción diaria de la empresa se entregan 2 toneladas y media, las cuales se dejan listas un día antes, para que al día siguiente inicie la producción.

En las bodegas de producto terminado, las cuales manejan una temperatura de 24- 29°, el producto dura máximo 2 meses, las marcas propias rotan semanalmente y de maquila se tiene en stock hasta que llegue el pedido, despachando en orden de ingreso del producto, primeros en entrar primeros en salir y una vez se encuentre surtida la facturación. En los productos representados se maneja un nivel de rotación inferior y se lleva el registro del inventario directamente en SIIGO, donde se ingresa y se baja diariamente el archivo plano del inventario.

Por costos y para una mayor efectividad, la distribución del producto para ciertas poblaciones opera tercerizada y en determinados casos mediante encomiendas a través de la empresa (Velotax).

Para la distribución de las maquilas, la empresa cuenta con un vehículo con capacidad de 9 toneladas, el cual tiene 20 años y una camioneta pequeña con capacidad de tonelada y media, que tiene 5 años, la cual utilizan para las distribuciones cercanas.

Con los almacenes de cadena nacional, las órdenes de compra se realizan empleando una aplicación especial, con una fecha definida de entrega, la cual en algunas oportunidades se incumple, principalmente en los fines de semana, festivos y fin de año; pero en estos casos se puede realizar ajustes del servicio para prórrogas justificadas, para lo cual también se usa una plataforma.

En lo referente a las devoluciones del producto por averías de la etiqueta o chocolate derretido, se tiene la política de recibirlo mínimo con 2 meses de anticipación al vencimiento y cuando llega el chocolate previo al vencimiento, se verifica si sirve para reproceso o no, sino sirve para reproceso se envía al ripio (chocolate sobrante), que lo compran para la elaboración de comida de ganado.

En la gestión de distribución se evalúan los indicadores de efectividad de cumplimiento de despacho y la devolución de producto, mientras que en la gestión de suministros se miden los indicadores asociados a proveedores confiables y cumplimiento de requerimientos.

5.2.6 Investigación y desarrollo.

La empresa no ha tenido un área destinada a la investigación y desarrollo de nuevos productos para impulsar la innovación, en los últimos años ha recurrido a contratar específicamente para ese fin a una persona con experiencia para tal desarrollo, con el fin de impulsar este aspecto para que la empresa tenga mejoras en su portafolio y a su vez logre mayor competitividad.

Con la estructura actual no hay posibilidad de trabajar desde los procesos internos en investigación y desarrollo, por efecto de la carga laboral que presenta la ingeniera jefe de producción; lo único ha sido algún cambio en la organización de los equipos, o alguna mejora mínima que no demande mayores costos.

Lograr incorporar personal interno para este proceso, favorecería la consecución de los recursos, el montaje, la implementación y la generación de mejoras que resulten viables en el camino, para el éxito de los nuevos desarrollos y/o productos en el mercado.

No obstante, la inexistencia de este proceso en la compañía, el chocolate de mesa que produce es de muy buena calidad, por su sabor y naturalidad.

5.2.7 Financiera.

En el análisis de las principales razones financieras de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento, fueron considerados los estados financieros de la empresa para los años 2015, 2016 y 2017, así como información disponible de 4 empresas representativas de la industria a nivel nacional, las cuales también se encuentran clasificadas en el grupo II de las NIIF – Normas Internacionales de Información Financiera. Estas empresas cuentan con amplia experiencia en el mercado y su sede operación principal se ubica en los departamentos de Santander y Cundinamarca.

Cabe destacar que el análisis realizado está sujeto a limitantes y particularidades relacionadas con la operación y presentación de los resultados financieros, entre otros aspectos, por parte de TOLIMAX S.A., y de las otras compañías consideradas de la misma industria.

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de la empresa para atender sus compromisos a corto plazo, en estos se observa que la razón corriente para TOLIMAX S.A., en el año 2017 muestra un resultado equivalente a 2,74 lo cual indica que por cada \$1 exigible a corto plazo, tiene \$2,74 para responder, situación de solvencia que respecto de los otros años analizados ha presentado aumento, no obstante también arrojar un resultado positivo, superior a 1,6 en ambos periodos y promedio de 2,05 durante los 3 años, frente al promedio 1,54 de la industria.

En la razón ácida y capital de trabajo, el comportamiento es similar, con resultados para 2017 de 2,10 y \$1.860.350.858, respectivamente. Los promedios para estos últimos 3 años corresponden a 1,57 y \$1.198.920.909, resultando el primero superior al de la industria, que se encuentran en 1,10 y en el segundo, correspondiente a \$1.225.080.516 se encuentra muy cerca.

A partir de lo anterior, se determina que, frente a los promedios de la industria, la liquidez de la empresa es buena y las empresas que más se acercan a los resultados de TOLIMAX S.A., son las ubicadas en Santander.

Los indicadores de apalancamiento por su parte, se asocian con la manera en que la empresa se ha financiado, su capacidad de pago de las deudas y la estructura de los recursos proporcionados por acreedores y propietarios. En el indicador de endeudamiento, TOLIMAX S.A., presenta promedio de 35,12% y la industria de 63,22%, significando para TOLIMAX S.A., que del total de los activos el 35,12% corresponde a los acreedores y el 64,88% corresponde a los accionistas de la compañía, e igualmente significa que en la industria han recurrido a mayor porcentaje de financiación externa. El comportamiento individual en cada año, 2017, 2016 y 2015, no ha variado sustancialmente para la empresa, con resultados de 31,68%, 37,96% y 35,73% respectivamente.

En las razones de deuda a patrimonio y deuda de largo plazo a patrimonio, la tendencia de la variación en estos últimos 3 años es similar y los promedios corresponden a 54,38% y 16,73%, resultando muy inferior a los de la industria, que se encuentran en 206,24% y 75,56%. Lo anterior indica que en TOLIMAX S.A., el pasivo externo no es superior al aporte de los dueños, contrario a lo evidenciado en el promedio de la industria. De otra parte, se observa que la deuda externa a largo plazo no es representativa frente al patrimonio, en vista a que las obligaciones con terceros se manejan principalmente a corto plazo, lo cual es más común en este sector.

Las razones de actividad miden la eficiencia de la organización en el uso de sus recursos, por lo cual se considera la rotación del inventario, donde TOLIMAX S.A., ha presentado para los años 2017, 2016 y 2015 los siguientes resultados, 11,17, 14,79 y 12,35 respectivamente, para un

promedio de 12,77 veces, indicando que sus inventarios han permanecido almacenados durante un poco menos de 1 mes. La eficiencia de la empresa en este aspecto ha venido disminuyendo, sin embargo, se encuentra por encima del promedio de la industria, equivalente a 10,61 veces.

Igualmente se considera la rotación de los activos fijos para evaluar la eficiencia en el uso de este recurso para generar ingresos se ha incrementado levemente en los últimos años, arrojando un promedio de 3,57 veces, no obstante, comparada con el de la industria, equivalente a 5,76 se encuentra inferior y en la competencia la eficiencia aumenta en mayor medida de un año a otro.

Similar comportamiento presenta la rotación de activos totales, que considera el volumen de las ventas netas frente al tamaño de la inversión, con los siguientes resultados por año, 2017: 1,80, 2016: 1,94 y 2015: 1,78, para un promedio de 1,84 veces de rotación, frente a 2,00 veces de la industria, donde a su vez se observa que por lo general la eficiencia aumenta levemente con mayor rapidez.

La rotación de la cartera presenta un promedio de 5,04 veces, respecto de un promedio un poco superior de 5,57 de la industria y a su vez arroja las siguientes variaciones por año, 2017: 4,99, 2016: 5,28 y 2015: 4,84. Lo anterior indica las veces que se ha cobrado la cartera en cada periodo, para ser efectivamente recaudada. Se anota que, en el cálculo del indicador, las ventas anuales a crédito es un estimado del 90%, suministrado por la gerencia de la empresa, en virtud a no estar disponible la información. Por efecto de la disponibilidad de los datos, lo pertinente a la determinación de las cuentas por cobrar promedio de cada periodo, se obtuvo sumando el inventario inicial y el inventario final y dividiendo el total entre dos. Igual estimado y operación se utilizó para la industria.

Lo anterior igualmente incide en el periodo promedio de cobro, que presenta para TOLIMAX S.A., las siguientes variaciones por año, 2017: 73,17, 2016: 69,17 y 2015: 75,41 para un promedio de 72,58 días que se toman los clientes para cancelar las facturas vendidas a crédito, el cual se encuentra por encima del promedio de la industria, equivalente a 70,66 días.

Las razones de Rentabilidad permiten evidenciar la efectividad general de la gerencia, a partir de los rendimientos generados por el negocio y las inversiones. En este sentido el margen de utilidad bruta para TOLIMAX S.A., presenta incremento significativo en el año 2017 que se situó en 38,44%, frente a los años 2016 y 2015 con 20,19% y 21,13% respectivamente. Similar comportamiento presentó las empresas de Santander. El promedio de la empresa en estos años es de 26,59%, aproximándose al de la industria equivalente a 27,14%.

Lo anterior refleja en 2017 que por cada \$1 de ingresos netos operacionales el 61,56% es absorbido por los costos de producción, quedando 38,44% para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

En general el año 2017 representó para TOLIMAX S.A., un periodo muy favorable, lo cual se evidencia en el positivo y relevante aumento del resultado de las distintas razones financieras de rentabilidad, respecto de los años 2016 y 2015 que arrojó resultados negativos en la utilidad neta y en los otros indicadores de esta clasificación, soportado especialmente en los altos costos de la materia prima, cacao y azúcar, principales componentes del negocio. A continuación, se relaciona para cada indicador el porcentaje promedio obtenido en los últimos 3 años, en comparación con la industria, así como el resultado del año 2017 para TOLIMAX S.A., que pese al buen resultado de este último año no logra superar el promedio de la industria, debido a la acumulación de resultados negativos en años anteriores.

Rentabilidad Sobre las Ventas (ROS): 4,26% frente a 4,85% de la industria. 13,70% para TOLIMAX S.A., en el año 2017.

Margen de Utilidad Neto: 1,77% frente a 3,46% de la industria. 10,95% para TOLIMAX S.A., en el año 2017.

Rentabilidad Sobre Activos Totales (ROA): 3,14% frente a 6,34% de la industria. 19,71% para TOLIMAX S.A., en el año 2017.

Retorno Sobre Patrimonio (ROE) o Rentabilidad del Patrimonio: 4,23% frente a 13,72% de la industria. 28,85% para TOLIMAX S.A., en el año 2017.

Margen de Utilidad Operacional: 3,88% frente a 7,03% de la industria. 14,58% para TOLIMAX S.A., en el año 2017.

Las razones de crecimiento por su parte miden la capacidad de la empresa para mantener su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria correspondiente. Por la disponibilidad de la información, la razón de utilidad por acción y razón precio utilidades, solo se compara con la industria para el año 2017.

El rendimiento de la acción de TOLIMAX S.A., en 2017 es de \$179,56 y en los años 2016 y 2015 arrojó -20,46 y -59,79 respectivamente. El promedio de la industria en 2017 es de \$15.738,55 el cual es muy superior al de TOLIMAX S.A., pero se anota que el número de acciones en circulación en esta empresa es muy superior al de las otras, no obstante, el accionista mayoritario posee el 94,8% de la participación.

La razón precio utilidades para TOLIMAX S.A., en 2017 es de 3,47 y en los años 2016 y 2015 arrojó -23,56 y -8,40 respectivamente. El promedio de la industria en 2017 es de 3,36, resultando inferior al de TOLIMAX S.A.

De acuerdo con los resultados de TOLIMAX S.A., en los periodos 2016 y 2015, no se presentaron dividendos declarados, mientras que en 2017 si se presentaron con resultado de \$56,79 por cada acción, no siendo mayor, en atención a que, de la utilidad neta después de impuestos, se descontó compensación de pérdidas de ejercicios anteriores, se aplicó la reserva legal y la asamblea autorizó reserva para la construcción de la nueva planta.

Dentro de las razones de valor de mercado de la empresa, se evalúa el crecimiento de las ventas y TOLIMAX S.A., presenta las siguientes variaciones por año, 2017: 9,11, 2016: 7,79 y 2015: 15,23 para un promedio de 10,71%, respecto de la industria, equivalente a 22,35%.

Por su parte el crecimiento de las utilidades para TOLIMAX S.A. en el año 2017 correspondió a 777,74% y en los años anteriores presentó pérdida. Por tanto el promedio para TOLIMAX S.A., es de 259,25% frente a 164,29% de la industria.

En la siguiente tabla se relaciona información resumida del análisis comparativo realizado.

Tabla 3
Comparativo razones financieras 2015, 2016 y 2017

Razones financieras promedio años 2015, 2016 y 2017	Promedio Tolimax S.A.	Promedio industria
Razones de liquidez		
Razón corriente	2,05	1,54
Razón Acida	1,57	1,10
Capital de Trabajo	\$1.198.920.909	\$1.225.080.516
Razones de Apalancamiento		
Razón de deuda a activos Totales	35,12%	63,22%
Razón de deuda a patrimonio	54,38%	206,24%
Razón de deuda de largo plazo a patrimonio	16,73%	75,56%
Razones de actividad		
Rotación del inventario	12,77	10,61
Rotación de activos fijos	3,57	5,76
Rotación activos totales	1,84	2,00
Rotación de cuentas por cobrar	5,04	5,57
Periodo promedio de cobro	72,58	70,66
Razones de rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	26,59%	27,14%
Rentabilidad sobre las ventas (ROS)	4,26%	4,85%
Margen de utilidad neto	1,77%	3,46%

Rentabilidad sobre activos totales (ROA)	3,14%	6,34%
Retorno sobre patrimonio (ROE) o rentabilidad del patrimonio	4,23%	13,72%
Margen de utilidad operacional	3,88%	7,03%
Razones de crecimiento		
Utilidad por acción (UPA)	179,56	15.738,55
Razón precio utilidades	3,47	3,36
Razones de valor de mercado de la empresa		
Crecimiento de las ventas	10,71%	22,35%
Crecimiento de las utilidades	259,25%	164,29%

Fuente: Construcción propia.

Capítulo 6. Análisis externo

6.1 Análisis del Entorno PESCTLA

6.1.1 Aspectos políticos.

Colombia atraviesa por un periodo de transición político, debido al cambio de gobierno, al iniciar un nuevo periodo presidencial, que llega con propuestas para el desarrollo económico y social de un país, que si bien recientemente firmó el acuerdo de paz, mejorando sustancialmente condiciones sociales, económicas y de seguridad en todo el territorio nacional, no evidencia un importante crecimiento económico, debido a diferentes factores como la crisis del petróleo, el colapso del sistema de salud y consecuencias de la corrupción que afectan cualquier economía nacional.

Teniendo en cuenta lo que conlleva el postconflicto, cobra un protagonismo especial el sector agrícola en el país, pues es en el sector rural donde se desarrollarán en gran parte diferentes programas de incentivos, apoyo y proyección económica y social. El cacao será el ‘cultivo de la Paz’ bajo el lema ‘Aromas de Paz de Colombia para el Mundo’ esta es una propuesta del estado en conjunto con la Federación Nacional de Cacaoteros, los cuales buscan lograr integración con la Organización Internacional del Cacao (ICCO) y de esta manera diseñar programas especiales de comercialización del cacao colombiano en los mercados externos al tiempo que se sustituyen cultivos ilícitos por cultivos lícitos, esta ha sido una experiencia positiva para quienes han hecho el cambio, ya que manifiestan que les permite vivir dignamente y dentro de la legalidad (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2016).

(...) los retos en materia agrícola son muy grandes y por ello, recientemente la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), en cabeza de su presidente Jorge Enrique Bedoya y de los gremios afiliados como los productores de cacao (Fedecacao), flores (Asocolflores), papa

(Fedepapa), cerdo (PorkColombia), arroz (Fedearroz), avícolas (Fenavi), palma de aceite (Fedepalma), caña (Procaña) y la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), entre otros, anunció su respaldo al programa agropecuario que presentó Iván Duque (Molina, 2018).

La SAC describió los aspectos fundamentales que el próximo gobierno deberá tener en cuenta para el desarrollo del campo y dentro de éstos destacó: facilitar la transformación de los productores para que su cercanía a los consumidores y la empresarización sean sinónimo de rentabilidad, trabajar por la seguridad jurídica de la propiedad rural que debe establecer un régimen de propiedad y uso del suelo basado en información precisa y con reglas claras y estables, con enfoque diferencial y mecanismos idóneos para la definición de derechos y la solución de controversias (Molina, 2018).

A nivel gremial dentro del plan decenal cacaotero 2012-2021 se encuentra contemplado el programa de transformación productiva, que se propone desarrollar el eslabón cacaotero colombiano, promoviendo la inversión, la adopción y transferencia de tecnología, la asociatividad y el mejoramiento de la producción y beneficio del cacao, y para el efecto, existen acciones encaminadas en dos ejes principales, la formación administrativa, el desarrollo gerencial y productivo de los cultivadores de cacao con el fin de incentivar los proceso de otro lado, el fortalecimiento y promoción frente al manejo de los cultivos de cara a combatir enfermedades que atacan la producción y el beneficio del cacao, y el déficit actual en la producción de cacao en nuestro país.

Este programa está en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entidades coordinadoras y responsables por una adecuada implementación de los planes de desarrollo sectorial fijados para cada sector, y adicionalmente su estructura se complementa con el accionar de cuatro ejes temáticos transversales, bajo los cuales se articuló cada plan de desarrollo, estos ejes transversales son

Normatividad y Regulación, Fortalecimiento y Promoción de la Industria, Desarrollo del Capital Humano e Infraestructura.

Lo anterior reconociendo el alto potencial de la chocolatería, confitería y sus materias primas, en nuevos productos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Consejo Nacional Cacaotero, 2012).

Por encontrarse el sector productivo de cacao incluido en la Agenda Interna de Competitividad, el departamento del Huila contempla dentro de su plan de acción Huila 2020, estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad, desarrollando convenios enfocados a la asociatividad, comercialización, siembra de áreas nuevas, renovación, rehabilitación, manejo poscosecha y desarrollo tecnológico (García, 2010, p.2).

Para la compañía TOLIMAX S.A., es beneficioso que existan propuestas y políticas nacionales y gubernamentales en torno a la cadena del cacao, pues redundaría en el desarrollo conjunto del sector y de la empresa, que a su vez hace parte de esta cadena y de cierta manera la dinámica de la misma promovería la proyección no solo en materia de competitividad sino con innovación relacionada con derivados del cacao.

Otras iniciativas regionales que se presentan en torno a la producción del cacao, se encuentra relacionada con la producción orgánica de este fruto en el Huila para su exportación a Francia, para lo cual se encuentran adelantando fases previas a su implementación, con propuestas atractivas a los productores de apoyar la inversión y pagarles por encima del precio de referencia del mercado (Gobernación del Huila, 2018).

6.1.2 Aspectos económicos.

6.1.2.1 Análisis macroeconómico.

En el contexto económico nacional de 2017 fue sobresaliente la continuación del importante choque petrolero y la desaceleración del crecimiento económico, el país enfrentó uno

de los más grandes choques en términos de intercambio en la región y en su historia. Esta coyuntura económica, aunada a la expectativa del proceso de desmovilización de las FARC, la entrada en vigencia de la reforma tributaria estructural, mediante la Ley 1819 de 2016, especialmente con el aumento en la tarifa general de IVA de 16 al 19%, que incrementó los precios y por ende la reducción del ingreso real de las personas, generaron impacto en la confianza hacia el consumo privado, la inversión, debilidad de la demanda externa y temas de competitividad (Cámara de Comercio de Neiva, 2018).

La Cámara de Comercio de Neiva (2018), igualmente destaca a lo largo del año 2017 la ocurrencia de diversas situaciones relevantes, tales como la huelga área de los pilotos de Avianca vinculados al sindicato Acdac; el desbordamiento de los ríos Mocoa, Sangoyaco y Mulatos, lo cual ocasionó avalancha y consecuentemente pérdidas humanas y económicas centralizadas en la capital del Putumayo; paro cívico en el pacífico de 20 días; así como la apertura de la campañas presidenciales, lo cual se extendió a 2018 con el cronograma del proceso electoral nacional y lo correspondiente a la Ley de garantías.

De acuerdo con datos preliminares del DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018), el crecimiento del producto interno del país en 2017, con base al año 2015, fue de 1,8%, promovido principalmente por los sectores, actividades financieras y seguros y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con tasa de crecimiento de 6,9% y 5,6% respectivamente. Por su parte los sectores de mayor contracción fueron, explotación de explotación de minas y canteras, construcción y la industria manufacturera con -4,3%, -2,0% y -2,0% respectivamente.

En 2017 el producto Interno Bruto correspondió a 928,067 miles de millones de pesos corrientes y en el año 2016 el crecimiento del producto interno del país fue del 2,0%, equivalente

a 863,877 miles de millones de pesos corrientes (Gobernación del Huila. 2017. Sistema de Información Regional “SIR”. DANE, 2018) (ANDI, 2018).

El Producto Interno Bruto Per Cápita, ascendió en 2017 a 18.828.100 pesos, precios corrientes y en 2016 a 17.721.387 pesos, precios corrientes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

“En Particular, el sector manufacturero sigue enfrentándose a obstáculos, que el gobierno nacional no ha podido solucionar, como la deficiente infraestructura para el comercio exterior de los productos nacionales y los elevados costos logísticos” (Portafolio, 2018).

Los departamentos que registraron los mayores incrementos en el PIB en el año 2017 preliminar (pr), fueron Vaupés, San Andrés y Providencia y Caldas con 11,3%, 7,1% y 6,8% respectivamente. Contrario a lo anterior, las mayores variaciones negativas se presentaron en los departamentos de Chocó, Guainía y Arauca con -3,8%, -3.0% y -2,1% correspondientemente (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

Respecto a la participación en el PIB nacional, Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Santander, concentraron el 61,4% con 26,4%, 15,0%, 9,0%, 6,0% y 5,0% respectivamente, mientras que las menores participaciones se presentaron en Vaupés, Guainía, Vichada, Amazonas y Guaviare con 0,1% para cada departamento (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

La tasa de interés en 2017 cerró en 4,75%, tras reducciones constantes a lo largo del periodo. En los años 2013, 2014, 2015 y 2016 la tasa de interés fue de 3,25%, 4,50%, 5,75% y 7,50% respectivamente (Banco de la república, 2018).

Persiste la caída de las expectativas sobre la tasa de interés pasiva DTF como consecuencia de las decisiones de política monetaria tomadas por la JDBR durante el último año y la consecuente tendencia a la baja que registra la variable observada. Así, la DTF promedio

esperada para (...) septiembre 4,89%, diciembre 4,87% y para marzo de 2019 es 4,86% (Banco de la República, 2018, p.5-6).

La anterior proyección a la disminución de las tasas de interés, permite al sector empresarial proyectar financiación para realizar inversiones en el corto y mediano plazo.

De acuerdo con cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia (2018), la Tasa de cambio representativa del mercado (TRM) a 01 de febrero de 2018 se encontraba a \$2.835,05, a 30 de junio de 2018 en \$2.930,80 y a 06 de septiembre de 2018 llega a \$3.100,37, lo cual evidencia devaluación del peso colombiano frente al dólar, afectando principalmente a los importadores, pero favoreciendo a los exportadores, entre otros.

Para Juan David Ballén, jefe de investigaciones económicas de Casa de Bolsa, comisionista de bolsa, indicó que se seguirá viendo este fenómeno por varios meses de “cómo el dólar se fortalece respecto a las divisas de Turquía, Sudáfrica y, aunque en menor medida, también sobre la de Colombia. De esta manera, en lo que resta del año vamos a ver al dólar por encima de los \$3.000, y en estos días podría acercarse a los \$3.100” (Finanzas Personales, 2018).

La inflación por su parte, finalizó 2017 en 4,09%, impulsada principalmente por la vivienda que contribuyó 1,38 puntos porcentuales, mientras que el grupo que menos aportó fue el de vestuario con 0,08 puntos porcentuales (Dinero, 2018). Este resultado se acercó a la meta del Banco de la República, equivalente al 3,0% y fue menor al obtenido en el año 2016, que cerró en 5,75% (Banco de la república, 2018).

La confianza en el cumplimiento de la meta de inflación en el año 2018 continúa aumentando en la presente encuesta (...). Así, el 86,4% de los consultados cree que al finalizar el año en curso se cumplirá la meta de inflación establecida por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR). Este grupo de informantes ubica la inflación en promedio en 3,40% al

finalizar el año; mientras que el otro 13,6% pronostica que la inflación estará por encima del 4% con un promedio esperado de 4,83% (Banco de la República, 2018, p.1).

Con este indicador por debajo del 10%, Colombia está mostrando una política monetaria efectiva, posibilitando que los inversionistas tengan la tranquilidad para planificar a corto y largo plazo.

De acuerdo con información preliminar del Banco de la Republica (2018), la inversión extranjera directa en Colombia durante los años 2015, 2016 y 2017 ascendió a 11.723, 13.850 y 13.924 millones de dólares respectivamente, presentando un leve incremento.

El sector manufacturero en Colombia, representa el 8% de la inversión extranjera para su desarrollo, encontrándose muy inferior a los sectores minero y petrolero (40%), financiero (18%), transporte y comunicaciones (13%), entre otros; no obstante, esta inversión extranjera influye en la capacidad de inversión para diversificar la estructura productiva, incrementar las capacidades locales, generar empleos formales, y propiciar encadenamiento con proveedores locales y regionales.

Las exportaciones en 2017 ascendieron a 37.800 Millones de dólares, de las cuales las exportaciones tradicionales (Café, petróleo y derivados, Carbón y Ferroníquel) corresponden a 23.311 Millones de dólares y las exportaciones no tradicionales a 14.489 Millones de dólares. En relación con 2016, la variación es positiva de manera general, representando en 19% en el total de las exportaciones, 28,3% en las exportaciones tradicionales y 10% en las exportaciones no tradicionales (ANDI, 2018).

La población total en 2017 es de 47.868.000 personas, la población en edad de trabajar 38.355.000 personas, equivalente al 80,1%, la población económicamente activa asciende a 24.697.000 personas, con una tasa de participación de 64,4%, que corresponde a las personas en edad de trabajar que participan en el mercado laboral, y 2.314.000 personas desocupadas con una

tasa de desempleo de 9,4% que representa el porcentaje de personas no ocupadas que pertenecen a la población económicamente activa. A junio de 2018 la tasa de desempleo presenta tendencia a la baja, situándose en 9,1% (Banco de la república, 2018).

Colombia cuenta con 10 Tratados de Libre Comercio, muy superior a países como Ecuador y los mismos han sido suscritos con Unión Europea, México, Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala, Honduras), MERCOSUR (Argentina, Uruguay, Brasil, Paraguay), Chile, Canadá, Estados Unidos, Alianza del Pacífico (México, Perú, Chile), Corea del Sur y Costa Rica (OEA - Foreign Trade Information System, s.f.).

El saldo de cartera bruta del sistema financiero en 2017 asciende a 432.024 miles de millones de pesos, con variación de 6,2%, respecto de 2016 equivalente a 406.748 miles de millones de pesos. En 2017 la cartera se segmenta de la siguiente manera Comercial 55,5%, Consumo 28,8%, Vivienda 12,9% y Microcrédito 2,8% (ANDI, 2018).

La proyección de crecimiento económico para el país en 2018, realizadas por la OCDE, se redujo, pasando entre enero y julio de 3% a 2,7%, motivado principalmente en la política monetaria estadounidense y el continuo incremento de las inmigraciones desde Venezuela, conllevando más gastos por parte del Gobierno Nacional (OCDE, 2018, citado por ACOPI, 2018).

Asimismo, esta reducción, es explicada a partir de las altas tasas de desigualdad e informalidad registradas en los períodos 2017 – 2018; en donde según entidades como la ONU, Colombia se ubica como el tercer país con mayor desigualdad en América Latina, apoyándose en una pobreza multidimensional del 17% y una pobreza extrema del 7,4% según las últimas cifras suministradas por el DANE, así mismo, las tasas de informalidad se ubican un 47,5%, lo cual hace de carácter necesario seguir implementando políticas que ayuden al bienestar y desarrollo de la nación (ACOPI, 2018, p.30).

