



# METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS MIPYMES DE LA CADENA CACAO-CHOCOLATE EN BOGOTÁ D.C., CON MIRAS A LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

---

*Methodology to evaluate the competitive capacity of mipymes in the cocoa-chocolate chain in Bogotá D.C., towards business integration*

**Recibido:** 21 de febrero de 2025

**Aceptado:** 20 de abril de 2025

**Autor (es)**

Silvia A. Rubio C.

[silvia.rubio@unimilitar.edu.co](mailto:silvia.rubio@unimilitar.edu.co)

Docente Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas  
Universidad Militar Nueva Granada

---

## Resumen

El objetivo de esta investigación es estudiar las capacidades competitivas de las mipymes de la cadena cacao-chocolate en la ciudad de Bogotá D.C. y proponer posibles formas de integración que pueden tener las empresas identificadas con orientación al mejoramiento de su posición competitiva. La investigación tendrá una parte práctica fundamental que consiste en visitar una muestra de las mipymes de la cadena en la ciudad de Bogotá D.C. y obtener la información primaria a través de una entrevista semiestructurada a los principales directivos de la empresa. Esta información permitirá documentar los hallazgos encontrados en términos de capacidades competitivas, determinar los índices de integración interna y externa y formular las propuestas de integración de las empresas de la chocolatería utilizando la metodología del Dominio de actividad estratégica- DAS y la construcción de la matriz Mc Kinsey. Los resultados obtenidos servirán a las empresas para mejorar su direccionamiento estratégico y mejorar su posición competitiva.

## Palabras clave:

---

*Cadena Cacao-Chocolate, Integración, Mipymes*

## Abstract

---

The objective of this research is to study the competitive capabilities of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in the cocoa-chocolate chain in Bogotá D.C. Additionally, the research aims to propose potential forms of integration for the identified companies to enhance their competitive position. A key component of this research involves visiting a sample of MSMEs within the cocoa-chocolate chain in Bogotá D.C. to obtain primary information through semi-structured interviews with the companies' main managers. The data collected will allow us to establish the competitive capabilities of these enterprises, determine their internal and external integration indices, and formulate integration proposals for the chocolate companies using the Strategic Activity Domain (DAS) methodology in conjunction with the McKinsey matrix.

## Keywords:

---

*Cocoa-Chocolate Chain, Integration, MSMEs*

---

## Introducción

---

En Colombia, el cultivo de cacao presenta ventajas comparativas derivadas de las condiciones agroecológicas para su producción que permiten el cultivo en términos de clima y suelo apropiados; así como, su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Se estima que existen cerca de 65.341 familias cacaoteras en Colombia, presentes en 27 departamentos y 422 municipios con una producción de 63.416 toneladas (Ministerio de agricultura y desarrollo rural - MADR, 2021).

A nivel nacional, la cadena cacao-chocolate presenta una articulación de las actividades de producción agrícola, transformación industrial, comercialización final e intermedia y consumo. De esta manera se encuentran diferentes alternativas de aprovechamiento en las industrias cosméticas, de alimentos y farmacéuticas; en ella se producen tres tipos de bienes: i) primarios: cacao en grano; ii) intermedios: licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao y pasta de cacao y iii) finales: chocolate para mesa y confites (Pontaza & Escobar, 2013 citado por (Mejía-Córdoba, M., Carvajal-Higuita, H.E., y Puerta-Gallo, 2017).

La agroindustria de la cadena cacao-chocolate es un sistema heterogéneo el cual se compone principalmente por las grandes, medianas, pequeñas y microempresas, para el año 2024 Empresite Colombia reporta 682 empresas relacionadas con la industria del cacao. Los departamentos que más empresas tienen son Antioquia con 89 empresas, Bogotá con 43 empresas, Valle con 43 empresas y Santander con 33 empresas (El Economista América - Colombia, 2024).

Entre las grandes empresas se encuentra Colombina S.A., Nutresa- Compañía Nacional de Chocolates S.A.S., Súper de alimentos S.A.S, Comestibles Aldor S.A.S, Golosinas Trululu S.A. y Comestibles Italo S.A., siendo las representativas las dos primeras. Por tener una mayor participación del mercado de confitería con el 59% del mercado (Burgos-Rocha, Palmar-Rosas, y Alarcón-García, 2020).

Las medianas y pequeñas empresas se encuentran Gironés S.A., Productora de confites y chicles Mac Dulces S.A.S., Dulces la Americana S.A., Fábrica de chocolates Triunfo S.A., F&MChocolates S.A.S., Industrias alimenticias Chocodeli S.A.S., Fábrica de chocolates Andino Ltda, Lucky Luck Company S.A.S., La Cracamela S.A.S., Industrias QPicolo S.A.S., Chocolates Aliados de Colombia S.A.S., Fábrica de Chocolates y Café San Rafael Ltda., Vidal Colombia S.A.S., Fábrica de dulces y bocadillos el Rousal &Cía. Las dos primeras empresas de esta lista son las más representativas por tener una mayor participación en el mercado del chocolate en Colombia (Burgos-Rocha, Palmar-Rosas y Alarcón-García, 2020).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Dane indicó que la industria de chocolatería y confitería aportó \$1.16 billones a la producción nacional, lo que representó el 2.92% del producto interno bruto -PIB de la industria de alimentos durante el año 2022 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE, 2022). De acuerdo con cifras de Euromonitor indicaron que Nutresa, Colombina y Ferrero son las compañías con más ventas en las categorías de chocolates con una participación del mercado de 75.9%, de ese total Nutresa participa con el 60.3% con un valor en ventas de \$569.800 millones durante el segundo trimestre del año 2022. Los confites de chocolate con mayor participación en ventas con Jet (46.9%), Jumbo, Gol y Montblanc (6.6%), Kinder de la marca Ferrero tiene una participación del 3.6% (La República, 2022).

En productos de la chocolatería el país exportó USD\$ 85.1 millones de dólares a 68 países durante el año 2022. Los principales destinos fueron Estados Unidos (USD\$ 18.5 millones), Ecuador con USD \$ 15.9 millones y Venezuela con USD\$ 9.6 millones. En adición a esto, los productos colombianos también llegaron a países como Bahrein, Fijo, Eslovaquia e India; las exportaciones crecieron durante el 2022 el 26.3% en comparación con el 2021 (Infobae, 2023).

En cuanto al chocolate de tasa, los hogares colombianos consumen grandes cantidades como parte de su dieta básica, este tipo de chocolate tiende a contener concentraciones relativamente altas de sólidos de cacao, las grandes empresas como la Casa Luker y Nutresa (la Compañía Nacional de Chocolates) también incursionan en el chocolate de tasa, así como varias medianas y pequeñas empresas chocolateras regionales, las cuales tienden a enfocarse casi exclusivamente a la producción de chocolate de mesa. Estas últimas tienen

mucho menos margen de maniobra cuando los precios de cacao se elevan. Esta desventaja en general se relaciona para obtener la materia prima, ya que pagan más que las grandes compañías (Purdue University y Ciat, 2019).

Estas empresas presentan dificultades por sus condiciones financieras para competir con las grandes empresas en términos de precios de las materias primas, capacidad limitada para diversificarse hacia productos con valor agregado y dificultades en el acceso al sistema financiero formal para invertir en capital y así mejorar la eficiencia, estas dificultades se perciben de la siguiente manera:

- Exhiben una baja capacidad de expansión por las características tecnológicas y por la carencia de capital para inversión, lo que hace su mercado en esencia regional, como escenario donde compite fuertemente con las grandes compañías.
- La confitería como producto de alto valor agregado en la cadena del cacao presenta una alta participación de los materiales de empaque dentro de sus costos, por lo cual, más allá de las características técnicas con las que pueden competir los productos, se involucran elementos diferenciadores dentro de los que se encuentran las marcas, los empaques y los precios.
- Lo anterior, aunado al costo y la calidad del financiamiento, los servicios de apoyo y la logística comercial, los problemas de management o la misma escala de producción constituyen de algún modo barreras u obstáculos para el posicionamiento en el mercado local o internacional de productos diferenciados, con alto valor agregado e intensivos en trabajo calificado como los confites de chocolate provenientes de las micro, pequeñas y medianas empresas - mipymes (Purdue University y Ciat, 2019).