“De esta forma, los encuestados creen en promedio que el incremento del producto interno bruto (PIB) para el presente año será de 2,4%; (...)” (Banco de la República, 2018, p.7).

6.1.2.2 Análisis económico local.

En el panorama económico departamental, de acuerdo con datos preliminares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el departamento del Huila en 2017, con base al año 2015, no presentó crecimiento del producto interno, situándose en 0,0% y participación de 1,7% en el PIB nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

El producto Interno Bruto del departamento correspondió a 16.099 miles de millones de pesos corrientes, frente a 15.299 miles de millones de pesos corrientes de 2016, año en el cual presentó crecimiento del producto interno del departamento de 1,1% y participación en 1,8% en el PIB nacional (Gobernación del Huila. 2017. Sistema de Información Regional “SIR”. DANE, 2018).

En 2017 el PIB por habitante ascendió a \$13.608.927 a precios corrientes y en 2016 a \$13.088.641 a precios corrientes (Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional “SIR”. Departamento Administrativo de Planeación, 2018).

De acuerdo con el DANE, la estructura del PIB del departamento del Huila por sectores económicos registra como principales en 2017 los siguientes: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 14,69%, administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria, educación, actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales con 13,86%, comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida con 11,60%, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos

y de apoyo con 10,75% y construcción con 10,5% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

Por su parte, en 2017 los sectores de menor representación en la estructura del PIB del departamento del Huila para el mismo año de referencia fueron; información y comunicaciones con 0,35%, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores, actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio con 1,89%, actividades financieras y de seguros con 2,82% y manufactura con 3,71% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

Respecto del año 2016, la mayor diferencia de la estructura del PIB del departamento del Huila se presenta en el sector construcción con 14,3%, ubicándose en el segundo lugar, luego del sector Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca que registró 15,04% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

En el contexto del mercado laboral, según cifras publicadas por el DANE, la ciudad de Neiva y el área metropolitana registraron en 2017 una tasa global de participación equivalente a 66,6% de relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar. Tasa de ocupación de 58,9% que indica la relación porcentual entre la población ocupada y el número de personas que integran la población en edad de trabajar. Tasa de subempleo subjetivo de 28,8% y tasa de subempleo objetivo de 11,7%, correspondiente a la relación porcentual de la población ocupada que manifestó querer y poder trabajar más horas a la semana y el número de personas que integran la fuerza laboral. La diferencia de lo subjetivo a lo objetivo, radica entre la manifestación del deseo y la gestión realizada para materializar la

aspiración. La tasa fue desempleo de 11,5% (...) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

En 2016 Neiva y el área metropolitana registraron una tasa global de participación equivalente a 68,0%, tasa de ocupación de 60,5%, tasa de subempleo subjetivo de 37,3%, tasa de subempleo objetivo de 14,8% y tasa de desempleo de 11,0% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2017).

La inflación, en la ciudad de Neiva cerró 2017 con 2,61%, encontrándose por debajo del índice de precios al consumidor nacional. Con corte a julio de 2018 registra 1,75%, respecto de 3,12% nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2018) informa: Durante 2017 las exportaciones del Huila alcanzaron los US\$472.889 miles, presentando una variación del 4,5% respecto a 2016. Mientras que las exportaciones acumuladas a mayo de 2018 fueron de US\$182.148 miles, el cual varió 5,1% respecto al mismo periodo del año anterior (p.27).

Los principales productos de exportación en 2017 corresponden a café, filetes y demás carne de pescado, petróleo crudo y cacao en grano con 414.067, 26.098, 20.581 y 6.099 miles de dólares FOB, respectivamente (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018).

Durante 2017 las importaciones del Huila alcanzaron los US\$12.139 miles, presentando una variación del -34% respecto a 2016. Mientras que las importaciones acumuladas a mayo de 2018 fueron de US\$5.004 miles, el cual varió 25,1% respecto al mismo periodo del año anterior (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018, p.29).

Los principales productos de importación en 2017 corresponden a abonos minerales y demás abonos, café y carne porcina refrigerada con 1.575, 792 y 674 miles de dólares CIF, respectivamente (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018).

El saldo de cartera del sistema financiero en 2017 en el departamento ascendió a 4.627.308.790.851 de pesos, con variación de 3,34%, frente a 2016 equivalente a 4.477.485.018.264 de pesos. En 2017 la cartera se concentró en mayor medida en los segmentos Consumo y Comercial con 30,04% y 28,4% respectivamente (Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Superintendencia Financiera de Colombia, s.f.).

Cámara de Comercio de Neiva (2018), adelantó la prospectiva comercial de oportunidades Huila – Ecuador considerando que desde el año 2013, el Gobierno Nacional empezó a desarrollar el programa de infraestructura de vías denominado de cuarta generación o 4G, con el cual pretende modernizar la infraestructura vial del país con el objetivo de mejorar la competitividad. Es así como el departamento del Huila se ha visto beneficiado con estas importantes obras de infraestructura vial, específicamente con la vía Neiva – Mocoa – Santana, permitiendo de esta manera, que la conectividad del centro oriente de Colombia se agilice con Ecuador, pues con esta vía, la distancia se reduce en aproximadamente 130 Km hasta la frontera, en comparación con la vía utilizada hoy, a través de Ipiales y el Puente Internacional de Rumichaca (p.5).

A partir del mejoramiento de la infraestructura vial, el escenario planteado para el Huila 2027 en relación con las oportunidades comerciales que se tienen con Ecuador, destaca entre otros aspectos el fortalecimiento de la capacidad logística departamental, convirtiéndose Neiva en el centro de distribución logística para Suramérica más importante del sur colombiano. Igualmente la consolidación del departamento en la comercialización de café tostado molido, cacao en grano, cholupa fresca y congelada, lima tahití, miga de pan, dolomita sin calcinar y productos metalmecánicos para el sector hidrocarburos y de autopartes en el mercado ecuatoriano; sumado a la creación de plantas de procesamiento agroindustrial para cacao y frutas,

que permite al Huila su consolidación en nuevos productos como el jugo, las cortezas de limón y la cobertura de chocolate (Cámara de Comercio de Neiva, 2018).

6.1.2.3 Análisis macroeconómico de la cadena productiva de cacao – chocolate en Colombia

Los principales exportadores mundiales de cacao en 2016 son Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Ecuador y Bélgica con 3.910, 2.264, 795, 622 y 613 millones de dólares respectivamente, mientras que los principales exportadores mundiales de derivados de cacao en 2016 son Alemania, Países Bajos, Bélgica, Francia y Estados Unidos con 5.684, 4.238, 3.119, 2.169 y 1.945 millones de dólares correspondientemente (Procolombia, 2017).

Colombia es el décimo productor de cacao en el mundo y en la región está por debajo de Ecuador, que tiene alrededor de 500.000 hectáreas sembradas, mientras en Colombia hay 174.000; Brasil, Perú y República Dominicana también sobrepasan la producción nacional (Dinero, 2017)

De acuerdo con Empresa Exterior (2018), los países a veces usan el proteccionismo para centrarse en los mismos sectores que tradicionalmente han apoyado sus economías, aunque esto puede provocar un exceso en la oferta de suministros. Esto ocurre en las materias primas, con el agroalimentario y los metales en primer y segundo lugar en la lista de sectores afectados por esta circunstancia. (...).

Los precios del cacao cayeron un 50% durante los dos últimos años, ya que Ghana y Costa de Marfil (que suministran conjuntamente el 62% de la producción mundial) aumentaron su producción nacional, a pesar de los acuerdos para coordinar los límites de su producción cuando los precios son bajos.

(...) la demanda mundial aumenta un 8% cada año desde 2010 y según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), el creciente consumo en Asia, especialmente en China,

llevaría a un déficit de este producto, puesto que no existirían suficientes semillas en el planeta para el año 2020. Productos intermedios como pasta o licor de cacao, manteca o aceite y en polvo son altamente demandados por la industria alimenticia y cosmética a nivel global. Para ProColombia esta necesidad internacional es una oportunidad para subir las ventas internacionales y el posicionamiento del país en chocolates premium, pues de acuerdo con ICCO, el 95% exportado en Colombia es fino y de aroma. Por lo anterior, Colombia tiene el desafío de incrementar sus exportaciones y de esta manera, ganar participación en eslabones como chocolatería, y otras presentaciones (...) (Procolombia, 2017, p.3)

En 2016 el cacao colombiano llegó a 16 países y sus derivados a 31 destinos. Las exportaciones de cacao en grano representaron el 43% con 31,3 millones de dólares, 33% manteca de cacao con 23,7 millones de dólares, 10% pasta con 7,3 millones de dólares, 9% otras preparaciones alimenticias que contienen cacao con 6,7 millones de dólares y 5% cacao en polvo con 3,3 millones de dólares. El 77% de las exportaciones del cacao colombiano se originaron de los departamentos Santander y Huila. Respecto a productos derivados del cacao, 7 departamentos exportaron montos superiores a 10.000 millones de dólares, principalmente con destino a Estados Unidos, Argentina, Alemania, Países Bajos, Rusia, México, Trinidad y Tobago, Japón, Ecuador y Reino Unido y el 98% se originaron de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca (Procolombia, 2017).

“El aumento de consumo de cacao en el mundo está impulsando su comercialización. Las exportaciones de estos productos representan el 1,1% dentro de las ventas externas agroindustriales de Colombia” (Procolombia, 2017, p.9).

La Federación Nacional de Cacaoteros es optimista frente al futuro del sector cacaotero nacional, considerando el incremento de la producción, que pasó de 56.785 toneladas en 2016 a 60.535 en 2017, es decir incrementó del 6.6%, igualmente el incremento de la productividad,

siembras nuevas en zonas que anteriormente debieron enfrentar dificultades en el orden público, así como renovación de plantaciones, que aunque se avanza paulatinamente, aún falta mucho y la escasez de recursos limita su continuidad en el corto plazo (Portafolio, 2018) (Dinero, 2017).

Dinero (2017), igualmente afirma: “en estas plantaciones aún no hay producción, porque el cacao es un cultivo de tardío rendimiento y los resultados se ven tres o cuatro años después de la siembra”.

El sector cacaotero colombiano ha venido creciendo en área y producción durante los últimos años y además, ha ganado reconocimiento internacional por ser fino y de aroma. También despierta interés porque plantea una oportunidad para las comunidades afectadas por el conflicto (Procolombia, 2017, p.7).

En cuanto al futuro de los cultivos de cacao, este es prometedor, teniendo en cuenta que el gobierno nacional recientemente elevó la meta para 2018, tanto en el número de hectáreas erradicadas de forma forzosa, como en las erradicadas de forma voluntaria (Sectorial, 2018).

Portafolio (2018), informa que además del aumento de la producción de cacao, también crecieron las exportaciones, pasando de 10.550 toneladas en 2016 a 11.688 toneladas en 2017, con incremento del 11%. Solo a Malasia se presentó incremento de ventas de 650 toneladas en 2016 a 1.300 toneladas en 2017.

“En cuanto a las importaciones, con corte en octubre de 2017 y según datos preliminares, 299 toneladas de cacao fueron compradas desde Colombia a otros países, una reducción de 1.452% en relación a las 4.643 toneladas importadas en 2016” (Portafolio, 2018).

En 2016, pese a las incertidumbres políticas y la expectativa de la reforma tributaria, el sector de chocolatería y confitería tuvo un buen cierre de año con crecimiento en la producción del 3,6 % en comparación con 2015, impulsado principalmente por las ventas en el mercado internacional. El sector se ha ocupado de invertir en innovación y desarrollo de nuevos

productos para suplir las necesidades y los gustos de los consumidores, especialmente de los jóvenes (Ialimentos, 2017, p.22-23).

El sector del chocolate y la confitería presentó un incremento del 4,4% durante los primeros nueve meses del 2017 respecto al mismo periodo de 2016. A pesar de la dura coyuntura económica dada por el desincentivo del consumo en los hogares, las altas tasas de interés que se presentaron a principio de año y el impacto climático sobre la materia prima fundamental para esta línea productiva; el crecimiento del sector, está por encima de la dinámica nacional (Sectorial, 2018).

“Además, la industria de la chocolatería y la confitería se está enfocando en desarrollar alianzas productivas con pequeños productores de cacao, sobre todo en Huila y Santander, para vincularlos en el desarrollo conjunto de proyectos a mediano y largo plazo” (Ialimentos, 2017, p.23).

En términos regionales, diferentes departamentos pelean por posicionar sus productos, motivo por el cual trabajan en dos líneas. Por un lado, aumentar la productividad, punto en el que el uso de las semillas híbridas juega un papel determinante. Por el otro, diferenciar el producto desde el sabor, el aroma y el origen. (...) (Sectorial, 2018).

En 2016 el precio del kilogramo de cacao corriente inició a \$8.872,50 y finalizó a \$6.225,00. En 2017 el precio continuó con la tendencia a la baja, favoreciendo a la industria y cerró a \$4.846,00. En 2018 el precio ha presentado mayores variaciones al alza, principalmente motivado por el incremento de la TRM, registrando a inicios del mes de marzo y septiembre precio de \$5.295,00 y \$5.948,30 respectivamente, beneficiando así un poco más a los productores (Ministerio de Agricultura, s.f.).

Vanguardia (2017) informa de acuerdo con Fedecacao (...) en el cacao sucede como en el petróleo, el café y el azúcar, entre otros, donde los precios los determina la cotización de las bolsas de Nueva York o Londres y el comportamiento del dólar en Colombia”.

(...) en el mercado externo, el cacao se conoce como un ‘commoditie’ (...).

(...), por tratarse de productos que no son básicos, el comportamiento del precio hace que haya mayor o menor demanda, por eso, cuando sube demasiado el valor de un producto, la demanda se baja, esperando un incremento en la oferta, y así los precios se regulan.

(...) de acuerdo con los analistas, un precio de cacao por encima de \$9.000 no se volverá a ver, por lo menos en la próxima década.

En el departamento del Huila en 2017 se produjeron 4.822 toneladas de cacao, frente a 4.159 toneladas en 2016, representando incremento del 15,9% y participación en la producción nacional de 7,96% y 7,32% respectivamente. El rendimiento por su parte, también mejoró, al pasar de 0,600 a 0,695 toneladas por hectárea entre 2016 y 2017, todo gracias al trabajo articulado en alianzas productivas y proyectos que favorecen la implementación de estándares internacionales de producción con miras a la rehabilitación de plantaciones (Gobernación del Huila, s.f.).

Respecto a otra materia de alta incidencia en el sector de chocolatería y confitería se encuentra el azúcar, sobre el cual se prevé la tendencia de precios bajos, determinado fundamentalmente por la sobreoferta que hizo caer los precios en un margen superior al 30% en 2017, situación que se extenderá hasta finales de 2019 (El Espectador, 2018).

La Cámara de Comercio de Neiva (2018), avisor la oportunidad de exportar desde el Huila a Ecuador, productos que ese país ha venido importando de 2012 a 2016 y en relación al Cacao se encuentran el cacao crudo en grano y cobertura de chocolate.

A su vez considerando la capacidad instalada de producción e infraestructura, determina la primera opción a corto plazo y la segunda a mediano y largo plazo, por lo cual en la rama de la agroindustria, y considerando lo expuesto en la Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Departamento del Huila, actualizada en el año 2015, establece entre las

estrategias; ampliar áreas de producción de cacao, limón y cholupa a 5 años, mejorar el rendimiento en cultivos de cacao, limón y cholupa a 5 años, certificar fincas productoras de cacao, limón y cholupa con BPA a 3 años, implementar plantas de procesamiento para cacao, limón y cholupa a 3 años, promover y beneficiar iniciativas empresariales que incrementen el valor agregado a los sectores cacao y frutales a 5 años, y promover y fortalecer la asociatividad en cacao y frutales a 2 años, entre otros (Cámara de Comercio de Neiva, 2018).

Gobernación del Huila & Cámara de Comercio de Neiva, (2015) en la Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Departamento del Huila, indica (...) los Tratados de Libre Comercio firmados por Colombia con 17 países o grupos de países. (...) han generado preocupaciones en los sectores que resultan afectados, pero entusiasmo en otros en los que claramente resultan favorecidos. (...) claramente se aprecia que la Apuesta Agroindustrial resulta ganadora, lo cual confirma las opciones de los renglones priorizados.

Específicamente, aparecen: café y sus derivados, frutas frescas, molinería, tabaco, cacao.

Esta realidad confirma la recomendación de que los países en desarrollo deben generar valor agregado para el mejoramiento de los términos de intercambio. (...) (p.78).

6.1.2.4 Análisis económico y legal marcas propias o de distribuidor en Colombia.

La revista P&M (2016) publicó lo siguiente: Según estudio realizado por Euromonitor International en Colombia, las marcas propias de los retailers en los últimos cinco años han tenido un crecimiento en ventas del 35%. Lo positivo es que seguirán en aumento puesto que es un mercado que continúa consolidándose.

(...). Los alimentos envasados, como cereales para el desayuno, aceites, pastas y snacks, es la categoría que lleva el liderato en cuanto a preferencia por parte de quienes compran en los retailers de gran superficie.

La siguiente categoría que está en boga de los consumidores es la de productos para el hogar con un 4.3%, productos de higiene y aseo personal con 3,8%, bebidas calientes con 3,7%, productos para mascotas con 1,7%.

Kantar Worldpanel (2018) indicó que para el año de 2017 los colombianos compraron en un promedio de 14 canales de compras, mientras que para el 2015 lo hacían en un promedio de 12 canales, es decir entraron nuevos jugadores al mercado. Al respecto, Andrés Simon, country manager de Kantar Worldpanel indicó: “En lo que tiene que ver con las compras de la canasta de consumo masivo, (...) lo primero que tienen en cuenta las personas antes que el precio, es la calidad de los productos. Otro hallazgo nos muestra que las marcas propias han ganado terreno y crecieron 4% en valor en el país durante el último año”.

Además de esto, los canales de compra y los consumidores sí están evolucionando en su forma de comprar y consumir a través de misiones de compra más estructuradas y racionales, como forma de adaptación a un entorno cambiante. Asimismo, el 34% de las compras de los colombianos, se realizan durante el fin de semana, siendo que los primeros 10 días del mes concentran 37% de las compras. Cuando de utilizar promociones se trata, los consumidores prefieren descuentos en precio (Kantar Worldpanel, 2018)

El Heraldo (2015), a partir de estudio de Fenalco concluye que los distribuidores de productos en Colombia dan tres razones para sustentar el éxito de las marcas propias a nivel nacional: el uso de la capacidad instalada, el estrechar los lazos con el distribuidor y el ir acorde a la tendencia del mercado. (...) las marcas propias le permiten ahorrar a las familias colombianas entre el 15% y el 30% del dinero que invierten al abastecerse productos de primera necesidad.

Un elemento que puede explicar el posicionamiento actual de las marcas propias es la afinidad y la sensación de confianza que esta clase de productos generan en quienes los

consumen. (...) . Según Fenalco, el 60% de los colombianos consumen marcas propias porque toman como principal atractivo la relación equilibrada entre calidad y precio (El Herald, 2015).

Kantar Worldpanel (2018) refiriéndose a las tendencias del mercado de consumo masivo (FMCG) a nivel global, indicó que los tres canales con mayor crecimiento a nivel mundial son el e-commerce (+15%), los discounters (+5.2%) y los mayoristas (+4.4%). Estos canales superan en crecimiento a los hipermercados y supermercados, quienes continúan siendo, de lejos, los principales canales (debido al peso que tienen en países desarrollados), aunque crecen globalmente a un ritmo más lento (+0.8%).

“La demanda está decayendo por tres razones: el crecimiento orgánico de la población es más lento, las personas están cambiando el comportamiento de compra, ya sea comprando menos, escogiendo marcas propias o marcas más económicas y comprando con menos frecuencia” (Kantar Worldpanel , 2018).

La Consultora uruguaya Susana Ranela, quien ha desarrollado proyectos con BID Fomin orientados a fortalecer el canal de tiendas en América Latina reconoce que muchas pequeñas y medianas empresas han aprovechado la coyuntura para convertirse en productoras de marcas propias, y les recomienda no perder el interés en continuar construyendo sus propias marcas para no quedar en riesgo de destruir el valor de sus productos. (...) (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

La Superintendencia de Industria y Comercio (2011), en Estudio Económico del Sector Retail en Colombia, identifica algunas ventajas observadas de las marcas propias en Colombia, a saber: (1) Más competencia para las empresas, mejores beneficios para los consumidores. (2) En el país existen industrias locales que manufacturan bienes con

estándares requeridos y con precios que se ajustan a las expectativas de las cadenas de comercio que tienen sus propias marcas de productos (p.28).

Como desventajas: (1) Asignan espacios discrecionalmente, lo que puede perjudicar a otros proveedores, ya que en la medida que la marca propia experimente aumentos en las ventas y/o en la participación de mercado, desplazan los productos de otros proveedores, disminuyendo así la variedad a la que se enfrenta el consumidor. (2) Aunque las marcas propias poseen rigurosos controles de calidad, es difícil controlarla por la diversidad de categorías de productos que manejan, y es difícil contar con un equipo de calidad que abarque en profundidad estos controles (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011, p.28-29). (...) las marcas propias están generando falta de competencia en el nivel de las marcas principales y una reducción en la inversión en innovación y desarrollo y en el vigor de la competencia entre los fabricantes, especialmente en esta materia. Lo anterior debido a que los vendedores de productos de marca, podrían preferir implementar una estrategia de precios cada día más bajos que les permita competir con las marcas propias, en lugar de una estrategia de diferenciación de producto a través de la innovación (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011, p.23).

De este mismo estudio se puede observar la posición fijada por la Superintendencia de Industria y Comercio, respecto a este campo, a partir de las decisiones tomadas de integraciones empresariales en el sector retail en Colombia, mediante Resolución 34904 de 2006 (ÉXITO – CARULLA) y Resolución 38171 de 2010 (ÉXITO- CAFAM), en el cual uno de los aspectos analizados correspondió a las Marcas Propias y cuyas integraciones no fueron objetadas, estableciendo solo algunos condicionantes asociados a venta de algunos activos y buenas prácticas, en materia de relaciones comerciales con proveedores y acceso al mercado (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

De acuerdo con Payán (2013), si bien en Colombia no se presenta regulación de clasificación de las marcas propias, en la práctica se pueden observar ejemplos de productos que se enmarcan en la clasificación desarrollada por expertos de la Escuela de Negocios de Harvard en libro *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge* de Nirmalya Kumar y Jan-Benedict E.m. Steenkamp y observada en economías desarrolladas a saber, marcas genericas, marcas de imitación, marcas propias premium y marcas con valor innovador.

(...). Las marcas propias intensifican la competencia a favor del consumidor al tener este último más opciones en el mercado; además, lejos de disminuir la innovación, obligan a los productores de marcas comerciales a intensificar esta, ya que de lo contrario el consumidor no estaría dispuesto a pagar los diferenciales de precios existentes. (...) (Payán, 2013, p.184-185).

6.1.3 Aspectos sociales.

Las culturas ancestrales de América Latina preparaban una bebida llamada Xocolat. Batida con molinos de oro, sus frutos eran tostados y molidos junto con el maíz, mezclados con agua y luego servidos en vasijas ornamentadas de cerámica. América Latina tiene una larga tradición de beber chocolate caliente. Por esto, en la actual sociedad colombiana dividida en estratificación del 1 al 6, ninguno está exento de tomar esta bebida que acompaña los desayunos o cenas sin importar su región, cultura o capacidad económica (Evans, 2014).

En una encuesta de calidad de vida divulgada por el DANE, se encontró que la ciudadanía siente que no le alcanza para lo básico (el 26%), mientras, que un 14,3% considera que el salario solo cubre lo necesario. De acuerdo con la encuesta, los ingresos que perciben en promedio los hogares del país son 1'924.933 pesos. Así mismo, cada trabajador, en general, quien percibe el ingreso, recibe, en promedio, 906.452 pesos al mes (El Tiempo, 2015).

El 36,7 por ciento de los hogares se siente pobre, mientras el 63,3 por ciento no se considera en esa situación (El Tiempo, 2015).

Sobre la manera como los trabajadores llegan a su trabajo, la mayoría lo hace a pie, con el 34,3 por ciento, seguido por el bus urbano, con 17,4 por ciento, y la moto, con 14,3 por ciento. El 12,4 por ciento trabaja en la vivienda en la que habita (El Tiempo, 2015).

Asimismo, el 86,1 por ciento de la población colombiana cuenta con una estufa, el 82 por ciento con nevera y el 73,8 por ciento de los hogares tiene televisor. Los hogares con mayor ingreso en promedio son los de Bogotá, con 2'852,385 pesos al mes, mientras que en la capital también están los trabajadores que reciben más dinero en promedio mensualmente, 1'343.255 pesos (El Tiempo, 2015).

Asimismo, los bogotanos son los que más consumen chocolate en el País, abarcan el 50 por ciento del total del mercado. Boyacá, Norte de Santander y Santander, son la segunda zona de participación con el 16 por ciento del consumo (El Tiempo, 2014).

Los colombianos son muy tradicionales a la hora de consumir este producto ícono del desayuno y, por esta razón, la mayor parte de las ventas se concentra en las tradicionales pastillas. Las presentaciones en polvo, listas para preparar, participan con 10 por ciento del mercado local (El Tiempo, 2014).

En el Huila, con amplia gama de productos agrícolas, productores de cacao de buena calidad, se encuentra que el índice de pobreza está por encima al nivel nacional (47% frente a 30%), sin embargo, el desempleo se sitúa por debajo al rango nacional con un 8,6% (Sistema de Información Regional SIR Gobernación de Huila, Departamento Administrativo de Planeación, 2014).



Figura 1 Información Socio Económica.

Fuente: (Sistema de Información Regional SIR Gobernación de Huila, Departamento Administrativo de Planeación, 2014)

En cuanto a la acumulación de capital humano en el Huila, el analfabetismo alcanza el 13%, solamente el 1% de la población pobre extrema ha realizado educación superior, el 8% termina su formación media y el 61% terminó la básica primaria (Sistema de Información Regional SIR Gobernación de Huila, Departamento Administrativo de Planeación, 2012).

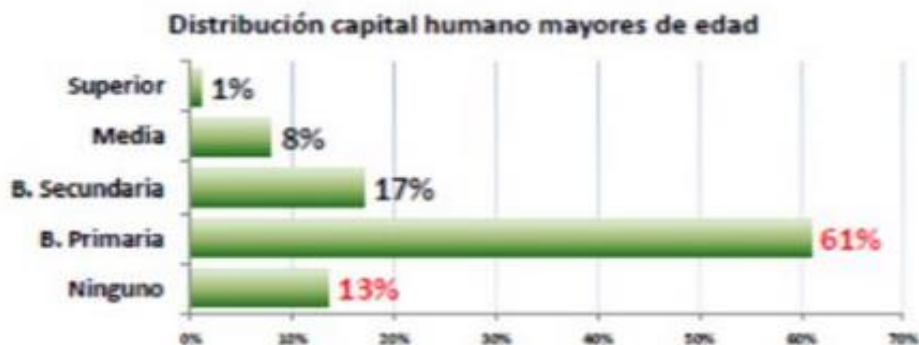


Figura 2. Distribución capital humano mayores de edad.

Fuente: (SIR Huila, 2012)

Sin embargo, el consumo de chocolate es habitual en cada hogar huilense, reiterando que esta bebida trasciende lo económico y es una tradición en la región (Sistema de Información Regional SIR Gobernación de Huila, Departamento Administrativo de Planeación, 2012).

6.1.4 Aspectos culturales.

El chocolate de mesa es una bebida de tradición familiar, atractivo por su aroma, su sabor, propiedades nutritivas y medicinales, además de su versatilidad, pues puede acompañar diferentes alimentos, consumirse frío o caliente y a cualquier hora del día.

Según cifras estadísticas de FEDECACAO, Colombia es uno de los mayores consumidores de chocolate de mesa a nivel mundial, ya que aproximadamente el 80% de la población lo incluye esta bebida en su desayuno (El tiempo, 2004).