Las estrategias de integración surgen como una medida para soportar la competencia cada vez más intensa y cambiante dentro del mercado y generar mecanismos e instrumentos que puedan impulsar una mejora cualitativa y cuantitativa en el desempeño de sus productos en el mercado nacional y/o internacional.

Recientemente, para impulsar la competitividad del país el Gobierno Nacional lideró la construcción de la Agenda Nacional de Competitividad- ANC 2018-2022 a partir de las líneas temáticas del Plan Nacional de Desarrollo relacionadas con la competitividad, productividad, ciencia, tecnología e innovación con miras a mejorar cada vez la economía nacional. La Agencia Nacional de competitividad -ANC está enfocada en fortalecer las mipymes impulsando cambios en la manera como se organizan las empresas, generalmente vinculados a formas de integración en el entorno local, nacional e internacional como respuesta al impulso al desarrollo productivo, la adopción tecnológica y la innovación continuada de las empresas (Agencia Nacional de Competitividad, 2023).

Ejemplo de ello, con el programa Fábricas de productividad de la ANC apoyó a las empresas Gironés con una mejor logística, logrando una integración de la planta de producción con los cacaoteros que le proveen su materia prima para así tener un mayor control del proceso y reducir los tiempos de entrega y tener así costos competitivos. En cuanto a la transforma-

ción digital para el proceso de toma de pedidos lo que aumento la velocidad de entrega a sus clientes y la gestión comercial y desde la línea de gestión comercial de la empresa la compañía trabaja en nuevos productos para aumentar las ventas con una cadena de distribución fortalecida (Agencia Nacional de Competitividad, 2023).

Un ejemplo de integración en otro sector fue documentado por Villareal y Gómez, (2009) quienes realizaron un estudio acerca de la integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles, en la ciudad de Durango – México, en este estudio la integración fue utilizada como una estrategia para transformar las debilidades de las pequeñas y medianas empresas ya sea de manera vertical u horizontal a través de alianzas estratégicas con otras empresas y lograr una sinergia que beneficie a todos los participantes.

Los autores midieron el efecto de la integración con respecto a la rentabilidad y su permanencia en el tiempo. Encontraron diferencia entre aquellas empresas que utilizan la integración horizontal y la integración vertical, en la mayoría de los casos prefieren controlar el acceso a sus mercados y materias primas, es decir, su cadena de valor, antes que asociarse con sus competidores.

También determinaron que existe una relación directa entre el grado de rentabilidad de una empresa en el mercado y el nivel de integración horizontal y vertical que presenta. De igual manera hallaron que hay una relación directa entre el grado de permanencia de una empresa en el mercado y el nivel de integración vertical u horizontal.

No obstante, también se evidenció que en un ambiente turbulento no siempre es bueno integrarse verticalmente pues se dificulta la respuesta frente a cambios muy rápidos. Se recomendó a los empresarios incrementar el uso de la integración como área de oportunidad para definir estrategias que aumenten la ventaja competitiva. La integración en diversos escenarios y en diversas industrias permite evaluar la conveniencia de integrar las modalidades vertical y horizontal (Villareal y Gómez, 2009).

La competitividad y la integración organizacional son conceptos que han ganado importancia en diferentes sectores de la economía a nivel mundial. Se reconoce la importancia que generan las mipymes para la economía, específicamente en términos de empleo, distribución del ingreso y producción.

Las estrategias de integración surgen como una medida para soportar la competencia cada vez más intensa y cambiante dentro del mercado y generar mecanismos e instrumentos que puedan impulsar una mejora cualitativa y cuantitativa en el desempeño de sus productos en el mercado nacional y/o internacional (Sapiro, 2002).

La integración implica el trabajo conjunto de varias empresas que son antagónicas entre ellas o la coordinación de los procesos de varios departamentos de una empresa (Todeva y Knoke, 2005). Como resultados de la integración, es posible el mejoramiento de las organizaciones en aspectos como el establecimiento de ventajas de integración vertical u horizontal, el desarrollo de estrategias coordinadas entre agentes, el incremento en el po-

der de negociación y la creación de nuevas combinaciones de negocios (Montoya et al., 2008). De esta manera, la integración se orienta al desarrollo de redes empresariales, mediante el impulso a la especialización y el aumento de la productividad (Hernández, 2001).

Las empresas también pueden generar acciones cooperativas con instituciones de académicas con el objeto de realizar proyectos orientados al desarrollo tecnológico y la innovación empresarial ello impacta el fortalecimiento y desarrollo regional. Por medio del aprendizaje, las organizaciones tienen la posibilidad de crear asociaciones para afrontar de manera eficiente los retos del entorno en donde se desempeñan (Becerra et al, 2013). La integración de las firmas favorece las medidas de la productividad, la innovación, la formación de negocios y la cooperación (Mäkinen, 2001).

Al integrarse las empresas pueden generar un cambio de estructura e intercambio de información dentro de las empresas; puede verse a nivel interno a través de la interacción de procesos, áreas, departamentos dentro de una misma empresa o a nivel externo generando una interacción con las demás empresas del entorno (Martínez, 2003).

Canales y Caldart (2017) plantean que existen cuatro factores que fomentan el desarrollo de la colaboración autónoma entre empresas: el sentido de urgencia a nivel de empresa, la existencia de la dirección estratégica directiva, los mecanismos de integración entre empresas y la cultura organizacional que promueve la integración. Song et al., (2019) hacen referencia a la capacidad de generar información por medio de la integración y crear integraciones en las organizaciones en el área de gestión logística lo cual afecta de manera significativa las cadenas de suministro.

Mendoza-Salazar y Filio-Manrique (2017) indican que existen unas barreras para competir, principalmente en términos de innovación, en torno a las medianas, pequeñas y microempresas en aspectos como los recursos financieros, humanos y el ambiente externo. La integración empresarial en términos de acceso a créditos, capacitaciones e investigaciones de mercado promoverían la innovación en las empresas exportadoras de cacao y confites de chocolate.

Con los ejemplos estudiados, se hace conocer las mipymes de la cadena cacao-chocolate en la ciudad de Bogotá D.C. con la finalidad de realizar el diagnóstico sus capacidades organizacionales y productivas. Esta información permitirá generar una sinergia entre estas empresas partiendo del supuesto de la similitud de su capacidad negociadora, la necesidad de mejorar su posición competitiva y su atractivo en el sector lo cual se convierte en un impulso para reorientar su capacidad productiva en procesos que sean viables económicamente.

Para llevar a cabo este estudio se requiere: i) identificar las capacidades organizacionales y productivas de las mipymes de la cadena cacao-chocolate en la ciudad de Bogotá D.C., ii) documentar los aspectos competitivos de las empresas identificadas, iii) determinar el gra-

do de integración interna y externa que puedan exhibir las empresas identificadas y iv) analizar las diferentes posibilidades de integración que podrían experimentar las mipymes para mejorar su capacidad competitiva.

El estudio de las mipymes de la chocolatería en la ciudad de Bogotá D.C. podría aportar al direccionamiento del Observatorio de Agrocadenas, a los organismos del entorno Institucional y a los empresarios de la cadena acerca de la manera en la cual sería mejor llevar a cabo esta integración dada las características particulares de las empresas.

## Método

### Identificar las capacidades organizacionales y productivas de las mipymes de la cadena cacao-chocolate en la ciudad de Bogotá D.C.

De acuerdo con el número de empresas identificadas en la ciudad de Bogotá, se reportaron cerca de 43 empresa, (El Economista América- Colombia, 2023) se elegirá una muestra representativa de las mipymes de la chocolatería, se gestionará con ellas para poder realizar la visita y llevar a cabo una entrevista semiestructurada.