Respecto a datos de consumo de chocolate cabe destacar que el mayor consumo se concentra en los niveles económicos más bajos (Alfaro, 2013).

El chocolate es una bebida ideal y atractiva al consumidor también por su precio, lo que hace que esta tradición pueda mantenerse de generación en generación en todos los niveles sociales.

El chocolate de mesa es apetecido por adultos y niños, tiene un sabor dulce y casero y su consumo evoca la reunión de la familia.

No obstante las diferentes tendencias por la comida “saludable” (baja en grasa y azúcar) y con la introducción de nuevas bebidas como el té, agua saborizada, energizantes entre otros, el chocolate se ha ido ajustando a estos requerimientos del consumidor y hoy en día es comercializado con y sin azúcar; amargo, instantáneo, light, en pastillas o en polvo, pero siempre presente en la canasta familiar colombiana y de países latinoamericanos los cuales son los consumidores más representativos de chocolate de mesa, a nivel mundial.

El chocolate es especialmente consumido caliente, en agua o en leche por la población ubicado clima frío, adicionalmente en el departamento del Huila es tradicional como acompañante de una de sus comidas típicas como lo es el tamal, al desayuno o en horas de la tarde como cena.

Si bien el consumo del chocolate está arraigado a la tradición familiar, las grandes empresas productoras del país, enfocan sus esfuerzos en atraer la gente joven mediante la innovación.

En su preparación, un poco más rápida de sabor ligero y promoviendo que este producto se ofrezca en establecimientos comerciales al igual que el café.

Pasando a un plano global, es importante tener en cuenta, que cada día cobra gran importancia no solo el mejoramiento de las características del chocolate de mesa, sino el desarrollo de otros productos derivados del cacao, tal y como lo indica Alfaro (2013),

en los últimos años el consumo de cacao ha aumentado en los continentes de Europa y Asia; un comportamiento atribuido especialmente a la demanda creciente de productos hechos a base de cacao en polvo, en algunos países productores de cacao se ha impulsado la elaboración de productos derivados, tales como el tratamiento de la manteca de cacao para la creación de cosméticos y a la vez se está consumiendo en gran parte como confitería, productos recubiertos y productos alimenticios que contienen chocolate en polvo (p.56).

“A pesar de que el volumen de chocolate consumido ha tenido un crecimiento lento, el volumen de cacao consumido ha crecido más rápidamente. Lo que refleja con el tiempo una evolución en los gustos de los consumidores de cacao” (Alfaro, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, además de ser llamativo, es una apuesta trascendental para TOLIMAX S.A., fortalecer la investigación en el mejoramiento de su chocolate de mesa y en el desarrollo innovador de nuevos productos derivados, con el fin de aprovechar al máximo la

versatilidad del cacao, lograr un posicionamiento y reconocimiento en el mercado, al tiempo que crece y se proyecta generando un margen de rentabilidad adicional al que tiene actualmente.

6.1.5 Aspectos geográficos.

TOLIMAX S.A., se encuentra ubicada en el barrio los Mártires, de la ciudad de Neiva, capital del Departamento del Huila.

El Departamento del Huila está localizado al sur de la región andina de Colombia, cuenta con un área de 19.890 kms², limitando con los Departamentos de Tolima, Cundinamarca, Meta, Caquetá y Cauca. Está conformado por treinta y siete (37) municipios y en el año 2017 tenía una población de 1.182.944 habitantes, lo cual equivale al 2.5% de la población del país (Sistema de Información Regional SIR, 2012). (Gobernación del Huila, s.f).

Tabla 4
Población por sexo - área rural y urbana dpto. Huila 2017

Total Población en cabeceras municipales	706.906
Total Población resto	476.038
Total Población hombres	593.402
Total Población mujeres	589.542
Población (>15 o > 59 años) potencialmente activa	720.853
Población (<15 o < 59 años) potencialmente inactiva	462.091

Fuente: Construcción propia a partir de SIR Gobernación del Huila

Gobernación del Huila (2017), brinda información acerca del relieve, clima y la actividad económica de la región, resaltando la diversidad de temperaturas, debido a los diferentes pisos térmicos que varían desde el Desierto de la Tatacoa hasta el Nevado del Huila, lo cual facilita la variedad y extensión de la producción agrícola y ganadera. El relieve del Departamento se encuentra formado principalmente por el gran valle del Magdalena, ubicado entre las cordilleras Central y Oriental.

La agricultura y la ganadería son las principales actividades económicas del Departamento, seguidos de la explotación petrolera y el comercio. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en los últimos años, identificando a su vez que, dentro de los cultivos anuales y permanentes, la mayor producción corresponde a café, plátano, caña, cacao y yuca. A continuación, se relacionan las cifras más representativas de producción y áreas de cultivo.

Tabla 5
Áreas sembrada, cosechada y producción de cultivos anuales y permanentes en el Huila 2015

Cultivo	2015		Producción (Ton)
	Área (Has)		
	Sembrada	Cosechada	
Café	154.045,9	118.245,6	146.838,7
Plátano intercalado	24.578,3	23.419,3	66.707,0
Caña panela	13.048,4	6.011,5	42.149,5
Cacao	7.240,2	6.133,2	3.248,6
Yuca	3.107,0	2.907,0	17.172,6

Fuente: Construcción propia según Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR", s.f.

Tabla 6
Áreas sembrada, cosechada y producción de cultivos anuales y permanentes en el Huila 2016

Cultivo	2016		Producción (Ton)
	Área (Has)		
	Sembrada	Cosechada	
Café	151.901,8	124.771,9	154.853,3
Plátano intercalado	24.244,3	22.798,7	64.869,2
Caña panela	13.280,9	6.204,4	43.579,0
Cacao	7.320,2	6.488,2	4.158,6
Yuca	3.345,0	3.048,0	17.971,0

Fuente: Construcción propia según Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR", s.f.

Tabla 7
 Áreas sembrada, cosechada y producción de cultivos anuales y permanentes en el Huila 2017

Cultivo	2017		Producción (Ton)
	Área (Has)		
	Sembrada	Cosechada	
Café	150.327,2	119.376,3	154.500,0
Plátano intercalado	25.026,9	21.522,5	66.605,4
Caña panela	13.817,2	6.134,9	46.572,3
Cacao	7.448,4	6.756,4	4.822,4
Yuca	3.416,3	3.169,0	22.144,4

Fuente: Construcción propia según Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional “SIR”, s.f.

Destacando que las condiciones climáticas del Departamento son ideales para el cultivo del cacao y que las características del mismo son de gran calidad, a pesar de no tener una mayor representación en cuanto a la producción nacional, de acuerdo con estadísticas del Sistema de Información Regional de la Gobernación del Huila, la tendencia de la producción de los últimos tres años va en aumento, relativamente lento, incluso en algunas épocas esta materia prima escasea, no obstante se puede inferir que existe un importante potencial alrededor del cacao, que aunado a políticas gubernamentales, nacionales y a la correspondencia de la compañía frente a las tendencias del mercado, podría tener un impacto que origine uno de los ejes de desarrollo agrícola, económico y social en la región.

Los municipios del Departamento con la mayor producción de cacao son en su orden Rivera, Campoalegre, Tello, Algeciras, Neiva y Gigante, los cuales en su conjunto sumaron el 47% del total de toneladas producidas en todo el Huila en el 2017 (Gobernación del Huila, s.f.).

En el año 2017 el Departamento del Huila ocupó el cuarto lugar en la producción de cacao con 7.97% de participación, siendo superado por los Departamento de Santander,

Antioquia y Arauca que participan con 38.06%, 8,93% y 7.58% respectivamente (Federación Nacional de Cacaoteros, s.f.).

6.1.6 Aspectos tecnológicos.

El cacao es uno de los productos agrícolas más provechosos para el sector industrial, dado que se utiliza como materia prima para la producción de diversos productos alimenticios, denominados chocolates y confites, así como también la manteca de cacao, que es apropiada para la producción de chocolates, helados e insumo para el sector cosmético y farmacéutico (Shaka & Shura, 2009).

Los derivados se refieren a cacao en polvo, el cual resulta útil para helados, galletas, coberturas, chocolate para bebidas en polvo, repostería, entre otros. También el licor de cacao, que se obtiene tras un riguroso proceso, permitiendo lograr y preservar el sabor del chocolate, siendo ideal para la producción de chocolates y coberturas. El chocolate por su parte, se deriva de la mezcla de azúcar con la pasta de cacao, que corresponde al licor de cacao y manteca de cacao, este último corresponde al componente graso de la semilla que se obtiene del mismo licor de cacao, luego de someterlo a presión y calor. El chocolate se encuentra en diferentes presentaciones como pasta de cacao, chocolate de cobertura, chocolate a la taza, chocolate con leche, chocolate relleno y chocolate blanco, el cual propiamente no es chocolate al elaborarse con la manteca de cacao, leche en polvo o condensada y azúcar (Shaka & Shura, 2009).

En el proceso de elaboración de estos productos alimenticios derivados del cacao, la industria requiere disponer de tecnologías, como balanzas, monitores, tostadoras, descascarrilladora y molinos, principalmente, siempre que el objetivo sea solo producir la pasta de licor de cacao, porque de continuar con la producción de manteca de cacao se requiere la máquina prensadora. De otra parte, si lo que se busca producir es chocolate de mesa, se emplean

otros equipos, como tanques de almacenamiento, mesón en acero inoxidable, mezcladoras, atemperadores, túnel de enfriamiento en banda transportadora, moldes, sistema de empaque y maquina selladora (Blanco, 2006) (Prado, Herrera, & Mantilla, 2017).

La producción del chocolate de mesa no requiere tecnología de punta y es el principal producto de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de chocolate en Colombia (Blanco, 2006).

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 (Blanco, 2006, p.12).

No obstante, para el desarrollo de nuevos productos que puedan competir en el mercado, con marcas tan fuertemente posicionadas de La Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, las empresas requieren efectuar una importante inversión tecnológica, especialmente en confitería, donde a manera de representación, se observa que para producir bebidas achocolatadas, se requiere de la máquina de prensado del cacao, la cual es escasa en la industria de las pequeñas empresas por su alto costo. De otra parte el manejo de imagen y posicionamiento de marca, igualmente demanda una significativa inversión en empaques, pues la presentación final resulta determinante para el consumidor final (Blanco, 2006).

En el mercado del chocolate aparecen casi cada día nuevas recetas y creaciones. Con instalaciones de producción altamente flexibles, como las que se podrán ver en ProSweets Cologne del 31 de enero al 3 de febrero de 2016, la variedad de formas y sabores es

prácticamente ilimitada. En la feria internacional para proveedores de la industria de la confitería, más de 300 expositores presentarán soluciones para una producción rentable y de alta calidad, que incluyen líneas modulares para la producción de chocolates rellenos y bombones de cuidada elaboración (Énfasis Alimentación, 2016).

Entre las limitaciones identificadas en el análisis del eslabón de la agroindustria del Cacao-Chocolate en Colombia se encuentran las altas inversiones en tecnología que afectan la incursión de los pequeños industriales en el segmento de confitería de chocolate, con rentabilidad y sostenibilidad, las deficiencias que presentan en tecnología y obsolescencia de la maquinaria, dificultades en el mercadeo de los productos terminados, la fluctuación de los precios con alto grado de incidencia en la productividad, carencia de planes de innovación y desarrollo, así como no considerar la innovación tecnológica como una variable estratégica (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia, 2007).

Aroboleda & Gonzalez, (2010) presentan resultados de entrevista con funcionario del área de compras de la Compañía Nacional de Chocolates, en relación con el área de fomento que tiene la empresa desde hace más de 50 años con el objetivo de realizar transferencia de conocimiento, investigación y fomento del cultivo con miras a incentivar a los productores a incrementar sus siembras. Bajo un proyecto especial la empresa garantiza a grupos productores asociados la comercialización, mediante la compra de la producción del cacao y proveer de asesoría técnica en la formulación, ejecución y desarrollo del proyecto cacaotero. De otra parte la compañía cuenta con granjas experimentales con el fin de realizar transferencia tecnológica y de investigación.

Para un desarrollo de producto, de manera indudable, se deben considerar como mínimo en menor o mayor profundidad, dependiendo los requisitos del producto a lanzar; las etapas propuestas y lineamientos sugeridos por el Instituto de Desarrollo de Productos (PDI –

Product Development Institute) a través de la Metodología Stage Gate que comprende inicialmente la idea de producto, luego etapa 1 – definición del alcance, etapa 2 – caso de negocio, etapa 3 – desarrollo, etapa 4 – probar y validar, etapa 5 – lanzar y finaliza con la revisión post– lanzamiento (Ialimentos, 2017, p.24).

En el caso de desarrollo de productos de chocolatería, confitería y snacks, se debe tener especial cuidado en la definición de la viabilidad técnica, definición de variables críticas de producto y proceso, y desempeño durante la vida de anaquel (Etapa 2, 3 y 4 Stage Gate); teniendo en cuenta los siguientes aspectos: efecto de las condiciones de proceso en las propiedades fisicoquímicas del producto recién empacado, desempeño de producto en ambientes de alta temperatura, desempeño de producto en ambientes de alta humedad, compatibilidad de matrices alimenticias combinadas en el producto final y actividad agua y producto final (Ialimentos, 2017, p.24-25).

6.1.7 Aspectos legales.

Dentro del marco legal que impacta la industria en la que opera TOLIMAX S.A., el Estado ha expedido Leyes y otras normas, las cuales pueden incidir de manera positiva o negativa. Los actores principales y la regulación de mayor relevancia o impacto en este sector, se mencionan a continuación.

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) es una organización global, compuesta por países productores de cacao y consumidores de cacao. Ubicada ahora en Abidjan, Costa de Marfil, la ICCO se estableció en 1973 para poner en vigencia el primer Acuerdo Internacional del Cacao que se negoció en Ginebra en una Conferencia Internacional del Cacao de las Naciones Unidas. Desde entonces, han existido siete Acuerdos. El Séptimo Acuerdo Internacional del Cacao, negociado en 2010 en Ginebra, entró en vigor provisionalmente en octubre de 2012 (Organización Internacional del Cacao, 2017).

Entre los objetivos del Séptimo Convenio Internacional del cacao se encuentran; a) promover la cooperación internacional en la economía mundial del cacao, b) facilitar un marco apropiado para el debate de todos los temas relacionados con el cacao entre los gobiernos y con el sector privado, c) contribuir al fortalecimiento de las economías cacaoteras nacionales de los países Miembros, mediante la preparación, el desarrollo y la evaluación de proyectos apropiados, (...) d) procurar obtener precios justos que aseguren un rendimiento económico equitativo tanto para los productores como para los consumidores dentro de la cadena de valor del cacao, contribuyendo al desarrollo equilibrado de la economía mundial del cacao en interés de todos los Miembros, (...) (Naciones Unidas, 2010, p.3).

En Colombia el Ministerio de Salud y Protección Social es el líder del sector administrativo de salud y protección social, por lo cual tiene a cargo dirigir, orientar, coordinar, regular y evaluar el sistema general de seguridad social en salud y el sistema general de riesgos laborales, en lo de su competencia, así como formular, establecer y definir los lineamientos relacionados con los sistemas de información de la protección social. Mediante el Decreto 780 de 2016, Decreto Único Reglamentario del sector salud y la protección social, se compila toda la normatividad expedida por este Ministerio y por lo tanto queda como la fuente normativa reglamentaria de principal en el sector de alimentos y bebidas para consumo humano (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).

La inocuidad de los alimentos se refiere a la garantía de que los alimentos no serán perjudiciales para quien los prepara y consume, siempre que se tenga en cuenta el uso al que se destina. Las entidades involucradas en la inocuidad de los alimentos en Colombia son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, Ministerio de Salud y Protección Social – MSPS, Instituto Nacional de Vigilancia de

Medicamentos y Alimentos – INVIMA y las Entidades Territoriales de Salud (Ministerio de Salud y Protección Social. Subdirección de Salud Nutricional, Alimentos y Bebidas, 2017).

El Ministerio de Salud y Protección Social. Dirección de Promoción y Prevención. Subdirección de Salud Nutricional Alimentos y Bebidas (2017) compiló la regulación sanitaria de alimentos y bebidas para consumo humano, en el marco de la Ley 09 de 1979, la cual se encuentra diferenciada en regulación transversal y específica. La regulación transversal se relaciona con contenidos asociados a la importación y exportación, límites máximos de residuos y niveles máximos; buenas prácticas de manufactura – BMP; análisis de peligros y de puntos de control críticos - HACCP; registro, permiso y notificación; rotulado o etiquetado; inspección, vigilancia y control; procedimientos; muestras sin aval; incentivos; aditivos alimentarios; superficies en contacto y alimentos envasados herméticamente.

Dentro de la regulación transversal antes mencionada se encuentran las siguientes normas, las cuales inciden en la actividad económica de interés, siendo de vital importancia su aplicación, dado que ofrecen respaldo a las personas en general, así como a la misma industria, a partir del control en el ejercicio de las buenas prácticas en la actividad.

Decreto 539 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social, referente al reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014, p.1).

Decreto 590 DE 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social, mediante el cual modifica el artículo 21 del Decreto número 539 de 2014, que trata de la vigencia y derogatorias (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).

Resolución 2906 de 2007 del Ministerio de la Protección Social, “(...) tiene por objeto establecer los Límites Máximos de Residuos de Plaguicidas -LMR- en alimentos para consumo humano y piensos o forrajes” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2007, p.1).

Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, sobre (...) los requisitos sanitarios que debe cumplirse en la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013, p.1,2).

Resolución 719 de 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social, referente a la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública y establece la clasificación riesgo B*** - alimento de menor riesgo en salud pública para los productos de confitería y productos a base de cacao (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Decreto 60 de 2002 del Ministerio de Salud, “por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002, p.1).

Resolución 3168 de 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social, la cual modifica el artículo 37 Resolución 2674 de 2013 que trata de obligatoriedad de la notificación sanitaria, permiso sanitario y registro sanitario (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Resolución 5109 de 2005 del Ministerio de la Protección Social, “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2005, p.1).

Resolución 1506 de 2011 del Ministerio de la Protección Social, “por medio de la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo humano” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011, p.1).

Resolución 1229 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, “por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013, p.1).

Resolución 5296 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, que “(...) crea la lista de establecimiento y/o predios con hallazgos de excesos de residuos o contaminantes en los productos alimenticios al consumo humano y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013, p.1).

Resolución 683 de 2012 del Ministerio de Salud y Protección Social, “por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios aplicables a los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano”(Ministerio de Salud y Protección Social, 2012, p.1).

A partir de esta resolución, fueron expedidas otras normas con reglamentos específicos para los grupos de materiales, objetos, envases y equipamientos, tales como la Resolución 4142 de 2012 para los de grupo metálicos y la Resolución 4143 de 2012 para los de grupo plásticos y elastómeros y sus aditivos.

Por su parte la regulación específica corresponde al tipo de producto, alimento o bebida y para el caso de productos del cacao fue expedida la Resolución 1511 de 2011 por parte del Ministerio de la Protección Social, “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano,

que se procese, envase, almacene, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el territorio nacional”(Ministerio de Salud y Protección Social, 2011, p.1).

La citada norma presenta en el primer título las disposiciones generales, en el segundo título el contenido técnico, que a su vez trata de aspectos asociados a las condiciones básicas de higiene de los establecimientos; requisitos generales, requisitos fisicoquímicos y microbiológicos; prohibición de prácticas en la elaboración del chocolate y productos de chocolate; envase y rotulado; requisitos para la importación de chocolate y productos de chocolate y en el tercer título los procedimientos administrativos relacionados con la inspección, vigilancia, control, medidas de seguridad y sanciones (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011).

El Ministerio de Trabajo por su parte es el superior en el sector trabajo, por lo cual “(...) fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones” (Ministerio de Trabajo, 2015, p.2).

Mediante la expedición del Decreto Reglamentario Único Sectorial 1072 de 2015 se compila y racionalizan las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector y se provee de un instrumento jurídico único para el mismo (Ministerio de Trabajo, 2015).

El Decreto 1072 de 2015 en el capítulo 6, artículo 2.2.4.6.4 establece lo siguiente: El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo (Ministerio de trabajo, 2015, p.98).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo “apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Mediante el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo No. 1074 de 2015 compila la normatividad vigente expedida por este Ministerio y por lo tanto queda como la fuente normativa reglamentaria principal en el sector de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2015).

La Superintendencia de Industria y Comercio por su parte, vela por el buen funcionamiento de los mercados a través de la vigilancia y protección de la libre competencia económica, de los derechos de los consumidores, del cumplimiento de aspectos concernientes con metrología legal y reglamentos técnicos, la actividad valuadora del país, y la gestión de las Cámaras de Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.).

La Superintendencia de Sociedades, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “(...) ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales” (Superintendencia de Sociedades, s.f.).

“La Federación Nacional de Cacaoteros se creó en 1960, respondiendo a la necesidad de contar con un organismo que representara y defendiera los intereses de los cacaocultores a nivel nacional. (...)” (Federación Nacional de Cacaoteros, s.f.)

La Ley 67 de 1983 expedida por el Congreso de Colombia, estableció la cuota de fomento cacaotero, equivalente al tres por ciento (3%) sobre el precio de venta de cada Kg. de cacao de producción nacional. La liquidación de esta cuota debe efectuarse con base en el precio al cual se efectuó cada transacción y los recaudadores son todas las personas naturales o jurídicas

que adquieran o reciban a cualquier título, beneficien o transformen cacao de producción nacional, bien sea que se destine al mercado interno o de exportación y son los encargados de recaudar dicha cuota, e igualmente no podrán procesar ni beneficiarse este insumo, mientras no surtan previamente la deducción de la respectiva cuota de fomento, siendo su responsabilidad enviar mensualmente a la Federación Nacional de Cacaoteros, las sumas recaudadas por este concepto acompañado del informe establecido (Federación Nacional de Cacaoteros, s.f.).

El Ministerio de Agricultura contrata con la Federación Nacional de Cacaoteros, la administración, recaudo e inversión de esta cuota. Por medio del fondo se han beneficiado los cultivadores de grano en las tres áreas principales como la investigación, la transferencia tecnológica y la comercialización (Fedecacao, citado por Aroboleda y Gonzalez, 2010, p.33).

Lo anterior resulta positivo para los siguientes eslabones de la cadena productiva.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Se constituye en el gremio empresarial más importante en Colombia, al estar integrado por un representativo número de empresas de los sectores industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros (ANDI, s.f.).

Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias – ACOPI, “(...) gremio de las Mipymes Colombianas que impulsa el desarrollo económico y social del país” (ACOPI, s.f.).

El Decreto 1625 del 11 de octubre de 2016 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria que compila las normas de carácter reglamentario vigentes. (...) los decretos que establecen los plazos para declarar y pagar los tributos en cada año y los demás decretos reglamentarios expedidos para el cumplimiento de obligaciones tributarias en cada vigencia, no se incorporan en el presente Decreto, en razón al

cumplimiento del plazo, pero son normas vigentes para el ejercicio de las facultades de control de la (...) DIAN y para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, sustanciales y formales, por los contribuyentes y responsables de los impuestos, cuando hubiere lugar a ello, en virtud de la aplicación de la ley en el tiempo (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p.1).

La Ley 1819 de 29 de diciembre de 2016, aprobada por el Congreso de la República, corresponde a una reforma tributaria de tipo estructural. Entre los aspectos de mayor relevancia se destaca el cambio de estructura del sistema para determinar el impuesto de renta, ahora conocido como sistema cédular, consistente en rentas de trabajo, rentas de capital, pensiones, rentas no laborales y dividendos y participaciones. Igualmente, un nuevo modo de tratar las cesantías, reducción de topes y beneficios tributarios.

(...) Se establece un impuesto a los dividendos y participaciones recibidos por personas naturales con cargo a las utilidades del año gravable 2017 y que hayan pagado impuesto en cabeza de la sociedad a la tarifa del 5% para valores superiores a 600 uvt y hasta 1.000 uvt y del 10% para valores superiores y del 35% para dividendos abonados respecto de aquellos que no hayan pagado impuesto en cabeza de la sociedad. Ambos impuestos deben ser retenidos en la fuente. Se elimina el impuesto CREE y la tarifa del impuesto de renta para sociedades queda en el 34% para el año 2017 y 33% para los años siguientes y se establece la autorretención especial para el impuesto de renta que reemplaza la autorretención en el CREE que desaparece. Se modifican demasiados artículos del Estatuto Tributario relacionados con ingresos, costos y deducciones en renta (CNETCO, s.f.)

Se establecen nuevas condiciones para pertenecer al Régimen Tributario Especial. Se establece un impuesto para los pequeños comerciantes denominado “Monotributo”. En el impuesto a las ventas, se gravan unos productos que estaban excluidos con la tarifa del 5% y

la tarifa general pasa al 19%. Se elimina la retención en el impuesto sobre las ventas en pagos gravados a los del Régimen Simplificado. Se elimina el período anual de la declaración del IVA. Se establece en forma permanente el “Gravamen a los movimientos financieros”. Se establecen incentivos tributarios para la creación de empresas en Zonas más afectadas por el conflicto armado. Se modifica el régimen sancionatorio tributario. Se eleva el término de firmeza de las declaraciones a tres años y se establece el sistema de Liquidación Provisional del Impuesto. (...) (CNETCO, s.f.)

Es de anotar que el incremento del 16 al 19% en la tarifa general de IVA, impacta directamente la capacidad de consumo de las familias colombianas y de igual forma a raíz de los cambios que introdujo la reforma, se incrementará significativamente el impuesto de renta para las personas naturales, a partir de la declaración del año gravable 2017, incluso si realizaban una juiciosa planeación tributaria, haciendo uso de beneficios de ahorro en cuentas AFC, aportes en fondo de pensiones voluntarios, pagos por intereses de viviendas, deducciones por dependientes y pagos de medicina prepagada, considerando que la suma de las rentas exentas y todos los beneficios tributarios que le brindan estos mecanismos al final no pueden superar el 40 por ciento del valor del ingreso (Semana, 2018).

En cuanto a las personas jurídicas, comparando la tarifa general prevista antes de la Ley 1819, a saber 25% en renta, 9% en CREE y sobretasa CREE para 2017 de 8% y en 2018 de 9%, se observa una relativa baja de la carga impositiva en el impuesto de renta, fijándose para 2017 una tarifa general de 34% y a partir de 2018 en 33%, dada la eliminación del CREE y sobretasa CREE, aun considerando la sobretasa por utilidades superiores a \$800 millones de pesos que debe calcularse a tarifa de 6% para 2017 y 4% para 2018, conforme lo establece el párrafo transitorio 2 del artículo 240 de la citada Ley (Fenix Construcciones S.A., s.f.).

La Ley 1819 de 2016 adicionalmente, mediante el artículo 308 modificó el artículo 616-1 del E.T., incorporando la facturación electrónica, tema que ya había sido reglamentado con fines de masificación y control fiscal, mediante el Decreto 2242 del 24 de noviembre de 2015, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La facturación electrónica aplica para los contribuyentes obligados a declarar y pagar el IVA y el impuesto al consumo y su obligatoriedad iniciará a partir de 2019 con previa expedición de resolución que expedirá la DIAN indicando el ingreso paulatino por sectores económicos, con excepción de los contribuyentes, responsables y agentes de retención que se encuentran calificados como Grandes Contribuyentes, quienes conforme a la Resolución 10 del 06 de febrero de 2018 de la DIAN, empiezan a facturar electrónicamente a partir del 01 de junio de 2018, con exigibilidad por parte de la DIAN tres (3) meses después (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015) (UAE - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2018).

No obstante, lo anterior la citada Resolución contempla la posibilidad para que los seleccionados que presenten inconvenientes de tipo tecnológico puedan solicitar plazo adicional, pudiendo normalizar su ingreso hasta el 01 de enero de 2019 (UAE - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, 2018).

La sociedad TOLIMAX S.A., no hace parte de este primer grupo de contribuyentes obligados facturar electrónicamente, por no encontrarse calificado como Grande Contribuyente.

Portafolio (2018) afirma “el inicio de la facturación electrónica se constituye en un hito para las cuentas del país, ya que esta es una de las cartas para reducir la alta evasión que se da con IVA, que en total puede ascender a 40 billones de pesos, sin incluir las exenciones y exclusiones”.

“La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) espera que 2.001 grandes contribuyentes comiencen a implementar esta nueva forma de facturación a partir del mes de

septiembre. Esto representa un avance en las operaciones tributarias, siendo más eficientes, seguras y flexibles, no sólo la forma de registrar las transacciones, sino el relacionamiento con sus clientes y proveedores” (Contamos, 2018).

En el marco de la Ley 1314 de 2009, surgen los Decretos reglamentarios 3022 de 2013, 2129 y 2267 de 2014 en relación con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF para el grupo 2, así como el Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual compila la normatividad reglamentaria expedida en desarrollo de la Ley 1314 de 2009 y que a su vez fue modificado por el Decreto 2496 de 2015 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

De la anterior normatividad se desprende aplicación progresiva en Colombia, por lo cual a partir del 1 de enero del año 2015 inició el periodo de transición a las NIIF para las empresas del Grupo 2, es decir que hasta el año 2015 los Estados Financieros de las entidades pertenecientes a este grupo, entre ellas la empresa TOLIMAX S.A., estaban elaborados bajo las normas y principios establecidos en el Decreto 2649 de 1993.

Consejo Técnico de la Contaduría Pública (2015) clasifica los impactos en la adopción por primera vez de la NIIF para las Pymes en “directos” como primera instancia para referirse a los que afectan de forma directa a la contabilidad en relación al reconocimiento, medición, clasificación, revelación. Los “primarios”, que se deben considerar de manera simultánea a los directos, por efecto de los procesos y sistemas en términos de circuitos e información, conllevando a utilizar aplicación informáticas externas e internas. Por último los impactos denominados “derivados”, que se deben prever para evitar decaimiento de la eficacia y eficiencia de la organización, en relación con la estructura, recursos humanos y aspectos de negocio.

El Nuevo Día (2016) menciona que las empresas del país con la implementación de las Niif presentan sus estados financieros bajo las mismas condiciones que sus competidores extranjeros, resultando un beneficio en términos de comparación.

“Según Ricardo Vásquez Bernal, CP - magister en Economía y Finanzas y socio director de Consultoría de Baker Tilly Colombia, las Niif definitivamente tendrán impacto en todos los sectores de una empresa, y mientras más grande sea esta, mayor será” (El Nuevo Día, 2016).

Asegura que, efectivamente, hay impactos del reconocimiento del impuesto al patrimonio, ajustes en los modelos y bases de medición actuarial de los pasivos laborales, incorporación de recursos bajo control con sus obligaciones futuras y de contratos onerosos, cambios en los criterios para la medición del deterioro de la cartera, cálculo del deterioro de capacidad de activos y recursos de largo plazo, incorporación del valor razonable de instrumentos financieros y otros activos no financieros, capitalización de las valorizaciones como base del costo de los activos, cargos diferidos y otros activos que no cumplen la condición de activos, cambios en los costos de operación y estimación del impuesto diferido (El Nuevo Día, 2016).

6.1.8 Aspectos ambientales

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es el competente para dirigir la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables y por consiguiente de orientar y regular el ordenamiento ambiental del país, así como establecer las políticas y el marco legal en esta materia. El decreto 1076 del 26 de mayo de 2015 expedido por este ministerio, constituye el decreto único reglamentario que compila todos los decretos reglamentarios vigentes expedidos hasta la fecha, los cuales desarrollan las leyes en materia ambiental. El campo de aplicación se extiende a las personas naturales y jurídicas y a las entidades del sector ambiente, a las Corporaciones Autónomas Regionales, a los grandes centros urbanos de que trata el artículo 66

de la Ley 99 de 1993 y a las autoridades ambientales de que trata el artículo 13 de la Ley 768 de 2002 en el ámbito de sus competencias (Ministerio de Medio Ambiente, 2015).

Toda empresa para el desarrollo de sus actividades se provee de insumos y genera productos o servicios, para lo cual debe adelantar previamente diferentes procesos internos, los cuales, en mayor o menor medida, producen efectos tanto positivos como negativos en el medio ambiente. Bajo esta premisa toda organización tiene el compromiso de gestionar el medio ambiente, mediante el conocimiento de las normas relacionadas, la mitigación permanente de los riesgos e impactos que derivan de su operación e interacción con el entorno, así como también la implementación de acciones responsables; pues de no llevarse a cabo, la calidad y las posibilidades de vida para los próximos años se aminoran, y a su vez se expone la empresa al incumplimiento de la regulación aplicable, lo cual puede conllevar a incurrir en sanciones representativas y otras medidas complementarias.

Los aspectos ambientales se relacionan con elementos de las actividades, productos o servicios de una organización, que puede interactuar con el medio ambiente. En este sentido los aspectos ambientales a considerar en la industria chocolatera, teniendo en cuenta la realización de procesos tanto misionales como de apoyo, se asocian principalmente al consumo de agua, generación de aguas residuales, consumo de energía, generación de residuos sólidos, generación de residuos recuperables, generación de emisiones (Co₂ CFC, Ruido, Polvo), consumo de papel, consumo de combustible y la generación de residuos peligrosos, por lo cual la gestión ambiental resulta de gran importancia y se puede apoyar con la sensibilización e implementación de programas, controles e indicadores, que permitan el monitoreo continuo y la activación de planes de acción necesarios, ante posibles desviaciones.

Didiergarca (2014) se refiere a los aspectos ambientales e impactos ambientales negativos, asociados a la operación de la industria chocolatera, los cuales se relacionan con el consumo de energía, contaminación atmosférica a partir de la emisión de polvo al medio ambiente, la contaminación por combustión y la emisión de vapor o gases que se presentan al tostar el cacao, aunque en realidad estos vapores son poco contaminantes, debido a su composición (95% agua y 5% aminoácidos volátiles en la misma pepa). Otros impactos corresponden al ruido, la generación de residuos sólidos orgánicos y de desecho, así como también las aguas residuales.

De acuerdo con lo anterior y en aras de mitigar los efectos ambientales de este tipo de industria, es necesario que las empresas entre otros aspectos realicen las adecuaciones físicas, adquisición de los equipos necesarios, doten al personal de los elementos de protección y seguridad pertinente, e implementen las buenas prácticas de manufactura, articulado con la regulación establecida en esta materia.

El Concejo de Neiva mediante el Acuerdo 26 de 2009 revisa y ajusta el acuerdo 016 de 2000 que adopta el Plan de Ordenamiento Territorial de Neiva. En el artículo 594 denominado Zona Industrial, así como los artículos sucesivos, se detalla información afín, a partir de la cual se concluye que la ubicación de la Planta de la empresa TOLIMAX S.A., en el barrio los Mártires de la ciudad de Neiva, no cumple con lo allí dispuesto en el entendido que se trata de una industria transformadora que por sus características de impacto ambiental y físico debe operar en edificaciones especializadas dentro de zonas o complejos industriales y el barrio los Mártires se encuentra ubicado en área distinta a la prevista para la actividad industrial.

No obstante, lo anterior el acuerdo contempla en el artículo 426, parágrafo 2 para las industrias de alto impacto que estén en funcionamiento dentro del perímetro urbano, la

posibilidad de permanecer allí hasta el vencimiento de la licencia expedida por la autoridad ambiental competente (Concejo de Neiva, 2009).

El cambio climático representa uno de los mayores retos de nuestros tiempos. En el caso del Huila las proyecciones del IDEAM muestran un incremento de 2oC en la temperatura media para el año 2040, que puede ser aún mayor si se parte de las nuevas proyecciones mundiales, así como una disminución de hasta el 30% en la precipitación (Gobernación del Huila; Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2014, p.16).

Frente a esta proyección el Plan Huila 2050 propone hacer del Huila un Territorio Climáticamente Inteligente (TCI), a partir del esfuerzo colectivo y la implementación de ejes principales y transversales (Gobernación del Huila; Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2014).

El eje central de acción del Plan Huila 2050 es el agua como recurso vital para el departamento y el resto del país. Alrededor de este eje giran los ejes biodiversidad y servicios ecosistémicos, la agricultura y la seguridad agropecuaria, la energía y el eje humano, todos relacionados entre sí. Asimismo, el plan cuenta con cinco ejes transversales fundamentales para lograr la integración del concepto de cambio climático en todos los procesos políticos, educativos, comunicacionales y de gestión del departamento: ordenamiento territorial; educación y capacitación; comunicación; ciencia y tecnología, y manejo y gestión de riesgos (Gobernación del Huila; Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2014, p.75).

Entre los impactos del cambio climático destacados en el Plan Huila 2050, se señala que: de acuerdo a estimaciones realizadas por el CIAT (...), se prevé que el ambiente físico-ecológico en 2030 y 2050 para la producción agropecuaria cambiaría drásticamente. Algunos cultivos como el cacao podrían verse beneficiados, mientras que otros como el café tendrán

que adaptarse a las nuevas condiciones para mantener su viabilidad económica y ecológica (Gobernación del Huila. Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2014, p.43).

6.2 Análisis de la competencia o del sector industrial

6.2.1 Poder de negociación de los clientes.

En el caso del “cliente” de TOLIMAX S.A., como se ha mencionado anteriormente, se encuentran los almacenes de cadena y supermercados en sus distintos formatos y los clientes finales que consumen el producto; en ambos casos su poder es relevante, pero principalmente se visualiza en el primero, en la medida que el poder negociador y determinación del volumen de compra, está fuertemente relacionado con los beneficios que brinda a la empresa de exhibir en su vitrina los productos, soportado en su plataforma, imagen, infraestructura, capacidad logística, respaldo financiero, y por su puesto con la participación de mercado del retail en el mercado de distribución.

La Superintendencia de Industria y Comercio (2011), menciona que el ejercicio del poder negociador del retail sustentado en su posición dominante en el mercado de distribución, genera negociaciones cuyo resultado es ineficiente, ya que el retail podría terminar apropiándose de una mayor parte de las ganancias generadas por el intercambio, utilizando como instrumento la imposición de prácticas restrictivas verticales a sus proveedores y abusos de posición dominante, tales como: la determinación por parte del retail de las condiciones de intercambio, cambio de condiciones unilaterales a sus proveedores, imposición de condiciones de acceso a proveedores, subordinación del acuerdo o negociación con el proveedor a la aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituyen el objeto del negocio, acuerdos verticales de precios (...) (p.22)

“Estas prácticas restrictivas generan efectos negativos, tales como: Elevación de barreras de entrada con el fin de excluir proveedores” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011, p.22).

Respecto a los clientes finales el poder de negociación también es considerable, debido a que el chocolate de mesa hace parte de los productos de la canasta familiar, es de consumo frecuente y la variación en el precio es sensible a la demanda. Igualmente, por la expectativa del cliente de encontrar el producto en diferentes canales y presentaciones, así como la posibilidad de conseguir en los mismos establecimientos de comercio, oferta diversificada con productos de la competencia.

Es relevante tener en cuenta que (...) un cuarto de la población, los Millennials (entre 21 y 37 años) son la generación más informada a nivel global, lo que los hace exigir mayores estándares de calidad (66%), que haya más acceso a productos premium (21%), orgánicos y de mayores beneficios, así como están dispuestos a pagar más por estos últimos. Con poco tiempo y mucho estrés, son la generación que más busca conveniencia tanto a la hora de comprar en línea, como de alimentarse (Nielsen, 2018).

Sumado a lo anterior, los ingresos de la empresa en un 95% provienen de chocolate de mesa, marcas propias Tolimax, Calentano y maquilas contratadas, por lo cual la oferta de productos a los clientes es muy reducida, aumentando el poder de negociación tanto del cliente distribuidor, como final.

6.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

El cacao es la principal materia prima para la elaboración de chocolate de mesa, así como de otros productos derivados que pueden producirse a partir de este insumo. TOLIMAX S.A., no se provee directamente de esta materia, sin embargo, se encuentra ubicada en una zona donde hay muchos productores que cultivan la semilla y prefieren vender el grano de manera

independiente sin intermediación y asociación, aunque una de las acciones que se están promoviendo a nivel nacional y local para el desarrollo de la agroindustria, corresponde a la asociatividad de los gremios.

De otra parte, la tendencia muestra incremento de la producción y productividad del cultivo, así como apoyo gubernamental para su fortalecimiento durante los siguientes años. Es de anotar que igualmente en otras zonas del país se produce cacao de buena calidad y en mayor volumen, lo cual favorece su compra a largo plazo, aunque el precio del cacao está determinado por la cotización de la bolsas de Nueva York o Londres y el comportamiento del dólar en Colombia, no obstante se ha pronosticado estabilidad en el precio del grano en los siguientes años, sin superar los \$9.000 el kilo, precio en que se encontraba a inicios del año 2016 impactando el margen de rentabilidad de la industria.

También se debe considerar que muy cerca de la zona de influencia de TOLIMAX S.A., se encuentra situado un centro de acopio del Grupo Nutresa, al cual se encuentra vinculado la Compañía Nacional de Chocolates, empresa líder del sector y que absorbe junto con CasaLuker, la mayor parte de la producción de cacao nacional. CasaLuker, igualmente cuenta en la zona de influencia con una agencia.

A partir de lo anterior se concluye que el poder de negociación de los proveedores, se encuentra en un término medio y puede llegar a ser menor, si la empresa planifica la realización de compra del grano a los proveedores en mayor volumen, y a su vez genera alianzas con el gremio, que redunden en valor agregado del sector.

6.2.3 Amenaza de nuevos competidores.

Si bien la producción de productos semielaborados a base de cacao no demanda tecnología de punta, la calidad del producto se encuentra directamente relacionado con este

factor y las empresas líderes del sector utilizan tecnología moderna que les permite crear ventajas competitivas en términos de calidad, presentación, rendimiento, innovación, entre otros.

Igualmente, en el sector, de manera constante se están generando nuevas tecnologías, no obstante, los altos precios dificultan su adquisición para la pequeña empresa.

Entre otras barreras que puede encontrar un nuevo competidor, estarían las economías de escala que muchas empresas del sector han alcanzado, especialmente las líderes, gracias a la expansión del mercado. Este aspecto le genera a TOLIMAX S.A., una ventaja frente a cualquier competidor que quiera incursionar en la región Surcolombiana, en la medida que, en los 56 años de existencia, la organización ha sostenido una dinámica de ventas significativa en la zona de influencia, pese a la fuerte competencia.

Un aspecto que podría resultar favorable a nuevos competidores locales, es la oferta de productos con elementos innovadores, apoyado en una buena campaña de marketing. TOLIMAX S.A., en este aspecto presenta debilidad.

El capital de inversión tendiente a incursionar y captar cuota del mercado, se convierte en otra barrera de ingreso, dado que iniciando se deben hacer campañas de mercadeo que representan una importante inversión, si se desea lograr un fuerte impacto.

El marco legal y el sector retail, también generan alguna barrera de entrada a nuevos competidores, considerando que primero debe surtirse los trámites para el otorgamiento de los permisos de los entes correspondientes para su comercialización y de otra parte lograr acceso a este canal, lo cual también demanda una serie de inversiones en compra de espacios, codificación, compra de software para realizar pedidos electrónicos y tramites colaborativos, bajo unos requerimientos tecnológicos. A lo anterior se debe sumar la negociación que se realice con los almacenes de cadena y acuerdo de pago, que por lo general conllevan a que los

proveedores deban ajustarse a los plazos establecidos por ellos y que oscilan entre 30 y 120 días (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

6.2.4 Amenaza de productos sustitutos.

En Colombia hay varias empresas que incluyen en su oferta el chocolate de mesa, con algunas características diferenciales, principalmente en la presentación de las barras y proporciones de azúcar y colesterol, a un precio que puede oscilar entre los \$4.000 y \$5.800 la libra.

A las empresas productoras, se suman los almacenes de cadena que ofertan sus marcas propias en esta línea de producto, a precios significativamente más bajos que las marcas de la industria nacional y con mayores ventajas por la acumulación de información de los consumidores. Lo anterior indica que los productos de TOLIMAX S.A., pueden ser de fácil sustitución.

De otra parte, también se encuentra en el mercado, productos en distintas presentaciones, tanto provenientes del cacao como de otras fuentes, que, si bien difieren de las características nutricionales que aporta el chocolate, es posible que tengan sabor similar y sean consumidos en los mismos horarios o espacios, llegando a sustituir o disminuir su consumo; tal es el caso de las nuevas presentaciones existentes y en desarrollo, como respuesta a tendencias de nutrición, funcionalidad y salud. En la oferta disponible se visualizan presentaciones en polvo como Chocolyne, Chocoexpress, Chocolisto, Milo, café, cocoa y otras como té, jugos naturales, malteadas, cocoa en barra, entre otros.

No obstante, lo anterior un aspecto que favorece la continuidad del consumo del chocolate de taza en Colombia, se asocia a que está muy arraigado en la cultura, especialmente

en el desayuno, contrario a lo que sucede en los otros países donde predomina el consumo del chocolate en golosina (El Tiempo, 2014).

6.2.5 Rivalidad entre los competidores.

En el sector existe principalmente dos empresas grandes empresas que lideran el mercado nacional del chocolate en la categoría chocolate de mesa y son las empresas Compañía Nacional de Chocolates del Grupo Nutresa y CasaLuker.

“(…), Nacional de Chocolates realiza el 62 por ciento de las ventas en la categoría y la marca Corona aporta el 30 por ciento de las mismas” (El Tiempo, 2014).

La participación de mercado del Grupo Nutresa en Colombia en el año 2017 fue de 63,6% en chocolate de mesa y 69,4% en chocolatinas o golosinas, obteniendo un crecimiento en las ventas equivalente a 3,2%, respecto al año anterior. En 2016 la participación de mercado ascendió a 63,1% en chocolate de mesa y 67,4% en chocolatinas o golosinas, obteniendo crecimiento en las ventas de 11,9% respecto al año 2015. De lo anterior se concluye que la participación de mercado de 2016 a 2017 presentó variación positiva con mayor dinamismo en el segmento chocolatinas o golosinas, mientras que el crecimiento de las ventas en el último año reflejó un comportamiento más lento (Grupo Nutresa, 2017) (Grupo Nutresa, 2018).

La Compañía Nacional de Chocolates (s.f.) está próxima a cumplir sus primeros 100 años de historia, desde que se fundó en la ciudad de Medellín en el año 1920 como la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja. Además de la marca Corona que es la marca líder y de mayor reconocimiento, también maneja chocolate en barra en las marcas Cruz, Tesalia y La Especial y en presentaciones en polvo la marca Chocolyne, el primer chocolate dietético sin azúcar y Chocolisto principalmente dirigido a jóvenes consumidores y quienes no tienen tiempo para las preparaciones convencionales. Esta compañía igualmente ofrece otras categorías de productos de golosinas de chocolate en las marcas Jet, Jumbo, Montblanc, Gol y Chocolate

Santander. En nueces, barras y cereales maneja las marcas Tosh, La especial y Granuts y también maneja coberturas de chocolate para la industria y el foodservice.

Es una organización que goza de una sólida experiencia en el sector, lo cual le permite manejar una cadena de suministro sostenible y competitivo, contando con 5 plantas de producción en Latinoamérica y 4 centros de innovación, reconocimiento internacional, redes de distribución y servicio en Latam y USA. El cacao utilizado, principalmente es abastecido de la producción nacional, junto a Ecuador y Perú y maneja programas de apoyo al fomento cacaoero (Compañía Nacional de Chocolates).

El Grupo Nutresa cuenta con un modelo corporativo propositivo e innovador enfocado a la estrategia digital en las dimensiones de procesos, canales y negocios. Entre las perspectivas que presenta la compañía en 2018, se encuentra continuar impulsando la categoría chocolate de mesa, a partir de la innovación en productos, facilidad de preparación, salud y nutrición. Potencializar la propuesta de valor en golosinas de chocolates de manera incremental y mediante el desarrollo de nuevos segmentos de mercado con productos innovadores y diferenciación tecnológica. La organización se propone acelerar el desarrollo de su oferta con estándares alineados a las tendencias de nutrición, funcionalidad y salud (Grupo Nutresa, 2018).

La empresa CasaLuker (s.f.) también posee una reconocida y sólida experiencia a nivel nacional e internacional, actualmente se acerca a cumplir los 115 años de historia, tras haber sido fundada la ciudad de Manizales el 04 de enero de 1906. La compañía tiene un amplio portafolio de productos en los campos de chocolate, café, snack, coberturas de chocolate y aseo. Sus marcas en chocolate de mesa son Luker, Quesada, Chocolate SOL y Don Sabroso. Asimismo maneja la marca Chocoexpress, chocolate bajo en grasas, proveniente del cacao en polvo natural.

CasaLuker maneja programas de apoyo al fomento cacaotero, además de la Fundación Luker y la Granja Luker - centro de investigación de cacao y cuenta con 4 centros de distribución ubicados Bogotá, Cali, Medellín y Manizales. También posee 7 almacenes ubicados en distintas ciudades, entre ellas Neiva y plataformas de tránsito en 3 ciudades.

CasaLuker creció 8,5% en 2016 determinado principalmente por la apertura de nuevos mercados a nivel nacional e internacional. La exportación de cacao equivalente a 6.500 toneladas representó ingresos para la compañía por el orden de U\$35 millones. Las oportunidades que vislumbra la organización se enfocan en nuevos lanzamientos, nuevos canales y plataformas de comercialización y distribución, así como la apertura y profundización de mercados a nivel mundial (Dinero, 2017).

Tanto la Compañía Nacional de Chocolates como Casa Luker se apoyan con una amplia red comercial a nivel nacional, generando fuerte impacto y realizan promociones en algunas oportunidades.

Adicional a las empresas que lideran, también se encuentran otras medianas y pequeñas empresas, de las cuales se resaltan las empresas de Santander Gironés y Grupo Alimenticio Alba del Fonce, las cuales han logrado diversificar y expandir su mercado de manera importante.

La empresa Gironés (s.f.) tiene 48 años de existencia, es la empresa más grande empresa de chocolate de Santander y cuenta con importante portafolio en chocolate de mesa, línea light, línea coberturas, materias primas que incluyen cocoa en polvo, cacao en grano, NIBS y licor de cacao.

En la línea de chocolate de mesa tiene las marcas Girones Tradicional, El Español, Del Altiplano, Gironés Clavos y Canela, Girones Tradicional de Bola hecho a mano, Chocolate Tradicional de Mesa sin Azúcar. A su vez maneja chocolate en polvo y cocoa en polvo, como

también la línea ligh, la cual se concentra en chocolate en polvo y chocolate en pastilla bajos en calorías, resultando más saludables.

La línea Premium de la compañía presenta distintos porcentajes de cacao, mezclados con exóticos sabores dulces, frutales y salados en presentaciones de chocolatinas y trozos, así como otros productos alimenticios. La compañía igualmente realiza la maquila de chocolate de mesa al supermercado Justo y Bueno (Gironés, s.f.).

En los últimos años esta empresa se ha volcado hacia la innovación y productos con mayor valor agregado, pensando en el mercado externo (Dinero, 2018).

Grupo Alimenticio Alba del Fonce (s.f.) fue fundado en 1983 y está ubicado en la ciudad de Bucaramanga, atendiendo producción en los renglones cereal, cacao y café.

En chocolate de mesa la empresa ofrece las marcas Chocolate Alba del Fonce Clavos y Canela, Chocolate Alba del Fonce Tradicional, Chocolate JBO Tradicional, Chocolate Colosal Tradicional, Chocolate Colosal con Vainilla y Chocolate Colosal Sabor a Queso. También maneja el producto Choco Stevia – Cero Azúcar y la marca Dulceamargo, consistente a bombones artesanales de chocolates, desde el más dulce hasta el más amargo y que venden al por mayor y al detal.

Grupo Alimenticio Alba del Fonce realiza maquila de chocolate de mesa a los supermercados de cadena Olímpica SAO y Metro.

A parte de las empresas del sector, los almacenes de cadena también son competidores en la categoría de chocolate de mesa con las marcas propias, especialmente en aquellas que son maquiladas por la competencia. Estas marcas tienden a incrementar su participación en el mercado, basados en la percepción del cliente en términos de calidad y precio.

Lo anterior expuesto, evidencia que la rivalidad entre los competidores es importante, sin embargo, se resalta que en la Región Surcolombiana la empresa TOLIMAX S.A., ha logrado generar un reconocimiento importante y continuidad de la tradición de sus marcas de chocolate de mesa.

Las altas inversiones realizadas por las empresas de este sector, tanto grandes como pymes, que han logrado posicionarse en el mercado, conlleva a generar una barrera de salida significativa, aumentando de esta manera la rivalidad.

A partir del análisis realizado, en la figura 3 se representa el análisis de la competencia o del sector industrial para TOLIMAX S.A.

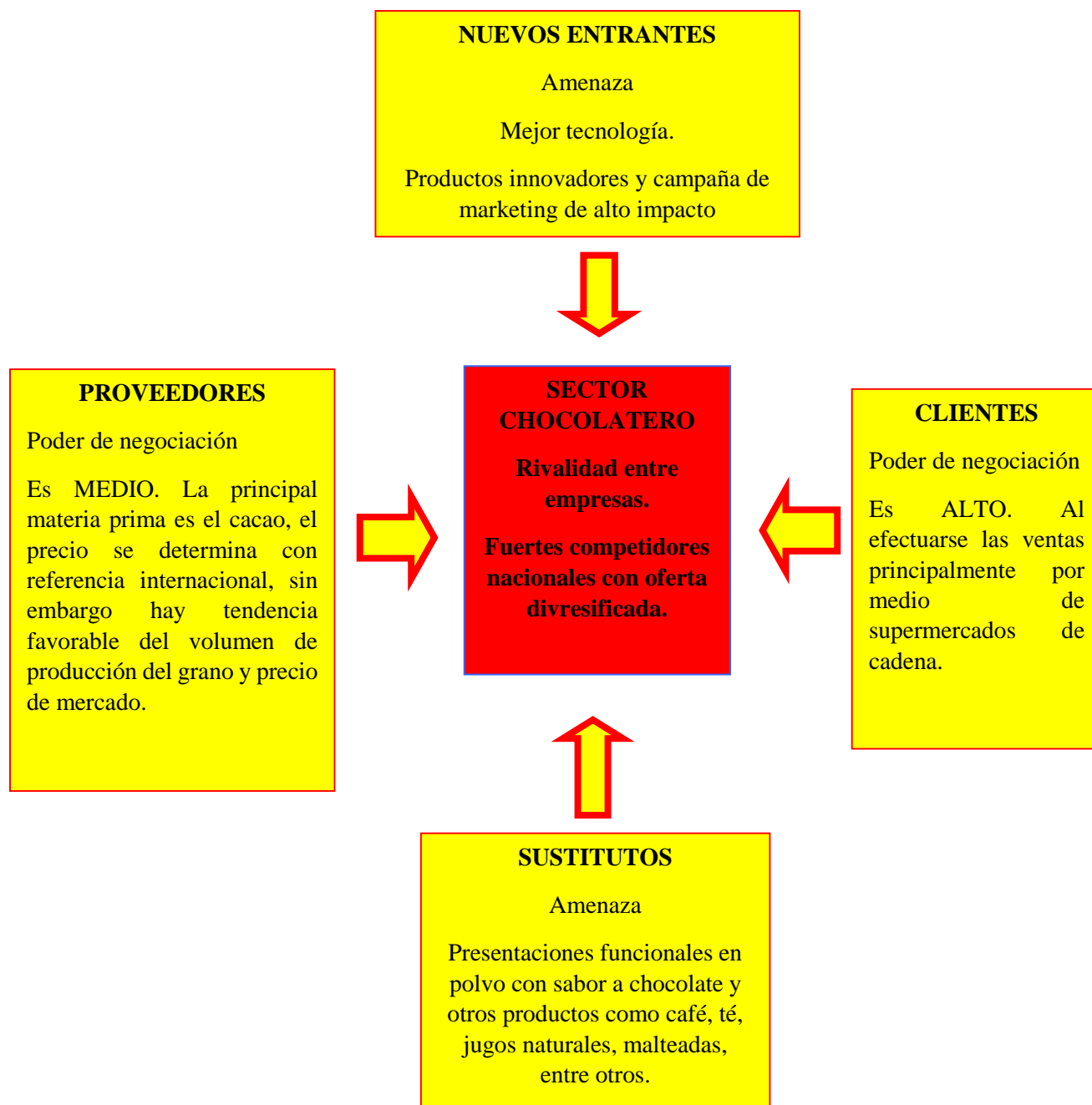


Figura 3. Análisis de la competencia o del sector industrial

Fuente: Construcción propia, según modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, Estrategia competitiva: técnicas de análisis de la empresa y sus competidores (empresa y gestión), 2009)

Capítulo 7. Formulación de estrategias

7.1 Etapa 1 de Insumo

En esta etapa se recopila la información básica para formular las estrategias.