Las variables y sus características se obtuvieron a partir de la revisión sistemática exploratoria de los factores de competitividad que reportaron diferentes autores de la revista los años 2013 a 2019 (Romero et al., 2020). Estas se indagarán a través de un instrumento que será aplicado por medio de una entrevista semi-estructurada al gerente general, al gerente de producción y/o gerente comercial.

A continuación, en las tablas 1,2 y 3 se encuentran las características correspondientes a las variables intercambio de información, Materiales y recursos de proveedores y Materiales y recursos clientes.

**Tabla 1.**

*Características a tener en cuenta de acuerdo con la variable Intercambio de información*

Criterios de Importancia	Descripción
Capacitación y educación de colaboradores	Útil para conocer si los equipos de trabajo están al día y responden a los cambios del ambiente. Con que talento humano con el que cuenta la empresa en cuanto a intereses y capacidades y cómo pueden evolucionar profesionalmente.
Capacidades directivas	Existe esa persona que estimula de manera constante la comunicación asertiva y colaborativa. Tiene claridad y conocimiento de las estrategias y mecanismos para el alcance de los objetivos organizacionales.
Políticas laborales y capital humano	Su existencia juega un papel fundamental porque sirven como guía como punto de referencia para enmarcar las diferentes labores y objetivos de la gestión personal de la empresa.
Acceso a tecnología	La empresa actualiza sus conocimientos y su tecnología.

Fuente: (Romero et al., 2020).

**Tabla 2.**

*Características para tener en cuenta de acuerdo con la variable Materiales y recursos proveedores*

Criterios de Importancia	Descripción
Disponibilidad y costos de las materias primas mediante la relación con proveedores	Evaluar si hay cambios en los costos de los insumos y en materiales debido a la relación con los proveedores y el aumento de la eficiencia y la productividad.
Inversiones en investigación y desarrollo (I+D) y relación con la academia	Acceso al conocimiento para llevar a cabo las actividades de innovación de productos, procesos, mercadotecnia u organizativas. Las Relación con la academia para hacer investigación aplicada y mejorar aspectos puntuales de las organizaciones.
Vínculos	Es importante conocer las relaciones entre las empresas y documentar las formalidades que regulan la cooperación entre los socios y determinar cuál es el vínculo externo más importante.

*Fuente: (Romero et al., 2020).*

**Tabla 3.**

*Características para tener en cuenta de acuerdo con la variable Materiales y recursos clientes*

Criterios de Importancia	Descripción
Logística de los bienes y servicios	Enfoque principal es el cliente, el objetivo central es la entrega de una experiencia satisfactoria. La logística juega un rol determinante ya que, si es eficiente, puede maximizar la calidad de la experiencia brindada.
Calidad de los bienes y servicios	Capacidad de innovación en los productos. Fuerte situación financiera y amplios recursos para hacer crecer el negocio. Capacidades demostradas en la mejora de los procesos de producción Productos/servicios que son difíciles de imitar y no hay buenos sustitutos de éstos. Buena capacidad de servicio al cliente.
Gestión del marketing	Habilidades en promoción y publicidad. Nuevas ideas generadas, identificación de los mejores canales, comprensión de las necesidades de los clientes introducción de nuevos productos o servicios.

*Fuente: (Romero et al., 2020).*

## Documentar las capacidades organizacionales y productivas de mipymes de la cadena cacao-chocolate en la ciudad de Bogotá D.C. identificadas

Con la finalidad de determinar las capacidades organizacionales y productivas de las empresas se utilizará como marco de referencia la metodología descrita por (Atamer y Calori, 2003) en su libro Diagnóstico y Decisiones Estratégicas, en lo concerniente al análisis del portafolio de actividades de las empresas.

Las diversas actividades de una empresa se agrupan en función de las similitudes de los recursos empleados y las sinergias que originan, de esta forma surgen los Dominios de Actividades Estratégico -DAS; los diferentes DAS se analizan bajo dos criterios: i) el valor o el atractivo de las actividades y ii) la posición competitiva de las empresas en esas actividades.

El análisis del portafolio de actividades de las empresas permite evidenciar la posición competitiva de las empresas, generar recomendaciones de integración, de desarrollo e in-

versión y la puesta en marcha del proceso de asignación de recursos entre los diferentes DAS dadas las prioridades de desarrollo e inversión; así como, identificar las eventualidades de la diversificación o el abandono de actividades.

La realización del análisis de cada DAS implica hacer una calificación de las actividades en sus dos criterios, así como la representación del portafolio de actividades de las empresas que sintetizan la posición estratégica de la empresa en un momento determinado en cada una de sus actividades y en su conjunto. Para ello se pueden recurrir a diferentes modelos como el Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL) y McKinsey entre otros.

Estos métodos adoptan un punto de vista cualitativo y relativizan y retienen para cada dimensión de la matriz varios criterios de evaluación, en algunos casos propios al segmento de actividad de la empresa teniendo en cuenta los objetivos perseguidos por sus dirigentes.

La teoría del análisis del portafolio de actividades se adaptó en los siguientes aspectos:

- Los DAS correspondientes a las actividades de una empresa se asumen como los tipos de empresas presentes en la agroindustria de la chocolatería en Bogotá D.C., la micro, pequeña y mediana empresa. Cada empresa se representará por un círculo, el diámetro del círculo se calcula como  $\frac{1}{2} \sqrt{n}$ , donde n es igual al porcentaje total de la cifra de negocios.
- La evaluación del atractivo de las actividades de las empresas y la posición competitiva se realizó de acuerdo con las variables de los aspectos de intercambio de información, materiales y recursos de los proveedores y materiales y recursos de los clientes.
- La calificación se obtendrá luego de procesar la información obtenida de las empresas a través de las entrevistas semiestructuradas y visitas, esta calificación es subjetiva y viabiliza la representación de los diferentes tipos de empresas de acuerdo con el atractivo y posición estratégica.

La calificación de las variables:

El atractivo que tiene cada empresa con respecto a las variables estudiadas se realizó la calificación de acuerdo con la tabla 4.

**Tabla 4.**

*Criterios de calificación del atractivo de las empresas de acuerdo con las variables Intercambio de información, Materiales y recursos proveedores, Materiales y recursos clientes*

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
1	Muy Importante
2	Importante

3	Importancia Media
4	Poco Importante
5	Muy Poco Importante

Fuente: (Atamer y Calori, 2003).

De igual manera se calificó la posición competitiva de las empresas según las características de las variables estudiadas, la calificación se observa en la tabla 5.

**Tabla 5.**

*Criterios de calificación de la importancia de las variables Intercambio de información, Materiales y recursos proveedores, Materiales y recursos clientes*

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
1	Muy Superior a la Competencia
2	Superior a la Competencia
3	Igual a la Competencia
4	Inferior a la Competencia
5	Muy inferior a la Competencia

Fuente: (Atamer y Calori, 2003).

Una vez realizada la calificación del atractivo y la posición competitiva de las variables de innovación, cada empresa se clasifica sobre cada dimensión dentro de cada una de las tres categorías siguientes: débil, media y fuerte (ver figura 1); de esta forma cada tipo de empresa se ubica dentro de la matriz 3X3 en donde se representa por un círculo, cuya superficie es proporcional a su importancia o peso relativo en la agroindustria medida en el porcentaje de la cifra de negocios total.

Para facilitar el análisis de la matriz, se traza una diagonal sur-oeste/norte-este que divide la matriz en dos zonas. El potencial de desarrollo será mejor en aquellas posiciones situadas a la izquierda de la diagonal, el centro de gravedad se situará próximo a la casilla A como se observa en la imagen 1.