7.1.1 Matriz de evaluación del factor interno – EFI.

Tabla 8
Matriz EFI

Factores Internos Claves	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
Compromiso afectivo, sentido de pertenencia y buen clima laboral	4	4	16
Participación de los líderes en la fijación de objetivos, aunado a una estructura organizacional flexible y liviana	3	3	9
Apoyo permanente de la junta directiva, para la gestión de la empresa y respaldo financiero de los propietarios.	5	4	20
Generación de confianza y comunicación a partir del liderazgo y cercanía promovida por la gerencia.	3	4	12
Inexistencia de un proceso y cultura asociada a la investigación, innovación y desarrollo, que promueva el conocimiento, toda vez que el objeto social está concentrado en un solo producto.	7	1	7
Alta participación de la línea de maquilas en los ingresos de la empresa	7	2	14
Generación de ingresos adicionales por la comercialización de productos representados	4	3	12
Necesidad de modernización tecnológica de la planta de producción y mejoramiento de algunos procesos administrativos tales como sistema de compras, toma de pedidos, controles, entre otros.	8	1	8
Procesos avalados por certificación en calidad y cumplimiento de requisitos asociados	4	4	16

Reconocimiento de la marca y calidad del producto	6	3	18
Precios competitivos	5	4	20
Experiencia consolidada y baja rotación del personal	3	4	12
Alto requerimiento de mantenimiento preventivo y correctivo	4	2	8
Localización de la planta en zona residencial y limitación de espacio tanto en la planta de producción como en las bodegas para el almacenamiento de materia prima y producto terminado.	8	1	8
Necesidad de orientación al marketing reconociendo los cambios y dinámica del entorno, liderado por personal idóneo en este campo	8	1	8
Discrepancia entre la teleología formalizada y el desarrollo organizacional, lo cual puede incidir negativamente en el logro de resultados, teniendo en cuenta el comportamiento reflejado en varios de los últimos periodos.	6	2	12
Incidencia de la volatilidad del precio del cacao y otras materias primas en la rentabilidad de la empresa	5	1	5
Buena liquidez financiera, capital de trabajo, bajo endeudamiento, capacidad de inversión y sobresaliente rentabilidad en el último periodo.	7	4	28
Optimización de costos a través de la implementación del sistema de toma de pedidos por preventa, tercerización del transporte en rutas convenientes, atención del canal TAT a través de distribuidores y eficiencia en la producción.	3	4	12
TOTAL	100	52	245

Fuente: Construcción propia.

TOLIMAX S.A no cuenta actualmente con un conjunto de fortalezas, capacidades y recursos que le permitan construir una posición competitiva. Entre las principales debilidades

que limitan su actuar se encuentran la tecnología e infraestructura, así como la falta de orientación al marketing y la inexistencia de un proceso y cultura innovadora.

>250. Indica que las fortalezas, capacidades y recursos con los que cuenta la organización puede construir una posición competitiva.

<250. La organización comporta un conjunto de debilidades que limitan su actuar para construir unas ventajas competitivas y mayor a 250.

Una debilidad mayor (Calificación = 1)

Una debilidad menor (Calificación = 2)

Una fortaleza menor (Calificación =3)

Una fortaleza mayor (Calificación = 4)

7.1.2 Matriz de evaluación de factores externos – EFE.

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica (David R., 2008).

Tabla 9
Matriz EFE

Factores Externos Claves	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
Extensos plazos para el pago por parte de los clientes retail, quienes manejan un fuerte poder de negociación.	4	2	8
Políticas de orden nacional y regional que promueven el crecimiento y mejoramiento de la productividad del cultivo de cacao, como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano, aunado a los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, en los que se favorece al sector agroindustrial.	6	4	24
Tendencia de crecimiento de la producción de cacao de muy buena calidad a nivel nacional y regional en la medida que es la principal materia prima.	5	4	20

Proyección de estabilidad y leves fluctuaciones en el precio del grano de cacao en los siguientes años, al igual que el azúcar.	4	4	16
Ubicación de centros de acopio de la competencia en la zona de influencia	6	2	12
Tendencia de establecimiento de alianzas productivas y asociatividad con el gremio cacaotero, para favorecer el abastecimiento y calidad del insumo, así como cooperación con los demás proveedores.	6	3	18
Amplia oferta de tecnologías para el sector chocolate y confitería, que favorecen la productividad y procesos de innovación.	8	3	24
Fuerte penetración y concentración del mercado por parte de los principales competidores con (amplio portafolio, destacados niveles de innovación, ventajas tecnológicas, posicionamiento de marca y estrategias claves de marketing)	9	1	9
Tendencia de crecimiento de las marcas propias de los retail al representar confianza, ahorro y equilibrio entre calidad y precio.	6	3	18
Arraigo a la tradición del consumo de chocolate de mesa en Colombia	5	3	15
Crecimiento global de la demanda de productos derivados del cacao, tales como el licor de caco, la cobertura de chocolate, confitería, entre otros	7	4	28
Tendencia de incremento de las exportaciones de cacao en grano, ante el aumento del consumo de cacao a nivel mundial.	4	2	8
Disminución de la población a razón de una menor composición del número integrantes por familia	4	2	8
Nuevas tendencias de consumo de productos saludables, fáciles y rápidos de preparar, con sabores similares al chocolate, así como el consumo de productos sustitutos.	7	3	21
Bajo crecimiento económico del país reflejado en el comportamiento del PIB, niveles de productividad, índices de pobreza, desigualdad, informalidad.	5	1	5
Desarrollo de programa de infraestructura de vías 4G.	4	4	16

Elevados costos logísticos, en Colombia	4	2	8
Tendencia de aumento de la TRM del dólar.	3	1	3
Efectos del cambio climático beneficiaría la producción del cacao a largo plazo en el Huila	3	3	9
TOTAL	100	51	270

Fuente: Construcción propia.

TOLIMAX S.A., se encuentra en un entorno con amplio número de oportunidades, a partir de las cuales puede establecer su posición competitiva. Entre las más representativas se identifica el crecimiento de la demanda de productos derivados del cacao, la existencia de políticas de orden nacional y regional que promueven el crecimiento y mejoramiento de la productividad del cultivo de cacao, como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano, aunado a los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, en los que se favorece al sector agroindustrial, amplia oferta de tecnologías que apoyan la productividad e innovación en el sector, tendencia de establecimiento de alianzas productivas y asociatividad con el gremio cacaotero y proyección de estabilidad y leve volatilidad en los insumos principales de la industria.

>250. La organización se encuentra en un entorno con oportunidades. Detallar cuál o cuáles oportunidades brindan mayor beneficio

<250. La organización se encuentra en un ambiente amenazante. Detallar cuál o cuáles amenazas comportan mayor incidencia.

Una amenaza mayor (Calificación = 1)

Una amenaza menor (Calificación = 2)

Una oportunidad menor (Calificación =3)

Una oportunidad mayor (Calificación = 4)

7.1.3 Matriz de perfil competitivo – MPC.

Esta matriz identifica a los competidores, definiendo sus fuerzas y debilidades particulares al compararlas con las de la organización (David R., 2008). Los factores en el MPC incluyen aspectos internos.

Tabla 10
MPC

Factores Clave de Éxito	Peso	Tolimax S.A.		Compañía Nacional de Chocolates		Casa Luker		Girones		Grupo Alimenticio Alba del Fonce	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Ventaja tecnológica e innovación	12	1	12	4	48	4	48	3	36	3	36
Canales de comercialización y distribución	9	2	18	4	36	3	27	2	18	2	18
Posicionamiento de la marca	8	2	16	4	32	4	32	2	16	2	16
Servicio al cliente	7	3	21	4	28	4	28	3	21	3	21
Diversificación concentrada	8	1	8	4	32	4	32	3	24	3	24
Precios competitivos	10	4	40	3	30	3	30	3	30	4	40
Calidad de los productos y mucho sabor	15	4	60	4	60	4	60	3	45	3	45

Participación en el mercado	8	1	8	4	32	4	32	2	16	1	8
Economía de escala y relación con proveedores	8	3	24	4	32	4	32	4	32	4	32
Fortaleza financiera	10	4	40	4	40	4	40	3	30	2	20
Lealtad del cliente	5	4	20	3	15	3	15	3	15	3	15
Total	100	30	267	42	385	41	376	32	283	31	275

Fuente: Construcción propia.

TOLIMAX S.A., presenta un débil perfil competitivo frente a los competidores principales Compañía Nacional de Chocolates del Grupo Nutresa y CasaLuker, empresa que concentran sus fortalezas en las ventajas tecnológicas e innovación incorporada en sus procesos, canales de comercialización y distribución, calidad y posicionamiento de la marca, entre otros factores.

Una debilidad mayor (Calificación = 1)

Una debilidad menor (Calificación = 2)

Una fortaleza menor (Calificación =3)

Una fortaleza mayor (Calificación = 4)

7.2 Etapa 2 de Comparación

Se enfoca en ubicar alternativas viables, alineando los aspectos internos y externos de la organización.

7.2.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Tabla 11
PEYEA

Dimensión	Calificación total
Fortaleza financiera FF	
Liquidez financiera	5,5
Capital de trabajo	4,5
Capacidad de endeudamiento para invertir y respaldo financiero de propietarios	5,5
Excelente rentabilidad en el último año, obteniendo el mejor desempeño en la historia.	6,0
Pese a que ha presentado pérdidas en algunos periodos, no se ha comprometido el patrimonio de la organización y la empresa ha podido superar la crisis.	5,0
Generación de ingresos adicionales que contribuyen a cubrir parte de los costos fijos (utilidad en comercio productos representados, ingresos por ventas varias como Cascarilla de cacao, Ripio, Chatarra, entre otros).	4,0
Optimización de costos, logrando mayor eficiencia y productividad en el último periodo.	4,5
Promedio	5,0
Fortaleza de la industria FI	
Productividad, utilización de la capacidad instalada	5,5
Potencial de crecimiento a partir del aumento de la demanda de productos derivados del cacao, tales como el licor de caco, la cobertura de chocolate, confitería, entre otros	6,0
Estabilidad de ventas en chocolate de mesa, debido al arraigo del consumo en las familias Colombianas.	5,0
Colombia posee ventajas comparativas que favorecen la producción de Cacao de muy buena calidad (sabor, aroma, rendimiento en contenido de grasa).	6,0
Nuevas tendencias para la diversificación de productos derivados del cacao y comercialización de otros productos complementarios.	5,0
Intensidad del capital	5,0
Acceso a canales de comercialización y distribución de amplia cobertura regional y nacional	5,0

Políticas gubernamentales internas que promueven el crecimiento de área y producción, permitiendo el abastecimiento del insumo a la industria, especialmente a la pequeña y mediana empresa por los volúmenes requeridos. 6,0

Tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, en los que se favorece al sector agroindustrial. 5,5

Promedio 5,4

Estabilidad medioambiental EM

Barreras de ingreso al mercado por la regulación en materia de nutrición, salud, así como también por el cumplimiento de requisitos para la negociación con almacenes de cadena -1,5

Volatilidad de precio del cacao y azúcar, materias primas principales. -2

Variación de la TRM - dólar -3

Presión de la competencia -5

Cambios tecnológicos -5

Oferta de productos mejorados y sustitutos al chocolate de mesa. -4

Gama de precios de los productos de la competencia -2

Reformas tributarias -3

Promedio -3,2

Ventaja competitiva VC

Participación en el mercado -6,0

Calidad del producto -2,0

Reconocimiento de la marca en la zona de influencia -3,0

Ciclo de vida del producto -2,0

Lealtad del cliente -2,0

Precios competitivos -1,0

Empresa local del sector con mayor representatividad a nivel regional y zona de influencia. -1,0

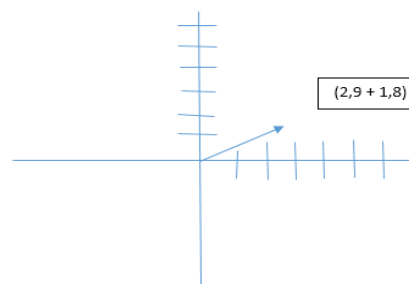
Experiencia consolidada en la producción de chocolate de mesa, tanto en marcas de la compañía como maquilas para diferentes almacenes de cadena con presencia nacional y local. -3,0

Promedio -2,5

Fuente: Construcción propia.

FF y FI con rango de +1 (lo peor) a +6 (lo mejor)

VC Y EM con rango de -1 (lo mejor) a -6 (lo peor)



Eje x: VC (-2,5) + FI (5,4) = 2,9

Eje y: EM (-3,2) + FF (5,0) = 1,8

TOLIMAX S.A., es financieramente sólida, ha logrado ventajas competitivas dentro de su alcance y ámbito regional, en una industria creciente. La estrategia a seguir es de tipo agresivo.

7.2.2 Matriz del boston consulting group CBCG de BCG.

Organizaciones “Multidivisionales”

Posición Relativa de la participación del Mercado en la Industria



Figura 4. Matriz CBCG de BCG.

Fuente: Construcción

El análisis se realiza de manera global, teniendo en cuenta que de los ingresos netos operacionales de TOLIMAX S.A., en 2017, equivalen a \$9.777 millones, el 95% corresponde a

la producción y comercialización de chocolate de mesa, incluida la línea maquilas. El 5% restante se obtuvo por la comercialización de productos representados, sin embargo, el margen de utilidad bruta en esta actividad es aproximadamente del 15%, resultando muy inferior al que se obtiene por el chocolate, el cual asciende a 39,7%.

No obstante, lo anterior se anota que la participación de las ventas de chocolate de mesa en las marcas de la compañía, se ha incrementado en 5% respecto a las ventas de maquilas, pasando de 40% en 2016 a 45% en 2017, debido a que las maquilas han venido decreciendo en los últimos 2 años con un promedio de -5,9% y de acuerdo con información de las marcas propias de los retailers, el crecimiento en estos productos en la categoría de la canasta familiar ascendió en 2017 a 4,0% (Kantar Worldpanel, 2018).

Para la determinación de la participación en ventas se tuvo en cuenta que “(...) 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. (...)” (Observatorio Agrocadenas con base en CONFECÁMARAS s.f. citado por Blanco, 2006, p.18).

La Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker son las dos empresas transformadoras y exportadoras de cacao en grano que existen en Colombia y que absorben el 90% de la producción nacional; el 6% lo tienen las compañías Chocolate Gironés, Colombina y 18 empresas pequeñas; y el 4% restante de la producción nacional tiene como destino el mercado internacional (Procolombia, 2017, p.9).

La participación de mercado en Colombia en chocolate de mesa para el Grupo Nutresa durante los años 2017, 2016 y 2015 fue de 63,6%, 63,1% y 62,1% respectivamente y en golosinas o chocolatinas, fue de 69,4%, 67,4% y 67,2% en el mismo orden (Grupo Nutresa, 2016) (Grupo Nutresa, 2017) (Grupo Nutresa, 2018).

Lo anterior indica que para TOLIMAX S.A., la posición relativa de la participación del mercado en la industria es muy reducida, especialmente en el contexto nacional y frente al líder del mercado, caso contrario en el ámbito regional con participación del mercado que oscila entre 15 y 20%, así como frente a competidores localizados en otras zonas del país.

El crecimiento de las ventas promedio para TOLIMAX S.A., durante los años 2015 a 2017 es de 10,71%, mientras que el promedio de la industria es de 15,13%, considerando para este análisis las empresas Girones S.A. con 12,53%, Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S con 27,56% y el Grupo Nutresa con 5,3%, este último únicamente en la categoría de ventas de chocolate de mesa, por la posibilidad de acceder a información detallada de las ventas de chocolate en Colombia y la participación de esta tipología de productos en las ventas de la compañía, equivalente a 23,5%, 24,4% y 23,4% para 2015, 2016 y 2017 respectivamente (Grupo Nutresa, 2016) (Grupo Nutresa, 2017) (Grupo Nutresa, 2018).

De lo expuesto se determina que TOLIMAX S.A., presenta tasa de crecimiento de las ventas inferior al de la industria, pero con variación positiva superior al 10%, determinando junto con la participación del mercado, ubicación de la organización en el cuadrante I denominado interrogante por su baja posición relativa de participación en el mercado nacional, pero compitiendo en una industria con alto crecimiento.

Por lo anterior las estrategias recomendadas están orientadas en principio a que la empresa decida sobre el rumbo a seguir mediante asignación de recursos para obtener mayor penetración en el mercado y/o crecimiento, a partir del desarrollo de nuevos productos.

7.2.3 Matriz interna externa IE.

Se basa en los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de factores Internos - EFI y de la matriz de evaluación de los factores Externos – EFE. Los valores de la EFI ocupan el eje x y los valores ponderados de la EFE se ubican en el eje Y (David R., 2008).

La matriz y posición resultante es a nivel de toda la organización, en la medida que se evaluó a la organización en su totalidad y no por unidades funcionales.

		RESULTADOS PONDERADOS TOTALES - MATRIZ EFI		
		FUERTE DE 3,0 A 4,0	PROMEDIO DE 2,0 A 2,99	DEBIL DE 1,0 A 1,99
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES - MATRIZ EFE	ALTO DE 3,0 A 4,0	I	II	III
	MEDIO DE 2,0 A 2,99	IV	X: 2,45 Y: 2,70 V	VI
	BAJO DE 1,0 A 1,99	VII	VIII	IX

Figura 5. Matriz EFI

Fuente: Construcción propia.

A partir de la ubicación de TOLIMAX S.A., en la celda V de la Matriz IE (Interna-Externa), las estrategias pueden ser de mantener y proteger mediante el desarrollo de productos y penetración en el mercado.

7.2.4 Matriz gran estrategia



Figura 6. Matriz Gran estrategia
Fuente: Citado por (David R., 2008, p.240)

La compañía TOLIMAX S.A., se encuentra ubicada en el cuadrante II, considerando que su posición competitiva en el contexto nacional es muy débil y aún no se encuentra preparada para competir eficientemente en un sector que presenta buenas oportunidades y niveles de crecimiento. Las estrategias más convenientes para su implementación se enfocan en la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, entre otras.

7.3 Etapa 3 de decisión

Es una sola técnica, la matriz MCPE utiliza la información de la etapa 1, evaluándolas las alternativas viables identificadas en la etapa 2 (David R., 2008).

7.3.1 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

Permite determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Indica cuales son las mejores estrategias alternativas.

Posibles alternativas de crecimiento y fortalecimiento

Estrategia 1

Incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional, potenciando la propuesta de valor, mediante la ampliación del portafolio de productos y categorías derivadas del cacao, acorde a las tendencias y necesidades del cliente, para lo cual se requiere fortalecer la capacidad instalada, implementación de los procesos de I&D, marketing y trabajo articulado con el eslabón primario de la cadena productiva en la zona de influencia.

Estrategia 2

Aumentar la participación en el mercado nacional en la categoría vigente y mediante el lanzamiento de nuevos productos derivados del cacao, teniendo como referencia las tendencias de consumo, demandas del mercado y la oferta de los principales actores de la industria, realizando para ello inversión en el fortalecimiento de la capacidad instalada y gestión comercial.

Estrategia 3

Mejorar la participación de mercado de maquila de chocolate de mesa a nivel nacional y atender la demanda de otros productos similares que requieran los clientes retail en la misma línea, enfocando esfuerzos comerciales y fortaleciendo la capacidad instalada, sin desatender la producción de las marcas de la empresa, así como también aumentar los ingresos por la comercialización de otros productos alimentarios.

Tabla 12
Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico – MCPE

Factores claves	Pond.	Alternativas Estratégicas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Factores internos							
Compromiso afectivo, sentido de pertenencia y buen clima laboral	4	4	16	3	12	2	8
Participación de los líderes en la fijación de objetivos, aunado a una estructura organizacional flexible y liviana	3	4	12	4	12	3	9
Apoyo permanente de la junta directiva, para la gestión de la empresa y respaldo financiero de los propietarios.	5	4	20	4	20	3	15
Generación de confianza y comunicación a partir del liderazgo y cercanía promovida por la gerencia.	3	4	12	3	9	2	6
Generación de ingresos adicionales por la comercialización de productos representados	4	3	12	3	12	4	16
Procesos avalados por certificación en calidad y cumplimiento de requisitos asociados	4	4	16	4	16	4	16

Reconocimiento de la marca y calidad del producto	6	4	24	4	24	3	18
Precios competitivos	5	4	20	4	20	4	20
Experiencia consolidada y baja rotación del personal	3	4	12	4	12	3	9
Buena liquidez financiera, capital de trabajo, bajo endeudamiento, capacidad de inversión y sobresaliente rentabilidad en el último periodo.	7	4	28	4	28	4	28
Optimización de costos a través de la implementación del sistema de toma de pedidos por preventa, tercerización del transporte en rutas convenientes, atención del canal TAT a través de distribuidores y eficiencia en la producción.	3	4	12	4	12	3	9
Inexistencia de un proceso y cultura asociada a la investigación, innovación y desarrollo, que promueva el conocimiento, toda vez que el objeto social está concentrado en un solo producto.	7	4	28	3	21	2	14
Alta participación de la línea de maquilas en los ingresos de la empresa	7	1	7	1	7	4	28
Necesidad de modernización tecnológica de la planta de producción y mejoramiento	8	4	32	4	32	3	24

de algunos procesos administrativos tales como sistema de compras, toma de pedidos, controles, entre otros.

Alto requerimiento de mantenimiento preventivo y correctivo	4	4	16	4	16	4	16
---	---	---	----	---	----	---	----

Localización de la planta en zona residencial y limitación de espacio tanto en la planta de producción como en las bodegas para el almacenamiento de materia prima y producto terminado.	8	4	32	4	32	4	32
--	---	---	----	---	----	---	----

Necesidad de orientación al marketing reconociendo los cambios y dinámica del entorno, liderado por personal idóneo en este campo	8	4	32	4	32	3	24
---	---	---	----	---	----	---	----

Discrepancia entre la teleología formalizada y el desarrollo organizacional, lo cual puede incidir negativamente en el logro de resultados, teniendo en cuenta el comportamiento reflejado en varios de los últimos periodos.	6	4	24	4	24	3	18
---	---	---	----	---	----	---	----

Incidencia de la volatilidad del precio del cacao y otras materias primas en la rentabilidad de la empresa	5	4	20	3	15	2	10
--	---	---	----	---	----	---	----

Subtotal	100		375		356		320
-----------------	------------	--	------------	--	------------	--	------------

Factores externos

Políticas de orden nacional y regional que promueven el crecimiento y mejoramiento de la productividad del cultivo de cacao, como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano, aunado a los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, en los que se favorece al sector agroindustrial.	6	4	24	3	18	3	18
Tendencia de crecimiento de la producción de cacao de muy buena calidad a nivel nacional y regional en la medida que es la principal materia prima.	5	4	20	4	20	4	20
Proyección de estabilidad y leves fluctuaciones en el precio del grano de cacao en los siguientes años, al igual que el azúcar.	4	4	16	4	16	4	16
Tendencia de establecimiento de alianzas productivas y asociatividad con el gremio cacaotero, para favorecer el abastecimiento y calidad del insumo, así como cooperación con los demás proveedores.	6	4	24	2	12	2	12
Amplia oferta de tecnologías para el sector chocolate y confitería, que	8	4	32	4	32	3	24

favorecen la productividad y procesos de innovación.

Tendencia de crecimiento de las marcas propias de los retail al representar confianza, ahorro y equilibrio entre calidad y precio.

6	1	6	1	6	4	24
---	---	---	---	---	---	----

Arraigo a la tradición del consumo de chocolate de mesa en Colombia

5	4	20	4	20	4	20
---	---	----	---	----	---	----

Crecimiento global de la demanda de productos derivados del cacao, tales como el licor de caco, la cobertura de chocolate, confitería, entre otros

7	4	28	4	28	2	14
---	---	----	---	----	---	----

Desarrollo de programa de infraestructura de vías 4G.

4	4	16	4	16	4	16
---	---	----	---	----	---	----

Efectos del cambio climático beneficiaría la producción del cacao a largo plazo en el Huila.

3	4	12	4	12	4	12
---	---	----	---	----	---	----

Nuevas tendencias de consumo de productos saludables, fáciles y rápidos de preparar, con sabores similares al chocolate, así como el consumo de productos sustitutos.

7	4	28	4	28	2	14
---	---	----	---	----	---	----

Extensos plazos para el pago por parte de los clientes retail, quienes manejan un fuerte poder de negociación.

4	1	4	1	4	1	4
---	---	---	---	---	---	---

Ubicación de centros de acopio de la competencia en la zona de influencia	6	3	18	2	12	2	12
Fuerte penetración y concentración del mercado por parte de los principales competidores con (amplio portafolio, destacados niveles de innovación, ventajas tecnológicas, posicionamiento de marca y estrategias claves de marketing)	9	4	36	3	27	2	18
Tendencia de incremento de las exportaciones de cacao en grano, ante el aumento del consumo de cacao a nivel mundial.	4	3	12	2	8	2	8
Disminución de la población a razón de una menor composición del número integrantes por familia	4	2	8	2	8	2	8
Bajo crecimiento económico del país reflejado en el comportamiento del PIB, niveles de productividad, índices de pobreza, desigualdad, informalidad.	5	1	5	1	5	2	10
Elevados costos logísticos, en Colombia	4	1	4	1	4	1	4
Tendencia de aumento de la TRM del dólar.	3	3	9	2	6	1	3
Subtotal	100		322		282		257
TOTAL	100		697		638		577

Fuente: Construcción propia

CA – Calificación del atractivo; TCA –Total calificación del atractivo.

1= no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

De la evaluación de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – MCPE, se concluye que la estrategia de mayor atraktividad corresponde a la No. 1, en la medida que trabaja de manera articulada con las dinámicas del entorno, con una propuesta dirigida a fortalecer las ventajas competitivas; en segundo lugar, estaría la estrategia No. 2 que de igual manera contempla las tendencias del sector y por último la estrategia No. 3, enfocada en el fortalecimiento de la línea maquila.

7.3.2 Matriz fortalezas amenazas debilidad oportunidades – FADO.

Permite desarrollar estrategias de fuerzas y debilidades, debilidades y oportunidades, fuerza y amenazas y debilidades y amenazas (David R., 2008).

Tabla 13
Matriz FADO



OPORTUNIDADES - O

- | | |
|---|--|
| <p>1. Políticas de orden nacional y regional que promueven el crecimiento y mejoramiento de la productividad del cultivo de cacao, como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano, aunado a los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, en los que se favorece al sector agroindustrial</p> <p>2. Tendencia de crecimiento de la producción de cacao de muy buena calidad a nivel nacional y regional en la medida que es la principal materia prima.</p> <p>3. Proyección de estabilidad y leves fluctuaciones en el precio del grano de cacao en los siguientes años, al igual que el azúcar.</p> <p>4. Tendencia de establecimiento de alianzas productivas y asociatividad con el gremio cacaoero, para favorecer el abastecimiento y calidad del insumo, así como cooperación con los demás proveedores.</p> <p>5. Amplia oferta de tecnologías para el sector chocolate y confitería, que favorezcan la productividad y procesos de innovación.</p> | <p>6. Tendencia de crecimiento de las marcas propias de los retail al representar confianza, ahorro y equilibrio entre calidad y precio.</p> <p>7. Arraigo a la tradición del consumo de chocolate de mesa en Colombia</p> <p>8. Crecimiento global de la demanda de productos derivados del cacao, tales como el licor de cacao, la cobertura de chocolate, confitería, entre otros</p> <p>9. Nuevas tendencias de consumo de productos saludables, fáciles y rápidos de preparar, con sabores similares al chocolate, así como el consumo de productos sustitutos.</p> <p>10. Desarrollo de programa de infraestructura de vías 4G.</p> <p>11. Efectos del cambio climático beneficiaría la producción del cacao a largo plazo en el Huila</p> |
|---|--|

AMENAZAS - A

- | | |
|--|--|
| <p>1. Extensos plazos para el pago por parte de los clientes retail, quienes manejan un fuerte poder de negociación.</p> <p>2. Ubicación de centros de acopio de la competencia en la zona de influencia</p> <p>3. Fuerte penetración y concentración del mercado por parte de los principales competidores con (amplio portafolio, destacados niveles de innovación, ventajas tecnológicas, posicionamiento de marca y estrategias claves de marketing)</p> <p>4. Tendencia de incremento de las exportaciones de cacao en grano, ante el aumento del consumo de cacao a nivel mundial.</p> <p>5. Disminución de la población a razón de una menor composición del número integrantes por familia</p> | <p>6. Bajo crecimiento económico del país reflejado en el comportamiento del PIB, niveles de productividad, índices de pobreza, desigualdad, informalidad.</p> <p>7. Elevados costos logísticos, en Colombia</p> <p>8. Tendencia de aumento de la TRM del dólar.</p> |
|--|--|

FORTALEZAS - F

- | | |
|---|---|
| <p>1. Compromiso afectivo, sentido de pertenencia y buen clima laboral</p> <p>2. Participación de los líderes en la fijación de objetivos, aunado a una estructura organizacional flexible y liviana</p> <p>3. Apoyo permanente de la junta directiva, para la gestión de la empresa y respaldo financiero de los propietarios.</p> <p>4. Generación de confianza y comunicación a partir del liderazgo y cercanía promovida por la gerencia.</p> <p>5. Generación de ingresos adicionales por la comercialización de productos representados</p> <p>6. Procesos avalados por certificación en calidad y cumplimiento de requisitos asociados</p> | <p>7. Reconocimiento de la marca y calidad del producto</p> <p>8. Precios competitivos</p> <p>9. Experiencia consolidada y baja rotación del personal</p> <p>10. Buena liquidez financiera, capital de trabajo, bajo endeudamiento, capacidad de inversión y sobresaliente rentabilidad en el último periodo.</p> <p>11. Optimización de costos a través de la implementación del sistema de toma de pedidos por preventa, tercerización del transporte en rutas convenientes, atención del canal TAT a través de distribuidores y eficiencia en la producción.</p> |
|---|---|

F9, F10, F3, O5. Invertir en la modernización del recurso tecnológico para la planta de producción y para los procesos de I&D.

F3, F6, F7, F8, F10, F11, O2, O3, O7, O10. Ampliar los canales de comercialización y distribución a otros territorios del país para las marcas de la empresa en la categoría chocolate de mesa y los productos que se desarrollen a futuro.

F1, F2, F7, F9, O7. Realizar campañas tendientes a impulsar la continuidad de la tradición del consumo del chocolate en las marcas de la empresa.

F6, F7, F8, F9, O2, O3, O6, O7, O10, O11. Realizar gestiones comerciales para incrementar la participación de mercado nacional en la línea maquila de chocolate de mesa proyectando la evaluación de la rentabilidad y conveniencia de la negociación.

F2, F4, F5, O10. Fortalecer el portafolio de productos alimenticios a comercializar, para la generación de ingresos adicionales, realizando continuo seguimiento a la rentabilidad.

F10, A1. Realizar continuo seguimiento a la gestión de cobro de la cartera para identificar casos que ameriten una gestión específica e incentivar el pago anticipado de las facturas de clientes institucionales, superretes, supermercados independientes y canal TAT para compensar en parte los extensos plazos de los clientes retail, en los cuales se aminora la posibilidad de actuar.

F6, F7, F8, F9, A3, A6. Revisar permanente los precios del mercado para realizar ajustes a esta variable y determinación de posibles promociones razonables que incrementen las ventas, manteniendo un precio competitivo, acorde a la calidad del producto y sin afectar la rentabilidad de la empresa.

F9, F10, F11, A2, A4, A8. Establecer política de precio de compra del cacao ajustado al mercado, rentable para la empresa y atractivo al productor o intermediario, para disminuir el interés de venta a los grandes competidores o su exportación.

F1, F2, F9, F11, A3, A6, A7. Desarrollar planes de productividad y optimización en los procesos de producción, suministros, distribución y comercial, tendiente a rentabilizar la operación.

DEBILIDADES . D

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un proceso y cultura asociada a la investigación, innovación y desarrollo, que promueva el conocimiento, toda vez que el objeto social está concentrado en un solo producto. 2. Alta participación de la línea de maquilas en los ingresos de la empresa 3. Necesidad de modernización tecnológica de la planta de producción y mejoramiento de algunos procesos administrativos tales como sistema de compras, toma de pedidos, controles, entre otros. 4. Alto requerimiento de mantenimiento preventivo y correctivo | <ol style="list-style-type: none"> 5. Localización de la planta en zona residencial y limitación de espacio tanto en la planta de producción como en las bodegas para el almacenamiento de materia prima y producto terminado. 6. Necesidad de orientación al marketing reconociendo los cambios y dinámica del entorno, liderado por personal idóneo en este campo 7. Discrepancia entre la teleología formalizada y el desarrollo organizacional, lo cual puede incidir negativamente en el logro de resultados, teniendo en cuenta el comportamiento reflejado en varios de los últimos periodos. 8. Incidencia de la volatilidad del precio del cacao y otras materias primas en la rentabilidad de la empresa |
|---|--|

DEBILIDADES . D

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un proceso y cultura asociada a la investigación, innovación y desarrollo, que promueva el conocimiento, toda vez que el objeto social está concentrado en un solo producto. 2. Alta participación de la línea de maquilas en los ingresos de la empresa 3. Necesidad de modernización tecnológica de la planta de producción y mejoramiento de algunos procesos administrativos tales como sistema de compras, toma de pedidos, controles, entre otros. 4. Alto requerimiento de mantenimiento preventivo y correctivo | <ol style="list-style-type: none"> 5. Localización de la planta en zona residencial y limitación de espacio tanto en la planta de producción como en las bodegas para el almacenamiento de materia prima y producto terminado. 6. Necesidad de orientación al marketing reconociendo los cambios y dinámica del entorno, liderado por personal idóneo en este campo 7. Discrepancia entre la teleología formalizada y el desarrollo organizacional, lo cual puede incidir negativamente en el logro de resultados, teniendo en cuenta el comportamiento reflejado en varios de los últimos periodos. 8. Incidencia de la volatilidad del precio del cacao y otras materias primas en la rentabilidad de la empresa |
|---|--|

D8, O1, O4. Establecer alianzas con el gremio cacaotero que conduzca al mejoramiento de la calidad, provisión del insumo y nivel de productividad.

D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9, O10, O11. Proyectar la empresa hacia el fortalecimiento de la infraestructura e implementación de nuevos procesos necesarios para el desarrollo de la propuesta de valor centrada en la mejora y ampliación de la oferta de productos derivados del cacao, para mejorar su posicionamiento y sostenibilidad.

D1, A3. Implementar la estrategia de benchmarking, aprovechando el camino recorrido por las empresas líderes del sector, con el fin de conocer las mejores prácticas y transferir este conocimiento a TOLIMAX S.A., para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos que fortalezcan el portafolio de la empresa.

D3, D8, A4, A8. Establecer en la compañía, un plan de compras, que contemple las contingencias de la economía local, nacional y mundial, promoviendo relaciones de cooperación con el sector primario y manteniendo inventarios de materia prima, de acuerdo a proyecciones basadas en las tendencias del mercado.

D6, D7, O7, O8, O9, O10. Establecer los segmentos de interés y dirigir las acciones hacia la satisfacción de sus necesidades, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y el fortalecimiento de la interacción, mediante un proceso efectivo de marketing.

D1, D6, A3, A5. Diseñar líneas de productos en cantidades y presentaciones, acorde a las tendencias del mercado y tamaño de las familias en el mundo.

Fuente: Construcción propia

Capítulo 8. Aplicación de la prospectiva como propuesta de direccionamiento

En la lógica desagregación de los conceptos de estrategia plasmadas en el documento, se desarrolla un ejercicio de prospectiva para TOLIMAX S.A., donde se puedan observar los caminos, alternativas frente al reto del entorno considerando sus recursos y capacidades.

“La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Jhonson, Scholes, & Whittington, Dirección Estrategica, 2006).

La anticipación de los acontecimientos, “es algo que caracteriza a las grandes empresas que dedican tiempo a conocer lo que pasa en el mercado, a escuchar a sus clientes, a sus competidores, y a saber, en definitiva, porque se vende y por qué no se vende” (Lara & Mas, 2016, p.41).

La metodología desarrollada en este capítulo consistió en aplicar la Matriz de impactos cruzados a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, identificadas en los capítulos anteriores, para lo cual se utilizó la Matriz de Vester o la Matriz de Impactos Cruzados, permitiendo así determinar el grado de influencia entre las variables.

Una vez realizado el cruce y obtenido la ponderación de las variables, se procedió a través del aplicativo MICMAC de prospectiva a graficar dichos resultados, con el fin de ubicar las variables determinantes para cada conjunto de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de TOLIMAX S.A.

Con los resultados del MICMAC, la identificación de las variables claves y de poder de las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y los posibles comportamientos de estas variables, en el siguiente capítulo se presentan cuatro posibles escenarios para TOLIMAX S.A., a un horizonte de 10 años, los cuales a partir de la aplicación del Ábaco de Régnier y el diseño

de la cruz de escenarios de Peter Schwartz se denominarán apuesta, tendencial, alternativo y catastrófico.

8.1. Oportunidades

8.1.1 Matriz de vester – oportunidades.

Tabla 14

Matriz de vester - oportunidades

	1 : polit yTL	2 : crecicaca	3 : precinsu	4 : alianzp	5 : ofertecno	6 : crecma	7 : arraico	8 : crecide	9 : tendpros	10 : vias4	11 : camcl
1 : polit yTL	0	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1
2 : crecicaca	1	0	3	3	3	3	3	3	1	0	0
3 : precinsu	1	3	0	3	2	2	3	3	0	0	0
4 : alianzpro	2	3	2	0	2	3	3	2	0	0	0
5 : ofertecno	0	1	0	1	0	2	1	3	2	0	0
6 : crecmarc	0	2	1	1	1	0	2	1	0	0	0
7 : arraicons	2	3	3	3	1	3	0	0	0	0	0
8 : crecidem	3	3	3	3	3	2	0	0	1	0	0
9 : tendpros	0	1	1	2	2	2	0	1	0	0	0
10 : vias4G	0	2	0	1	1	0	0	2	0	0	0
11 : camclim	3	3	3	3	2	1	0	0	1	0	0

Fuente: Construcción propia

8.1.2 Variables determinantes – oportunidades.

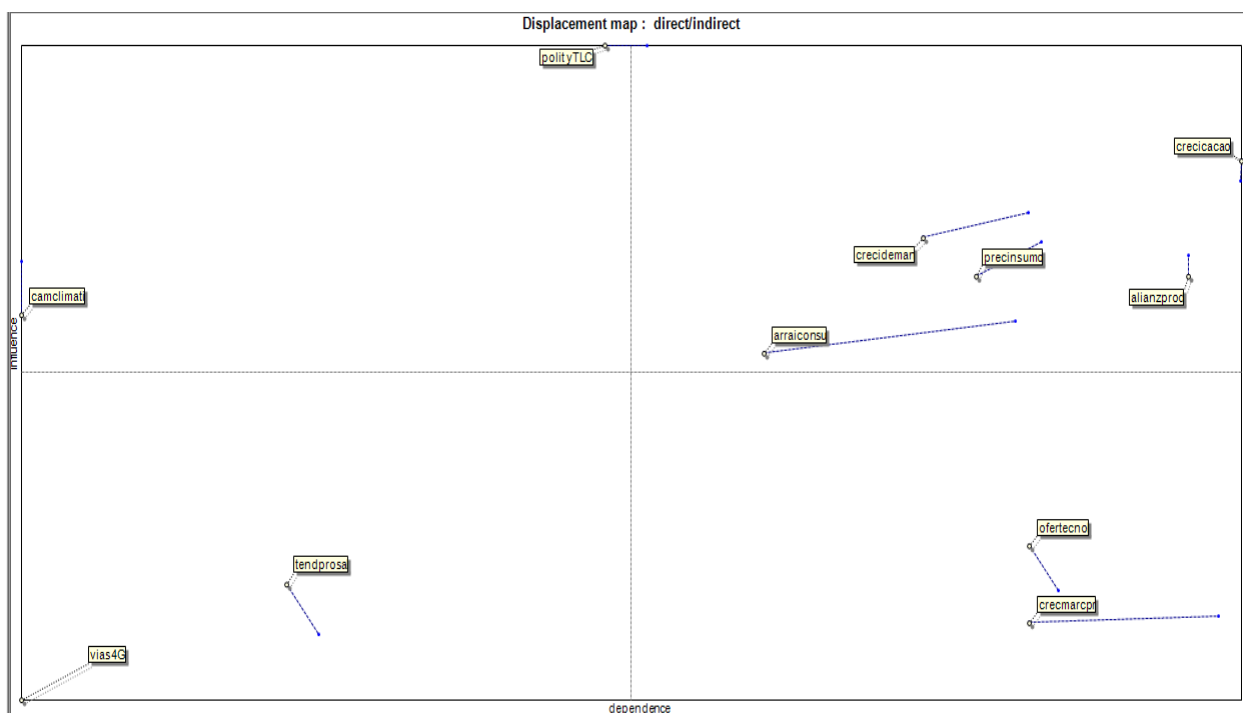


Figura 7. Variables determinantes – oportunidades

Fuente: Construcción propia

8.1.3 Variables motrices o de poder – oportunidades.

A partir de la representación gráfica se observa que las variables “políticas de orden nacional y regional que promueven el crecimiento y mejoramiento de la productividad del cultivo de cacao, como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano, aunado a los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, en los que se favorece al sector agroindustrial” y “efectos del cambio climático beneficiaría la producción del cacao a largo plazo en el Huila” son determinantes toda vez que favorecen e impulsan el sector en toda su cadena productiva, apuntándole no solo a un resultado económico, sino a la reconstitución del tejido social, sin desconocer la importancia de la preservación del medio ambiente. Para TOLIMAX S.A., son oportunidades relevantes debido a que promueven y facilitan el desarrollo integral de la compañía.

8.1.4 Variables clave – oportunidades.

Se evidencia, una alta dependencia e influencia en las variables “crecimiento global de la demanda de productos derivados del cacao, tales como el licor de cacao, la cobertura de chocolate, confitería, entre otros”; “tendencia de crecimiento de la producción de cacao de muy buena calidad a nivel nacional y regional en la medida que es la principal materia prima”; “proyección de estabilidad y leves fluctuaciones en el precio del grano de cacao en los siguientes años, al igual que el azúcar”; “tendencia de establecimiento de alianzas productivas y asociatividad con el gremio cacaotero, para favorecer el abastecimiento y calidad del insumo, así como cooperación con los demás proveedores” y finalmente el “arraigo a la tradición del consumo de chocolate de mesa en Colombia”. Las acciones que se ejerzan sobre estas variables pueden determinar el sistema, por lo cual son de importancia alta.

8.2 Amenazas

8.2.1 Matriz de vester – amenazas.

Tabla 15

Matriz de vester - amenazas

	1 : extplazos	2 : centacopio	3 : portafcom	4 : crecexpo	5 : dismpenfam	6 : bajcreecon	7 : costlogist	8 : aumTRM d
1 : extplazos	0	0	0	1	0	0	0	0
2 : centacopio	0	0	2	2	0	0	0	0
3 : portafcomp	2	3	0	2	0	1	3	0
4 : crecexpoca	0	3	0	0	0	0	0	0
5 : dismpenfam	0	0	3	2	0	1	0	0
6 : bajcreecon	3	0	3	2	3	0	3	2
7 : costlogist	1	3	3	2	0	3	0	0
8 : aumTRM dol	0	3	2	3	0	2	2	0

Fuente: Construcción propia

8.2.2 Variables determinantes – amenazas.



Figura 8. Variables determinantes – amenazas

Fuente: Construcción propia

8.2.3 Variables motrices o de poder – amenazas.

Teniendo en cuenta el gráfico, se infiere que la variable “tendencia de aumento de la TRM del dólar”, “bajo crecimiento económico del país reflejado en el comportamiento del PIB, niveles de productividad, índices de pobreza, desigualdad, informalidad” y “elevados costos logísticos en Colombia”, son determinantes toda vez que impactan la economía del país y del sector en toda su cadena productiva, estos aspectos no se encuentran bajo el control de las organizaciones, como es el caso de TOLIMAX S.A., por lo tanto se constituyen en amenazas importantes y para el caso de la TRM del dólar dependiendo de la volatilidad que se presente, puede llegar a generar inestabilidad, e incluso contingencias a la compañía, en la medida que tiene relación directa con el precio de materias primas, como es el caso del cacao y el comportamiento de las exportaciones. En general son variables que se alejan del control de la compañía, por lo cual las acciones que se lleven a cabo deben considerar estas dimensiones.

8.2.4 Variables clave – amenazas.

Se evidencia, una alta dependencia e influencia en la variable “fuerte penetración y concentración del mercado por parte de los principales competidores con (amplio portafolio, destacados niveles de innovación, ventajas tecnológicas, posicionamiento de marca y estrategias claves de marketing)”. Las acciones que se lleven a cabo por parte de la organización, deben tener en cuenta esta variable, en la medida que son fortalezas y ventajas competitivas del sector, donde TOLIMAX S.A., debe incursionar con prioridad.

8.3 Fortalezas

8.3.1 Matriz de vester – fortalezas.

Tabla 16

Matriz de vester - fortalezas

.	1 : Comprclima	2 : Partidere	3 : Apojunta	4 : Conflider	5 : Ingadicio	6 : Procalidad	7 : Recmarycal	8 : Precicompe	9 : Exponsoli	10 : Liqucapit	11 : Optcost
1 : Comprclima	0	3	2	2	3	2	2	0	3	2	3
2 : Partidere	3	0	3	2	2	3	3	2	3	3	3
3 : Apojunta	3	3	0	2	2	2	3	3	3	3	2
4 : Conflider	3	3	3	0	2	3	2	1	3	3	3
5 : Ingadicio	2	0	2	1	0	0	0	0	2	3	3
6 : Procalidad	3	1	2	1	0	0	3	3	3	2	3
7 : Recmarycal	2	2	2	1	0	3	0	3	3	3	2
8 : Precicompe	1	2	2	1	3	1	3	0	2	3	3
9 : Exponsoli	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3
10 : Liqucapit	3	3	3	3	2	3	3	3	2	0	2
11 : Optcost	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0

Fuente: Construcción propia

8.3.2 Variables determinantes – fortalezas.

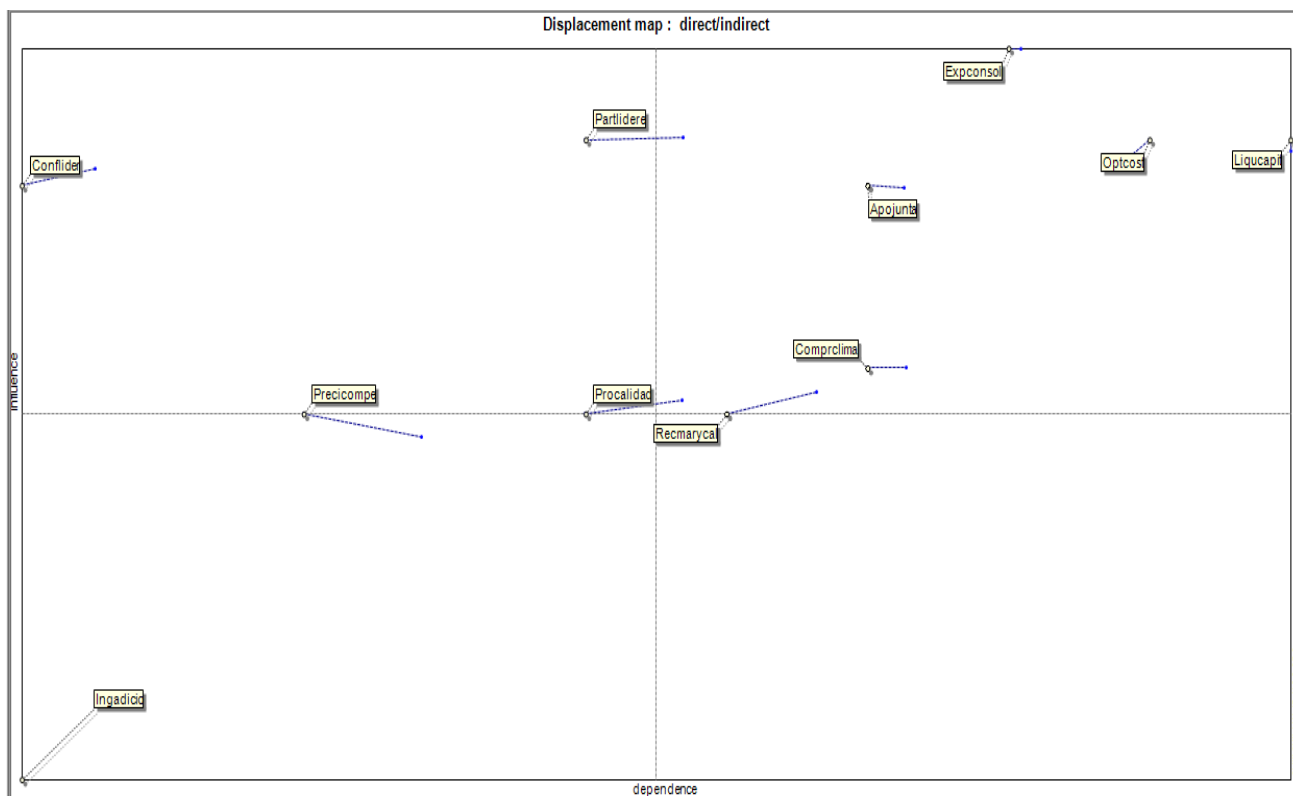


Figura 9. Variables determinantes – fortalezas

Fuente: Construcción propia

8.3.3 Variables motrices o de poder – fortalezas.

En el perfil gráfico correspondiente a las fortalezas, se evidencia que la variable “generación de confianza y comunicación a partir del liderazgo y cercanía promovida por la gerencia” es decisiva en razón a que promueve un buen clima laboral y un fuerte compromiso en la organización, reconocido y manifestado por los empleados, los cuales ejecutan el objeto social de la empresa con entusiasmo y afecto. Esta variable motriz tiene la capacidad de impactar positivamente el sistema, dada la alta influencia e independencia que la caracteriza, no obstante a su vez es un aspecto crítico, teniendo en cuenta la importancia de la impersonalidad que debe existir en este tipo de cargos de liderazgo.

8.3.4 Variables claves – fortalezas.

Se observa una significativa dependencia e influencia en diversas variables, tales como: “experiencia consolidada y baja rotación del personal”, “optimización de costos a través de la implementación del sistema de toma de pedidos por preventa, tercerización del transporte en rutas convenientes, atención del canal TAT a través de distribuidores y eficiencia en la producción”, “buena liquidez financiera, capital de trabajo, bajo endeudamiento, capacidad de inversión y sobresaliente rentabilidad en el último periodo”, “apoyo permanente de la junta directiva, para la gestión de la empresa y respaldo financiero de los propietarios”, así como también “compromiso afectivo, sentido de pertenencia y buen clima laboral”.

Los aspectos citados anteriormente son relevantes en la compañía por la posibilidad de potencializar sus recursos y capacidades, dada la alta dependencia e influencia que cada uno le aporta y que conjuntamente constituyen el cimiento de la empresa.

8.4 Debilidades

8.4.1 Matriz de vester – debilidades.

Tabla 17

Matriz de Vester - debilidades

.	1: inexistencia	2: partrmaqui	3: modertecno	4: mantenimie	5: locaplanta	6: marketin	7: teleodesar	8: volatiprec
1: inexistencia	0	3	3	2	2	3	3	2
2: partrmaqui	3	0	3	2	1	1	2	2
3: modertecno	3	2	0	3	1	1	3	1
4: mantenimie	0	0	3	0	0	0	0	0
5: locaplanta	3	3	3	3	0	0	3	1
6: marketing	3	3	2	0	1	0	3	2
7: teleodesar	3	3	3	3	3	3	0	3
8: volatiprec	2	2	2	1	2	3	1	0

Fuente: Construcción propia

8.4.2 Variables determinantes – debilidades.

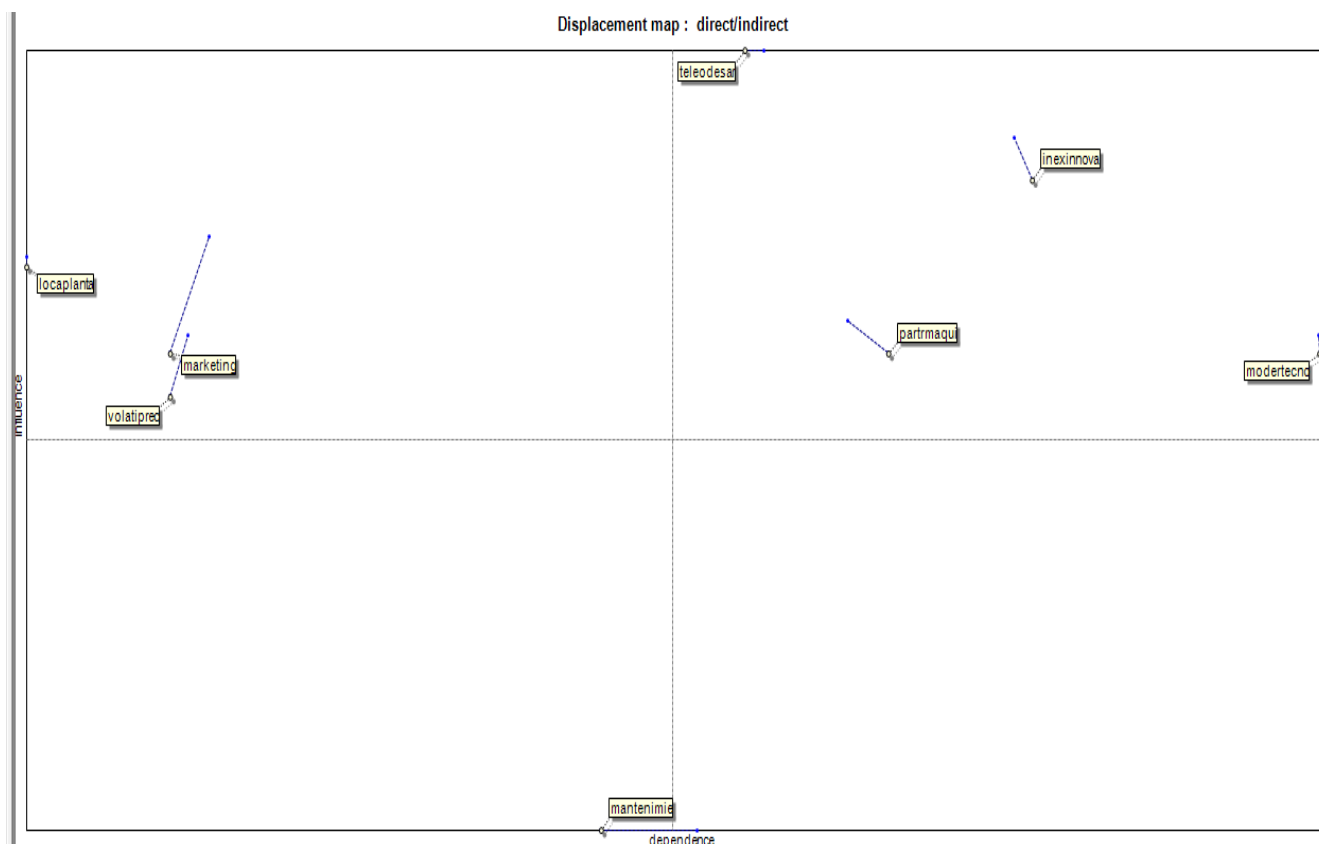


Figura 10. Variables determinantes – debilidades

Fuente: Construcción propia

8.4.3 Variables motrices o de poder – debilidades.

Las variables “localización de la planta en zona residencial y limitación de espacio tanto en la planta de producción como en las bodegas para el almacenamiento de materia prima y producto terminado”, “necesidad de orientación al marketing reconociendo los cambios y dinámica del entorno, liderado por personal idóneo en este campo” y la “incidencia de la volatilidad del precio del cacao y otras materias primas en la rentabilidad de la empresa”, son aspectos en los cuales la empresa debe enfocarse, implementando acciones que mitiguen su percepción como debilidades significativas dada su alta su alta posibilidad de repercutir en la dinámica ideal del sistema.

8.4.4 Variables clave – debilidades.

A partir de la gráfica se evidencia alta dependencia e influencia en las siguientes variables: “inexistencia de un proceso y cultura asociada a la investigación, innovación y desarrollo, que promueva el conocimiento, toda vez que el objeto social está concentrado en un solo producto”, “discrepancia entre la teleología formalizada y el desarrollo organizacional, lo cual puede incidir negativamente en el logro de resultados, teniendo en cuenta el comportamiento reflejado en varios de los últimos periodos.”, “alta participación de la línea de maquilas en los ingresos de la empresa” y “necesidad de modernización tecnológica de la planta de producción y mejoramiento de algunos procesos administrativos tales como sistema de compras, toma de pedidos, controles, entre otros”.

Estos aspectos denotan que las acciones que se emprendan en torno a ellas son claves para la permanencia y crecimiento de la organización, en la medida que presentan influencia recíproca y son determinantes para apoyar un posicionamiento en armonía con el entorno competitivo.

Capítulo 9. Escenarios como propuesta de direccionamiento

De acuerdo a los comportamientos que pueden presentar las variables claves y de poder de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de TOLIMAX S.A., se construyen cuatro escenarios posibles para la compañía.

9.1 Escenario posible: es hora que el mundo nos conozca

Para el año 2028 TOLIMAX S.A., se ha fortalecido, tras vislumbrar el conjunto de políticas y oportunidades que el mercado de derivados del cacao, la cadena productiva y las condiciones ambientales presentaban para este cultivo en años anteriores, favoreciendo la disposición de un insumo con gran calidad, aunado a su trayectoria como un punto de partida ideal, que le ha permitido proyectarse en el ámbito nacional e incursionar a nivel internacional.

El resurgimiento de la empresa se facilitó a través de la redefinición de su planeación estratégica, el mejoramiento de su infraestructura, la modernización tecnológica, la vinculación de los procesos de I&D y marketing y las estrategias de optimización de costos, lo cual ha impactado positivamente la cultura organizacional hacia la innovación, logrando un mayor posicionamiento, apalancado en nuevos productos derivados del cacao, acorde a las tendencias, hábitos, el gusto y las necesidades de las personas, familias y clientes industriales.

Lo anterior tuvo una buena acogida a nivel interno y ha logrado desplegar una dinámica muy favorable con la participación y apoyo mutuo entre la alta dirección, los líderes de los procesos y la fuerza operativa.

TOLIMAX S.A., ha logrado incrementar su participación en marcas de la empresa, continuando en la línea chocolate de mesa, así como la implementación de nuevas líneas con mayor valor agregado y un fuerte despliegue de marketing, lo cual a su vez le ha permitido una importante interacción con los clientes y la ampliación del potencial comercial, desencadenando

en el logro de un mayor perfil competitivo frente a los líderes del mercado y a su vez el mejoramiento de la rentabilidad y desarrollo organizacional.

9.2 Escenario posible: nada más para ofrecer

Para el año 2028 el desarrollo de mercados, lanzamiento de nuevos productos y la ampliación de la empresa, ha sido un tema de continua discusión en las distintas reuniones de la junta directiva de TOLIMAX S.A., no obstante lo anterior, la alta dirección de la empresa determinó continuar con presencia únicamente en el ámbito regional y zonas de influencia, ante la baja expectativa de crecimiento económico del país, el aumento de las exportaciones de cacao, los altos costos que representaba transportar el producto a nivel nacional, la falta de experiencia en negociaciones internacionales, así como también el incremento de la carga prestacional que debía afrontar la empresa si aumentaba la fuerza comercial.

Por lo anterior la compañía se ha enfocado a realizar leves mejoras en su capacidad instalada y continuar optimizando costos, tendiente a mantener su participación en marcas propias y buscando nuevas maquinarias de chocolate de mesa para incrementar esta línea, aprovechando la experiencia que la respaldaba y el arraigo de consumo de chocolate de mesa, especialmente en el desayuno por parte de las familias colombianas.

El clima laboral no ha sufrido mayores traumatismos, principalmente por el liderazgo y confianza que la gerencia promueve, así como por el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

En consecuencia las utilidades de la empresa no han representado mayor incremento para impulsar el desarrollo organizacional, con miras a favorecer su actuación frente a los nuevos retos del entorno y por lo tanto en la actualidad se encuentra expuesta a un alto riesgo de pérdida de varios contratos línea maquila, dada la alta competencia, la oferta de nuevas presentaciones

menos convencionales y la masificación de supermercados en formato Hard Discount, los cuales han logrado ganar un espacio muy importante en el mercado retail y comercializan chocolate de mesa maquilado por otras empresas.

9.3 Escenario posible: somos una pequeña empresa huilense

Para el año 2028 TOLIMAX S.A., progresivamente se ha fortalecido, implementando algunas acciones relacionadas con el recurso logístico y tecnológico, redundando en el mejoramiento de la capacidad instalada, dado que estos aspectos imposibilitaban la ampliación de la producción y el aprovechamiento de las oportunidades. De igual manera la empresa se ha visto favorecida con las políticas internas que han impulsado el incremento del cultivo del cacao en el país y la mayor estabilidad del precio del insumo a lo largo de la última década.

La compañía ha logrado incrementar los canales de distribución y la fuerza comercial, permitiéndole incursionar en otras zonas del país, tanto con la línea de chocolate de mesa en marcas propias, como con la línea maquila, sin embargo ha debido generar diversas estrategias a lo largo de los últimos años, con motivo de hacer frente a la competencia y aumentar los ingresos.

La diversificación básicamente se ha centrado en el desarrollo de productos con el apoyo de personas externas a la empresa y siguiendo algunas tendencias de los líderes del mercado, por lo cual TOLIMAX S.A., realizó ampliación de la línea chocolate de mesa en marcas propias con un portafolio de presentaciones bajas en grasa, azúcar y colesterol, así como también la incursión en la producción de cocoa y licor de cacao con destino a la industria de la repostería y dulcería en el ámbito nacional.

Los empleados de la compañía continúan trabajando a gusto en razón al buen ambiente laboral y se observan comprometidos con el crecimiento de la empresa.

Debido a las acciones desarrolladas TOLIMAX S.A., ha logrado aumentar la rentabilidad, cubrir la inversión realizada, así como también generar mayor empleo, pero sin establecer sólidas ventajas diferenciadoras que respalden su perfil competitivo en un horizonte de largo plazo.

9.4 Escenario posible: La marca tradicional se perdió

Para el año 2028 TOLIMAX S.A., no ha seguido el ritmo del mercado, ni se ubicó a la par de la competencia, por lo tanto su portafolio sigue siendo exactamente el mismo.

Las grandes empresas por el contrario se fortalecieron aún más, extendiéndose por todo el país y absorbiendo pequeñas y medianas compañías, regionales.

La cadena del cacao ha sido robustecida por políticas de orden regional, nacional e internacional, dando paso a un significativo incremento en las exportaciones de cacao orgánico y de alta calidad, especialmente con destino a Europa y Estados Unidos.

En este sentido la compañía ha venido quedando rezagada, toda vez que únicamente se ha preocupado por atender los requerimientos técnicos, logísticos y organizacionales del día a día, sin proyectarse al futuro, ni implementar estrategias de alto impacto que impulsaran su crecimiento y desarrollo. No obstante lo anterior, para esta época la empresa aún conserva algo de reconocimiento en el ámbito regional y sus empleados, especialmente los más antiguos continúan siendo comprometidos pese a los despidos que ha debido realizar la organización y el desmejoramiento del clima laboral.

Finalmente, ante una mínima participación en el mercado, tanto de marcas propias como de las maquilas, TOLIMAX. S.A, se ha visto tentada a propuesta de compra, por parte de una de las más grandes compañías nacionales, la cual se encuentra en evaluación del nivel directivo, que

ya no es unánime en la continuidad de la empresa, sino que se encuentra dividido, entre quienes quieren vender y quienes quieren que TOLIMAX S.A., siga en el mercado.

9.5 Selección escenario apuesta Ábaco de Régnier

Una vez conocidos los escenarios, se procedió a emplear el método de prospectiva ábaco de Régnier, que consiste en “(...) un instrumento de gestión de la participación que permite recoger las percepciones de los participantes en un proceso prospectivo y trasladarlos como cartas de colores” (La Prospective, 2018).

Tabla 18
Valoración Ábaco Régnier

Color	Valoración
	1
	2
	3
	4

Fuente: Construcción Propia

- La probabilidad de los escenarios (1 es el escenario más probable, 4 el menos probable)
- La deseabilidad de los escenarios (1 es el escenario deseable, 4 el menos deseable)
- La gobernabilidad de los escenarios (1 es el escenario más gobernable, 4 el menos gobernable).

Los participantes en la aplicación de este método son las autoras del estudio y cinco estudiantes de la primera cohorte del programa de Maestría en Administración de Empresas, quienes conocen la metodología, el diagnóstico y los resultados obtenidos de las etapas previas.

Tabla 19
Valoración de escenarios

Participante	Escenario	Probabilidad	Deseabilidad	Gobernabilidad	Suma
1	" Es hora que el mundo nos conozca"	1	1	2	4
	"Nada más para ofrecer"	3	3	3	9
	"Somos una pequeña empresa huilense"	2	2	1	5
	"La marca tradicional se perdió"	4	4	4	12
2	" Es hora que el mundo nos conozca"	2	1	1	4
	"Nada más para ofrecer"	3	3	3	9
	"Somos una pequeña empresa huilense"	1	2	2	5
	"La marca tradicional se perdió"	4	4	4	12
3	" Es hora que el mundo nos conozca"	1	1	1	3
	"Nada más para ofrecer"	3	3	2	8
	"Somos una pequeña empresa huilense"	2	2	3	7
	"La marca tradicional se perdió"	3	4	4	11
4	" Es hora que el mundo nos conozca"	2	1	1	4

	“Nada más para ofrecer”	3	3	3	9
	“Somos una pequeña empresa huilense”	1	2	2	5
	“La marca tradicional se perdió”	4	4	4	12
	" Es hora que el mundo nos conozca”	2	1	2	5
5	“Nada más para ofrecer”	3	3	3	9
	“Somos una pequeña empresa huilense”	1	2	1	4
	“La marca tradicional se perdió”	3	4	4	11
	" Es hora que el mundo nos conozca”	2	1	1	4
6	“Nada más para ofrecer”	3	3	2	8
	“Somos una pequeña empresa huilense”	1	2	1	4
	“La marca tradicional se perdió”	4	4	3	11
	" Es hora que el mundo nos conozca”	2	1	1	4
7	“Nada más para ofrecer”	3	3	3	9
	“Somos una pequeña empresa huilense”	1	2	2	5
	“La marca tradicional se perdió”	4	4	3	11

Fuente: Construcción Propia

Para identificar el escenario apuesta, se recurre al criterio del mejor promedio de la sumatoria de los valores asignados a la probabilidad, deseabilidad y gobernabilidad. Los resultados se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20
Selección de escenarios

Escenarios	Escenario probable	Escenario deseable	Escenario gobernable	Suma	Promedio	Selección de escenarios
" Es hora que el mundo nos conozca"	12	7	9	28	4,00	Escenario apuesta o ideal
"Nada más para ofrecer"	21	21	19	61	8,71	Alternativo
" Somos una pequeña empresa huilense"	9	14	12	35	5,00	Lógico tendencial
" La marca tradicional se perdió"	26	28	26	80	11,42	Catastrófico

Fuente: Construcción Propia

Utilizando el método de organización de los escenarios de los ejes de Schwartz, se obtiene la siguiente figura.

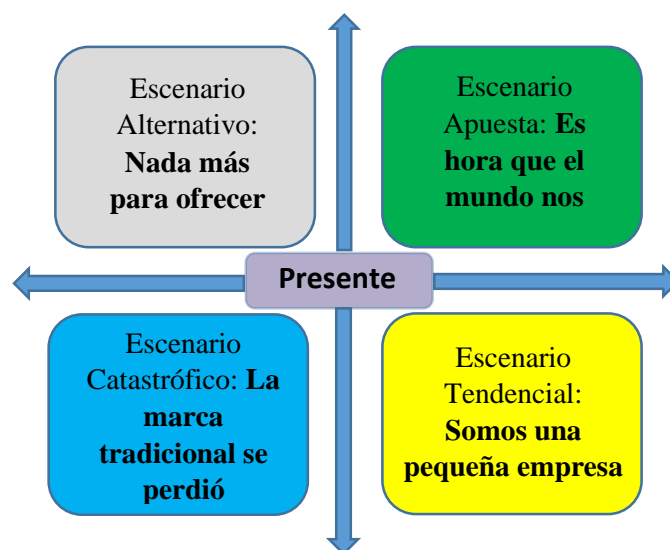


Figura 11. Plano selección de escenarios

Fuente: Construcción propia

El anterior resultado permite indicar que el escenario apuesta para presentar a la alta dirección de TOLIMAX S.A., corresponde al denominado “Es hora que el mundo nos conozca”, motivo por el cual este escenario se toma como insumo para el planteamiento de las recomendaciones de este ejercicio académico, en la medida que establece un conjunto de acciones para ser ejecutadas por parte de la organización con miras a construir este futuro en el cual TOLIMAX S.A., logra crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado de los derivados del cacao, mediante las siguientes líneas de acción:

- Redireccionar su planeación estratégica y operativa.
- Proyectar la consecución de recursos para invertir en el fortalecimiento de la capacidad instalada.
- Implementar e impulsar el área de mercadeo, así como también, integrar a la estructura organizacional los procesos de investigación y desarrollo.
- Orientar un enfoque agresivo consistente en la penetración de mercado, desarrollo de mercados y de producto, focalizado en diversificación concéntrica.
- Diseñar un plan de acción frente a la compra de insumos que incluya el establecimiento de relaciones de cooperación con el gremio cacaotero de la region.
- Ejecutar planes de acción de optimización de costos y mejora del servicio en los distintos procesos.
- Potenciar la experiencia del talento humano y la vivencia de un clima laboral altamente gratificante.

Cabe anotar que en términos de probabilidad este escenario no es el mejor, no obstante, se acude a una de las premisas de la prospectiva que reconoce que, pese a que el futuro no está determinado, es posible construirlo gracias a la voluntad humana.

Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

Actualmente las organizaciones deben afrontar un entorno altamente cambiante, competido e influenciado por distintas tendencias, a partir de lo cual se deriva que la estrategia trazada debe responder a un conjunto de factores que en cierta medida se verán afectados por la incertidumbre promovida por distintos actores, tanto del sector industrial correspondiente, como del ambiente interno y externo.

El trabajo realizado permitió determinar el conjunto de acciones a presentar a la alta gerencia de la compañía TOLIMAX S.A., con miras a sobrevivir y desarrollar su competitividad en el mercado de los derivados del cacao en el largo plazo.

La recopilación histórica de la compañía a lo largo de sus 56 años de existencia, posibilitó comprender e identificar los distintos aspectos que han determinado e incidido en su desempeño hasta la actualidad, por lo cual se resalta su origen huilense, experiencia y tradicional producción de chocolate de mesa en marcas propias y la incursión en línea maquila, esta última en respuesta a las condiciones que presentaba el entorno y la fuerte competencia.

La metodología del diagnóstico permite identificar factores claves tanto a nivel interno como externo de la empresa, lo cual ayuda a identificar las capacidades y también las situaciones que pueden estar afectando el desarrollo del enfoque competitivo de una organización.

Las herramientas aplicadas ofrecen una gran alternativa para encontrar la participación, la discusión y la formulación de propuestas en torno a distintas posibilidades, sin embargo, cabe anotar que la metodología de no ser efectuada de esta manera, sino como un simple ejercicio

cuantitativo puede llegar a carecer de sentido, llevando al analista a plantear situaciones y propuestas ligeras.

La construcción de los escenarios ilustra de una manera cualitativa la descripción de situaciones a las cuales podría llegar una empresa, por lo tanto, corresponde a la alta gerencia analizar cada uno de los escenarios, todos posibles y viables para la toma de decisiones que encamine a su realidad, de acuerdo con los deseos y la proyección que estos auguren.

Combinar la planeación estratégica con la prospectiva brinda la posibilidad de identificar e integrar las variables que determinan en mayor medida la consecución del éxito y desarrollo competitivo de una organización, de allí su gran utilidad para apoyar la generación de propuestas estratégicas al sector empresarial.

10.2 Recomendaciones

A partir del escenario apuesta “Es hora que el mundo nos conozca”, se propone a la empresa redireccionar su planeación estratégica y operativa, demarcando líneas de acción específicas que conduzca a todos los niveles y procesos de la misma a la consecución de lo visionado desde el ejercicio de su misión.

Proyectar la consecución de recursos para invertir en el fortalecimiento de la capacidad instalada, mediante la modernización de la planta de producción, no solo mediante el traslado a un lugar más amplio que permita la ubicación funcional de los equipos y líneas de producción, sino también con la adquisición de tecnología moderna que respalde el desarrollo de productos con estándares de calidad, innovación y óptimos niveles de productividad en el proceso.

Implementar e impulsar el área de mercadeo, con el fin de desarrollar estrategias agresivas de marketing tanto para el incremento de las ventas, como para el posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional, estando siempre vigilante y receptiva ante las dinámicas del entorno, de tal manera que la organización adquiera una capacidad de respuesta más efectiva.

Integrar a la estructura organizacional los procesos de investigación y desarrollo, los cuales junto al proceso de mercadeo favorecerán el impulso del espíritu innovador y actitud proactiva, orientando un enfoque agresivo consistente en la penetración de mercado, así como también el desarrollo de mercados y de producto, focalizado en diversificación concéntrica, previa investigación de mercado y experimentación de los mismos, con miras a incrementar el portafolio de productos ofrecido, fortalecer las marcas de la compañía, incursionar en otros nichos de mercado y atender oportunidades potenciales para esta industria que ofrecen mayor rentabilidad.

Diseñar un plan de acción frente a la compra de insumos, especialmente el grano de cacao, estableciendo relaciones de cooperación con el gremio cacaotero de la región, mediante alianzas estratégicas que garantice la provisión efectiva.

Potenciar la experiencia del talento humano y reconocer su participación en los procesos para la consolidación del know-how de la compañía, como también la vivencia de un clima laboral altamente gratificante.

Ejecutar planes de optimización de costos y mejora del servicio en los distintos procesos, tendiente a incrementar la productividad, la rentabilidad de la operación y la capacidad de gestión.

Referencias

- ACOPI. (s.f.). Obtenido de Recuperado de: <https://acopi.org.co/>
- ACOPI. (2018). *Bitácora Económica. (No.002) Buenas Prácticas Comerciales*. Obtenido de <https://acopi.org.co/bitacora-buenas-practicas-comerciales-2018.pdf>
- Ahmed, J. R., & Hussain, S. S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Alfaro, J. M. (11 de Diciembre de 2013). *repository.eia*. Obtenido de repository.eia: https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/745/7/AlfaroMarcela_2013_CaracterizacionConsumoChocolate.pdf
- Alvarez, M. M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 5 - 22.
- ANDI. (s.f.). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
- ANDI. (Febrero de 2018). *Indicadores de Coyuntura, Colombia*. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/Indicadores_Febrero%202018.xls
- Andrews, K. R. (1984). El Concepto de estrategia de la Empresa. En K. R. Andrews, *El Concepto de estrategia de la Empresa* (págs. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55). Barcelona: Orbis.
- Arboleda, R., & Gonzalez, A. (2010). *Análisis Socioeconómico del Sector Cacaotero Colombiano. Trabajo de Grado en Pregrado. Escuela de Ingeniería de Antioquia*. Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1572/7/ArboledaRicardo_2010_AnalisisSocioeconomicoSector.pdf
- Banco de la república. (30 de Julio de 2018). *Boletín de Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco de la República. (31 de Julio de 2018). *Reportes del Emisor No. 228. Investigación e Información Económica. Encuesta de Expectativas de Abril de 2018*. Obtenido de <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/emisor/article/view/14654/15046>
- Beltran D., A. (1 de Junio de 2006). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: revistas.uexternado.edu.co
- Blanco, C. (2006). *Estudio prospectivo del chocolate en Santander. Tesis de pregrado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia*. Obtenido de https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/10/7_ejemplo-estudio-cualitativo-prospectiva.pdf
- Burgoa, A., & Gonzalo, L. (12 de Enero de 2007). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453006.pdf>

- Cámara de Comercio de Cali. (18 de Octubre de 2017). *La evolución de marcas blancas, a marcas propias*. Obtenido de https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/la-evolucion-marcas-blancas-marcas-propias/
- Cámara de Comercio de Neiva. (2018). *Informe de Coyuntura Económica 2017*. Obtenido de <https://ccneiva.org/informes-economicos/#coyuntura-economica>
- Cámara de Comercio de Neiva. (2018). *Prospectiva Comercial Oportunidades Huila - Ecuador*. Obtenido de <https://ccneiva.org/servicios-empresariales/informes-economicos/?b5-file=8479&b5-folder=7588>
- Casa Luker. (s.f.). Obtenido de <https://www.casaluker.com/>
- Cereceda, M. C. (s.f.). *Gobierno de Chile, Ministerio de Planificación, División de Planificación Regional*. Obtenido de Scmapspublic2: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1Q2PH77DL-1XM4BW8-2LXW/CAJA%20DE%20HERRAMIENTAS.pdf>
- Chandler, A. D. (1962). Estrategia y Estructura. En A. D. Chandler, *Estrategia y Estructura* (págs. 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17). Washington: MIT.
- CNETCO. (s.f.). *Aspectos relevantes Reforma Tributaria Estructural*. Obtenido de <http://www.portaltributariodecolombia.com/aspectos-relevantes-reforma-tributaria-estructural/>
- Compañía Nacional de Chocolates . (s.f.). Obtenido de <https://www.chocolates.com.co/>
- Concejo de Neiva. (31 de Julio de 2009). *Acuerdo No. 026 de 2009. Por medio del cual se revisa y ajusta el acuerdo numero 016 de 2000 que adopta el Plan de Ordenamiento Territorial de Neiva*. Obtenido de <https://ccneiva.org/plan-de-ordenamiento-territorial-pot/?b5-file=1113&b5-folder=1107>
- Congreso de la República. (29 de Diciembre de 2016). *Ley 1819 de 2016. Reforma Tributaria Estructural*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201819%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf>
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (Junio de 2015). *Documento de Orientación Técnica 005. Orientaciones Técnicas sobre la aplicación de la NIIF para Pymes. Adopción por primera vez de la NIIF para las Pymes*. Obtenido de http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472851988-3350.pdf
- Contamos. (04 de Septiembre de 2018). *Factura electrónica para grandes contribuyentes*. Obtenido de <https://contamos.com.co/noticias/factura-electronica-para-grandes-contribuyentes/>
- David R., F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico D.C.: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (27 de enero de 2017). *Boletín Técnico. Principales indicadores del mercado laboral Diciembre de 2016*. Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/DOCUMENTOS/Boletines/Dane/Mercado_laboral/Indicadores-Mercado-Laboral-Diciembre-2016.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (29 de Junio de 2018). *Boletín técnico. Cuentas Departamentales 2017 preeliminar. Producto Interno Bruto (PIB) Departamental*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/Bol_dptal_2017preeliminar.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (30 de Enero de 2018). *Boletín Técnico. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) (Diciembre 2017). Principales indicadores del mercado laboral*. . Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/BOLETINES/DANE/Mercado_laboral/Indicadores-Mercado-Laboral-Diciembre-2017.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (04 de Agosto de 2018). *Colombia, variación anual del Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (28 de Junio de 2018). *Producto Interno Bruto Departamental. Agrupaciones - Secciones CIIU Rev. 4 A.C. Cuadro 1 Producto Interno Bruto a precios corrientes*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/PIB_por_actividad_economica_2017preliminar.xlsx
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (29 de Junio de 2018). *Producto Interno Bruto Departamental. Cuentas Departamentales 2017 preliminar base 2015*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/pres_dptal_2017preliminar.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (29 de Junio de 2018). *Producto Interno Bruto Departamental. PIB per cápita. Cuadro 5 Producto Interno Bruto por habitante a precios corrientes*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/PIB_por_actividad_economica_2017preliminar.xlsx
- Didiergarca. (14 de Junio de 2014). *Clubensayos. Impacto Ambiental Industria Chocolatera*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Impacto-Ambiental-Industria-Chocolatera/1811410.html>
- Dinero. (9 de Febrero de 2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dinero. (20 de Julio de 2017). *CasaLuker, el emprendimiento chocolatero con más de un siglo de historia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-imprensa/caratula/articulo/casaluker-y-su-estrategia-en-el-comercio-internacional/247657>
- Dinero. (26 de Octubre de 2017). *Redacción agricultura. Industria del cacao colombiano alcanza cifras históricas*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-imprensa/pais/articulo/industria-del-cacao-colombiano-produce-record/251611>

- Dinero. (15 de Marzo de 2018). *Industria. El éxito de Gironés, la chocolatera más grande de Santander*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/historia-de-girones-empresa-de-chocolate-en-santander/256334>
- Dinero. (01 de 05 de 2018). *Inflación total de 2017 cerró en 4,09% impulsada por la vivienda*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-total-de-2017-en-colombia-ipc/253916>
- El Congreso de Colombia. (24 de Enero de 1979). *Ley 09 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html
- El Espectador. (05 de Febrero de 2018). *Economía. Los precios internacionales del azúcar se mantendrían bajos hasta el 2019*. Obtenido de <https://www.elspectador.com/economia/los-precios-internacionales-del-azucar-se-mantendrian-bajos-hasta-el-2019-articulo-737338>
- El Heraldo. (03 de Enero de 2015). *Economía. Las marcas propias se posicionan como una tendencia en auge*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/las-marcas-propias-se-posicionan-como-una-tendencia-en-auge-179267>
- El Nuevo Día. (13 de Marzo de 2016). *El impacto de las Niif en los resultados de las empresas*. Obtenido de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/negocios/283881-el-impacto-de-las-niif-en-los-resultados-de-las-empresas>
- El tiempo. (01 de Febrero de 2004). *Fuerte Consumo en Colombia*. Obtenido de [eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1500742](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1500742)
- El Tiempo. (13 de Mayo de 2014). *Bogotá lidera consumo de chocolate en el país*. Obtenido de [eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-868248](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-868248)
- El Tiempo. (19 de Marzo de 2015). *Cae porcentaje de hogares en Colombia en los que la vivienda es propia*. Obtenido de [eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15429799](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15429799)
- El Tiempo. (16 de Febrero de 2016). *Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>
- Empresa Exterior. (22 de Marzo de 2018). *El proteccionismo mundial descende, pero emergen nuevas barreras*. Obtenido de <https://empresaexterior.com/art/65644/el-proteccionismo-mundial-desciende-pero-emergen-nuevas-barreras>
- Énfasis Alimentación. (11 de Enero de 2016). *Redacción Énfasis Alimentación. Muestra industria chocolatera innovaciones sólidas*. Obtenido de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/74011-muestra-industria-chocolatera-innovaciones-solidas>
- Evans, T. (2 de Mayo de 2014). *Cacao: la joya de Colombia*. Obtenido de [revistadiner.com: https://revistadiner.com.co/gastronomia/14824_cacao-la-joya-de-colombia/](https://revistadiner.com.co/gastronomia/14824_cacao-la-joya-de-colombia/)

- Federación Nacional de Cacaoteros. (s.f.). Obtenido de Producción Nacional por Departamentos 2017:
<http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (s.f.). *Cuota de Fomento*. Obtenido de
<http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/fondo-nacional-del-cacao-4/cuota-de-fomento>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (s.f.). *Historia*. Obtenido de
<http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/institucional/historia>
- Fenix Construcciones S.A. (s.f.). *Principales cambios contemplados en la reforma tributaria y sus efectos sobre la inflación y las finanzas públicas*. Obtenido de
<https://www.fenixconstrucciones.com/principales-cambios-contemplados-la-reforma-tributaria-efectos-la-inflacion-las-finanzas-publicas/>
- Finanzas Personales. (17 de Agosto de 2018). *Economía. ¿Cómo afecta a su bolsillo si el dólar llega a \$3.100?* Obtenido de <http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/como-afecta-a-su-bolsillo-si-el-dolar-llega-a-3100/77313>
- Forero, C. M. (1 de julio de 2017). *Unimilitar*. Obtenido de Unimilitar:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16765/1/ForeroCruzMiller2017.pdf>
- García, R. (01 de Febrero de 2010). *Cadena de cacao: promoviendo la articulación público-privada para la competitividad*. Obtenido de huila.gov.co:
<http://www.huila.gov.co/publicaciones/5067/cadena-productiva-cacao/descargar.php?idFile=7278>
- Gironés. (s.f.). Obtenido de <http://www.girones.com.co/>
- Gobernación del Huila. (29 de Junio de 2017). *Actividad Económica del Departamento*. Obtenido de
<https://www.huila.gov.co/publicaciones/5148/actividad-economica-del-departamento-17736/>
- Gobernación del Huila. (10 de Junio de 2017). *Relieve y Clima*. Obtenido de
<https://www.huila.gov.co/publicaciones/5180/relieve-y-clima/>
- Gobernación del Huila. (19 de Septiembre de 2018). *Cacao orgánico huilense abre camino a Francia*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/publicaciones/8401/cacao-organico-huilense-abre-camino-a-francia/>
- Gobernación del Huila, Cámara de Comercio de Neiva. (2015). *Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Departamento del Huila*. Obtenido de <https://ccneiva.org/servicios-empresariales/informes-economicos/?b5-file=4587&b5-folder=7588>
- Gobernación del Huila. 2017. Sistema de Información Regional "SIR". DANE. (29 de Junio de 2018). *Cuentas Departamentales Colombia. Producto Interno Bruto Departamental a Precios Corrientes 2005 - 2017pr*. Obtenido de
http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/ESTADISTICAS/ECONOMICO/PIB/PIB-a-Precios-Corrientes-Departamentos-2005---2017pr.xlsx

- Gobernación del Huila. Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. (Julio de 2014). *Plan de Cambio Climático Huila 2050 Preparándose para el Cambio Climático*. Obtenido de http://www.minambiente.gov.co/images/cambioclimatico/pdf/nodo_centro_andino/Huila_2050-Plan_de_Cambio_Climatico_2x1.pdf
- Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Departamento de Planeación . (s.f.). *Población por sexo y Municipios en el Departamento 2017*. DANE. Obtenido de SIR Huila: http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/ESTADISTICAS/SOCIAL/POBLACION/PDF/POBLACION-POR-SEXO-Y-MUNICIPIOS-EN-EL-DEPARTAMENTO-2017.pdf
- Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). *Cartera por Establecimientos de Crédito y Municipios en el Departamento 2016*. Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/ESTADISTICAS/ECONOMICO/CIFRAS_MACROECONOMICAS/Cartera-Entidades-de-Credito-2016.xls
- Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). *Cartera por Establecimientos de Crédito y Municipios en el Departamento 2017*. Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/ESTADISTICAS/ECONOMICO/CIFRAS_MACROECONOMICAS/Cartera-Entidades-de-Credito-2017.xls
- Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Departamento Administrativo de Planeación. (29 de Junio de 2018). *Cuentas Departamentales - Colombia. Producto Interno Bruto Departamental por Habitante Precios Corrientes Base 2015. 2005-2017pr*. Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/ESTADISTICAS/ECONOMICO/PIB/PDF/PIB-Total-por-Habitante-2005-2017pr.pdf
- Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Departamento Administrativo de Planeación. Secretaría de Agricultura y Minería Departamento del Huila. (s.f.). *Agricultura. Producción Cultivos Permanentes Por Municipio en el Departamento*. Obtenido de http://web.sirhuila.gov.co/images/sirhuila/SIR_2018/ESTADISTICAS/ECONOMICO/AGROPECUARIO/Produccion-Cultivos-Permanentes-2017.xls
- Gobernación del Huila. Sistema de Información Regional "SIR". Departamento Administrativo de Planeación. Secretaría de Agricultura y Minería Departamento del Huila. (s.f.). *Agropecuario. 2015, 2016, 2017*. Obtenido de <http://web.sirhuila.gov.co/index.php/estadisticas/economicas/agropecuario>
- Godet, M. (1 de Abril de 2009). *UExternado*. Obtenido de UExternado: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Grupo Alimenticio Alba del Fonce. (s.f.). Obtenido de <http://grupodelfonce.com/>
- Grupo Nutresa. (26 de Febrero de 2016). *Informe Integrado 2015*. Obtenido de http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2015.pdf
- Grupo Nutresa. (24 de Febrero de 2017). *Informe integrado 2016*. Obtenido de http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/Informe_Integrado_2016.pdf

- Grupo Nutresa. (22 de Febrero de 2018). *Informe integrado 2017*. Obtenido de http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2017.pdf
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Wlaking Stick. *European Management Journal*, 507 - 519.
- Helfat, C. (2015). Strategy Processes and Prcatices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 1 - 3.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGrawhill.
- Ialimentos. (17 de Noviembre de 2017). *Chocolates y confitería. Chocolatería y confitería para el 2017. Edición 62*. Obtenido de <https://revistaialimentos.com/ediciones/ed-62-adquisiciones-potencian-negocio/9098-2/>
- Ibarra, S., & Suárez, J. (1 de Agosto de 2002). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kantar Worldpanel . (20 de Junio de 2018). *Noticias. Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>
- Kantar Worldpanel. (14 de Marzo de 2018). *Noticias. El ADN del consumidor colombiano actual*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/C>
- La Prospective. (03 de Noviembre de 2018). *La Prospective*. Obtenido de La Prospective: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas---versi%C3%B3n-en-la-nube.html>
- Lara, L., & Mas, J. (2016). Por qué unas tiendas venden y otras no. En *Por qué unas tiendas venden y otras no* (pág. 41). Barcelona: Libros de Cabezera.
- Lopez, C. M. (1 de Julio de 2013). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: <bdigital.unal.edu.co/9647/>
- Medina, B. A. (15 de Julio de 2017). *Ean*. Obtenido de Ean: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina, M. A. (21 de Enero de 2018). *Columnistas ¿Qué es lo que tanto nos gusta de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/cromos/columnistas/que-es-lo-que-tanto-nos-gusta-de-las-tiendas-d1-justo-bueno-y-ara-25270>
- Micro Strategy and Strategizing. (2003). *Journal of Management Studies*, 3 - 19.

- Ministerio de Agricultura. (s.f.). *Precio Compra Cacao Nacional (\$/Kg)*. Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Consejo Nacional Cacaotero. (01 de Febrero de 2012). *Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021*. Obtenido de <https://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Plan%20Nacional%20de%20desarrollo%20cacaotero%202012-2021.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia. (2007). *Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Cacao-Chocolate en Colombia*. Obtenido de http://bdigital.unal.edu.co/2111/1/Publicable_Agenda_Cacao.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (14 de Diciembre de 2015). *Decreto 2420 de 2015. Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=79561&name=DECRETO_2420_DE_2015.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (23 de Diciembre de 2015). *Decreto 2496 de 2015 por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=79562&name=DECRETO_2496_DE_2015.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (14 de Octubre de 2018). *Conozca el Mincomercio*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/34613/conozca_el_mincomercio
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (24 de Noviembre de 2015). *Decreto 2245 de 2015. Por el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal*. Obtenido de https://www.dian.gov.co/fizcalizacioncontrol/herramientaconsulta/FacturaElectronica/Factura%20Electronica/Decreto_2242_del_24_de_Noviembre_2015.pdf
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (11 de Octubre de 2016). *Decreto 1625 de 2016. Decreto Único Reglamentario en materia tributaria*. Obtenido de <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/content/conn/OCS/path/Contribution%20Folders/SitioWeb/Home/elministerio/NormativaMinhacienda/DURTRIBUTARIO/DURTRIBUTARIOConsolidado/23-2-2017-DUR-decreto-unico-reglamentario-tributario-actualizacion4%20oficial>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1074 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77628&name=DECRETO_1074_DE_2015_ACTUALIZADO.pdf&prefijo=file

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (mayo de 2018). *Información Perfiles Económicos Departamentales. Perfil Económico Departamento del Huila*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77517&name=Perfil_departamento_de_Huila.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Medio Ambiente. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1076 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/81-normativa/2093#decreto-%C3%BAnico-hipervinculos>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (18 de Enero de 2002). *Decreto 60 de 2002*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%200060%20DE%202002.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (29 de Diciembre de 2005). *Resolución 5109 de 2005*. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion 5109 de 2005.pdf](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%205109%20de%202005.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de Agosto de 2007). *Resolución 2906 de 2007*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=73809&name=ResolucionMinproteccion2906_Plaguicidas.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Salud y Protección Social. (06 de Mayo de 2011). *Resolución 1506 de 2011*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Aditivos-que-se-utilizan-para-consumo-humano-deben-cumplir-requisitos-de-etiquetado.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (06 de Mayo de 2011). *Resolución 1511 de 2011*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Ministerio-expide-reglamento-t%C3%A9nico-con-requisitos-sanitarios-que-debe-cumplir-el-chocolate.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (07 de Diciembre de 2012). *Resolución 4142 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-4142-de-2012.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (07 de Diciembre de 2012). *Resolución 4143 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-4143-de-2012.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (28 de Marzo de 2012). *Resolución 683 de 2012*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (23 de Abril de 2013). *Resolución 1229 de 2013*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1229-de-2013.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de Julio de 2013). *Resolución 2674 de 2013*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

- Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de Diciembre de 2013). *Resolución 5296 de 2013*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%205296%20del%202013.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de marzo de 2014). *Decreto 539 de 2014*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%200539%20de%202014.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (25 de Marzo de 2014). *Decreto 590 de 2014*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%200590%20de%202014.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (26 de Agosto de 2015). *Resolución 3168 de 2015*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203168%20de%202015.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (11 de Marzo de 2015). *Resolución 719 de 2015*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200719%20de%202015.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (06 de mayo de 2016). *Decreto 780 de 2016*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%200780%20de%202016.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. Dirección de Promoción y Prevención. Subdirección de Salud Nutricional Alimentos y Bebidas. (29 de junio de 2017). *Normograma Sanitario de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/normograma-sanitario-alimentos-bebidas.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. Subdirección de Salud Nutricional, Alimentos y Bebidas. (06 de julio de 2017). *ABECÉ de la inocuidad de alimentos*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abc-inocuidad.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (26 de Mayo de 2015). *Decreto 1072 de 2015*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. En H. Mintzberg, *Safari a la Estrategia* (págs. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36). Buenos Aires: Granica.
- Molina, L. (18 de junio de 2018). *confidencial colombia*. Obtenido de <http://confidencialcolombia.com/lo-mas-confidencial/que-le-espera-a-la-economia-conduque/2018/06/18/>
- Monroy, L. M. (1 de Junio de 2014). *Uptc*. Obtenido de Uptc: <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>

- Moreno, M. M. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: bdigital.unal.edu.co/49920/1/miltongiovanymorenomartinez.2015.pdf
- Naciones Unidas. (07 de Julio de 2010). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Convenio Internacional del Cacao*. Obtenido de http://unctad.org/es/Docs/cocoa10d3_sp.pdf
- Nag, R., & Hambrick, D. C. (2006). What is Strategic Management, Really?. Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 935 - 955.
- Nielsen. (27 de Agosto de 2018). *Markets and Finances. Infografía: Tendencias del Consumo en Colombia - Abril / Mayo / Junio 2018*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/tendencias-de-consumo-en-colombia-abril-mayo-junio-2018.html>
- Noguera, H. A., & Barbosa, R. D. (2 de Mayo de 2014). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007
- OEA - Foreign Trade Information System. (s.f.). *Acuerdos comerciales por país*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/COLAgreements_s.asp
- Organización Internacional del Cacao. (18 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://www.icco.org/about-us/about-the-icco.html>
- Ortiz, A. P. (4 de Junio de 2009). *Universidad Javeriana*. Obtenido de Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>
- Pardo Martinez, C. I., & Alfonso, W. (1 de Junio de 2015). *Thefailureinstitute*. Obtenido de Thefailureinstitute: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobias.pdf>
- Parra, A. J. (1 de Junio de 2014). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf
- Payán, R. C. (2013). Las Marcas Propias en Colombia. *La propiedad inmaterial No. 17*, 163- 186. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/view/3584/3665>
- Pena, O. S. (11 de Agosto de 2014). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://repositorio.uniandes.edu.co/xmlui/handle/1992/4881>
- Perez, T. J. (29 de Febrero de 2016). *Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Universidad Jorge Tadeo Lozano: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/1081>
- Portafolio. (02 de Septiembre de 2018). *Economía. El abecé de la masificación de la factura electrónica*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/el-abece-de-la-masificacion-de-la-factura-electronica-520689>
- Portafolio. (25 de enero de 2018). *Redacción economía. Producción de cacao colombiano creció 6,6% en 2017*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/produccion-de-cacao-colombiano-crecio-6-6-en-2017-513611>

- Portafolio. (15 de Febrero de 2018). *Redacción económica*. 'Con crecimientos como el registrado en 2017 el país no cumplirá sus metas sociales', señalan empresarios'. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/analisis-sobre-los-resultados-del-pib-en-co>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 100 - 117.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas de análisis de la empresa y sus competidores (empresa y gestión)*. Pirámide.
- Prado, A., Herrera, C., & Mantilla, L. (Diciembre de 2017). *Estudio de Prefactibilidad para el Montaje de una Fábrica de Chocolate en el Municipio de Rivera, Huila. Universidad Católica De Colombia*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15463/1/Trabajo%20de%20Grado%20Final%20cacao.pdf>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (s.f.). *La competencia esencial de la corporación*. Obtenido de Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8070/1/la%20competencia.pdf>
- Procolombia. (14 de Noviembre de 2017). *Publicaciones de Procolombia. Cacao, un producto con potencial en el mercado Canadiense*. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_cacao_0.pdf
- Quintero, G. J. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf
- Real Academia Española. (21 de Julio de 2018). *RAE*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>
- Revista P&M. (18 de Julio de 2016). *Mercadeo. Las marcas propias siguen ganando terreno en Colombia*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/noticias/marcas-propias-ganan-terreno-retail>
- Reyes, G. E. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial. *Documentos de Investigación*, 5 - 50.
- Román, M. O. (Junio de 2011). Universidad de San Buenaventura. *Revista Gestión & Desarrollo. Volumen 8 No. 1. Enero-junio*, 17-50. Obtenido de Universidad de San Buenaventura: https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/1_laestrategia.pdf
- Rosillo, J. (30 de Abril de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/.../rosillo1.doc
- Salinas, L. J. (18 de Noviembre de 2013). *Universidad Militar*. Obtenido de Universidad Militar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11148/1/SalinasLoaizaJohnFredy2013.pdf>
- Sánchez, Q. J. (2003). Estrategia Integral para PyMes Innovadoras. *Escuela de Admistración de Negocios*, 34 - 45.
- Sánchez, U. J. (1 de Julio de 2010). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/refame/article/download/47829/49347>

- Sectorial. (18 de Enero de 2018). *El Chocolate y la Confitería Tienen Buenas Perspectivas para 2018*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/113206-el-chocolate-y-la-confiter%C3%ADa-tiene-buenas-perspectivas-para-2018>
- Semana. (09 de Enero de 2018). *Economía. Las 5 razones por las que este año pagará más impuesto de renta*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/razones-por-las-que-pagara-mas-impuesto-de-renta/581650>
- Shaka, & Shura. (05 de Mayo de 2009). *El Cacao y Sus Derivados*. Obtenido de <http://todosobrechocolate.blogspot.com/>
- Sistema de Información Regional SIR Gobernación de Huila, Departamento Administrativo de Planeación. (02 de Junio de 2012). *Caracterización del Departamento*. Obtenido de Sirhuila: www.sirhuila.gov.co/index.php/sociales?download=2657:caracterizacion&start=5
- Sistema de Información Regional SIR Gobernación de Huila, Departamento Administrativo de Planeación. (2014). Obtenido de http://www.sirhuila.gov.co/files/Fichas_DNP/Fichas_de_caracterizacion_territorial/DEPARTAMENTO_DEL_HUILA.pdf
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (Agosto de 2016). *El cacao será el 'cultivo de la Paz*. Obtenido de SAC: <https://www.sac.org.co/es/noticias/536-el-cacao-sera-el-cultivo-de-la-paz.html>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). Obtenido de <http://www.sic.gov.co/mision-y-vision>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (Diciembre de 2011). *Estudio Económico del Sector Retail en Colombia*. Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudio%20economico%20Retail.pdf
- Superintendencia de Sociedades. (s.f.). Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/SitePages/QuienesSomos.aspx
- Superintendencia Financiera de Colombia. (07 de Septiembre de 2018). *Histórico de la TRM*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1007266&downloadname=historia.xls>
- Tan Tong, M. M. (12 de Enero de 2015). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337443854004.pdf>
- Tekin, E. (1 de Julio de 2015). *University of Twente*. Obtenido de University of Twente: essay.utwente.nl/.../Tekin_BA_Managemen%20and%20Goveranc...
- Thiel, P. (2014). De Cero a Uno. En P. Thiel, *De Cero a Uno* (págs. 25, 34, 45, 51, 53,). Bogotá: Planeta.
- TOLIMAX. (25 de Enero de 2018). *Manual Sistema de Gestión de Calidad*. Neiva, Colombia.
- UAE - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (06 de febrero de 2018). *Resolución 10. Por la cual se seleccionan unos contribuyentes para facturar electrónicamente*. Obtenido de

https://www.dian.gov.co/fiscalizacioncontrol/herramientaconsulta/FacturaElectronica/Factura%20Electronica/Resoluci%C3%B3n_000010_06022018.pdf

Universidad del Rosario. (2007). *Desafíos actuales de las empresas en Colombia Tomo II*. Obtenido de Universidad del Rosario: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf

Vanguardia. (01 de Febrero de 2017). *Economía. Factores externos tumbaron el precio del cacao: Fedecacao*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/387712-factores-externos-tumbaron-el-precio-del-cacao-fedecacao>

Vega, R. R., Castaño, R. A., & Mora, R. A. (Diciembre de 2011). *Pymes: Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Obtenido de www.poli.edu.co: <https://www.poli.edu.co/sites/default/files/pymes-reflexiones-pequena-mediana-empresa-colombia.pdf>

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 5 - 11.

Anexos**Anexo A. Autorización TOLIMAX S.A.**

Neiva, 29 de mayo de 2018.

AUTORIZACIÓN

En calidad de representante legal de la empresa INDUSTRIAL CACAOTERA DEL HUILA S.A. TOLIMAX S.A., con NIT 891.100.158-7, autorizo a las estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana, Yenny Fernanda Ramírez González, identificada con cédula de ciudadanía No. 26.421.414, código estudiantil 20172154444 y Aura María Cedeño Bernal, identificada con cédula de ciudadanía No. 26.529.630, código estudiantil 20172160357, para que realicen el trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, con el tema "Direccionamiento Estratégico" para nuestra organización.

En virtud de lo anterior se proporcionará la información requerida, a fin de facilitar el desarrollo del análisis interno y externo, así como la aplicación de la metodología correspondiente.

Cordialmente,


SANDRA XIMENA LOPEZ RAMIREZ
Representante Legal
INDUSTRIAL CACAOTERA DEL HUILA S.A. TOLIMAX S.A.



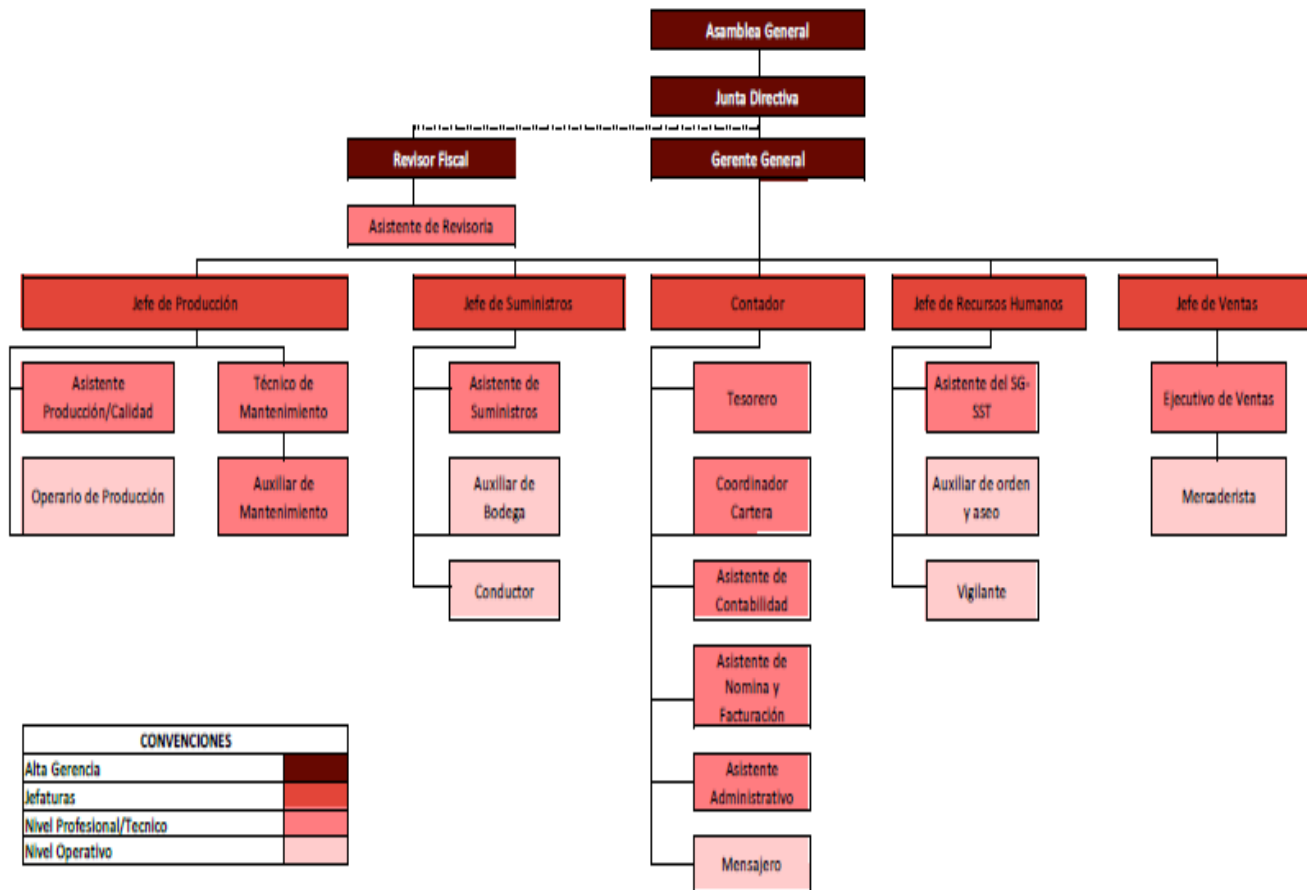
Calle 13 No. 1G-09
Tel: (098) 872 10 06 - Fax: 871 42 08
E-mail: servicio.cliente@tolimax.com.co
Neiva - Huila - Colombia

Anexo B. Organigrama TOLIMAX S.A.



ORGANIGRAMA

C
V
I

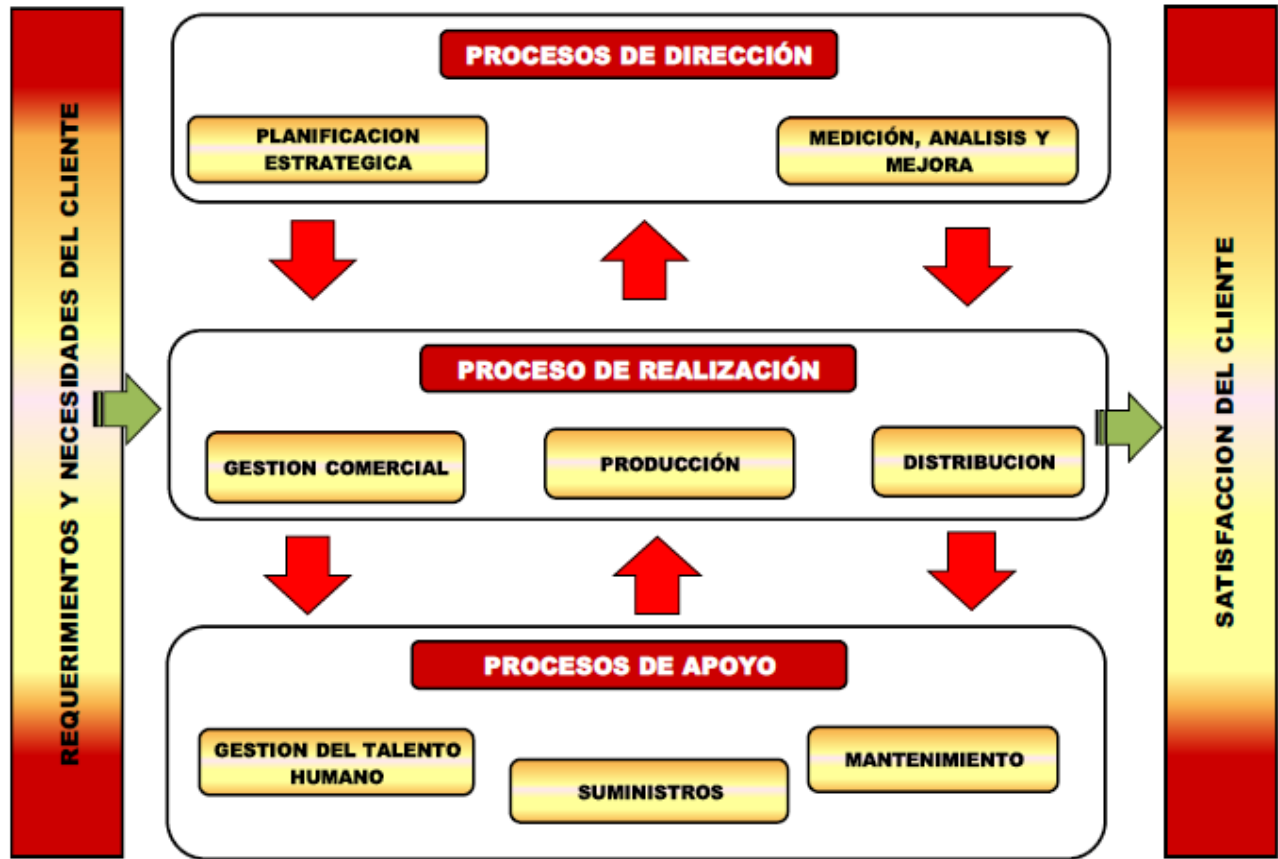


CONVENCIONES	
Alta Gerencia	
Jefaturas	
Nivel Profesional/Técnico	
Nivel Operativo	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Jefe Recursos Humanos	Gerente General	Junta Directiva

Fuente: (TOLIMAX, 2018)

Anexo C. Mapa de procesos TOLIMAX S.A.



Fuente: (TOLIMAX, 2018)