**Imagen 1.**

*Esquema de la Matriz McKinsey para la evaluación del atractivo y posición competitiva de las empresas de la chocolatería en Bogotá D.C.*

		Atractivo		
		Fuerte	Medio	Débil
Posición competitiva	Fuerte	A	B	C
	Medio	D	E	F
	Débil	G	H	I

*Fuente: (Atamer y Calori, 2003).*

**Determinar el grado de integración interna y externa que puedan exhibir las mipymes identificadas**

Es importante conocer los niveles de integración, tanto en función de sus relaciones externas como internas. Las variables identificadas y analizadas se utilizarán nuevamente para la construcción de unas matrices de relaciones entre los procesos de la empresa (interna) y entre los procesos y las entidades externas con las que se relaciona (externa), las cuales serán utilizadas para determinar el Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa – NISDE.

Para confeccionar las matrices de relaciones y así poder determinar el nivel de integración de la empresa se utilizará la matriz de Mc Kinsey anteriormente explicada, en donde se calificará su importancia y desempeño en una escala de 1 a 5, asociándose a índice Rij (i: importancia; j: desempeño), el cual podrá obtener un máximo de 25 puntos.

Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de la relación expresa el grado de cumplimiento. Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes. Después de identificar las relaciones críticas se puede medir el NISDE en función de sus relaciones externas en una escala de 0 a 1.

La matriz de relaciones internas se construye de igual manera a como se construyen las relaciones externas, utilizando los criterios de importancia y desempeño, considerando las relaciones importantes y críticas, en este caso se analizan los procesos clave y todos los procesos de la organización. Una vez determinadas las relaciones críticas internas y las importantes, se puede determinar el NISDE en función de sus relaciones internas (Espinosa, 2010).

### **Analizar las diferentes posibilidades de integración que podrían experimentar las mipymes para mejorar su capacidad competitiva**

Con las matrices McKinsey elaboradas de atractivo y posición competitiva, según las variables evaluadas, se revisarán las similitudes entre las mipymes, se observará cuáles de ellas son las mejor posicionadas, las más atractivas o las menos favorecidas creando escenarios que se podrán esquematizar en la matriz y así observar las brechas que existen en las empresas de la agroindustria de la cadena cacao-chocolate; en consecuencia, es posible determinar en grandes líneas los futuros planes de acción en cuanto a la integración en las empresas del sector y avanzar los primeros pasos hacia la construcción de uno o varios clusters.

### **Agradecimientos**

---

La autora expresa sus agradecimientos a la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada por el financiamiento de esta investigación INV - CIAS 3920 de 2024.

### **Referencias bibliográficas**

---

Agencia Nacional de Competitividad. (15 de 03 de 2023). *ABECÉ del Sistema Nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación. ¿Cómo se compone en SNCCTI?*. <https://www.innovamos.gov.co/seccion/sistema-nacional-competitividad>

Atamer, T., y Calori, R. (2003). *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunot.

Burgos-Rocha, D., Palmar-Rosas, M., y Alarcón-García, N. (2020). *Internacionalización de PYMES del sector confitería en Colombia Dulces La Americana S.A.S*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Negocios y Relaciones Internacionales]. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/ef027946-5e23-4a50-861b-c2adb0cb480b/content>

Canales, J., y Caldart, A. (2017). Encouraging emergence of cross-business strategic initiatives. *European Management* 35 (3), 300-313.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022, 17 de marzo). *Industrias aportes al PIB*. <https://www.dane.gov.co/>

El Economista América – Colombia [Empresite]. (2024, 9 de abril). *Chocolate Colombia*. <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/COCHOLATE-COLOMBIA/>

Espinosa, L. (2010). *Diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección de Prodal. Ingeniería Industrial*, XXX (2), 1 - 6.

Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistemática de las Pymes del Istmo Centroamericano*. Naciones Unidas- Cepal.

Infobae. (2023, 21 de febrero). *Infobae. Así es el impacto de la producción de chocolates y confitería en la economía colombiana*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/21/asi-es-el-impacto-de-la-produccion-de-chocolates-y-confiteria-en-la-economia-colombiana/#:~:text=aroma%20y%20sabor.-,En%20Colombia%2C%20850%20empresas%20se%20dedican%20a%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de,la%20mayor%2>

La República. (2022, 17 de septiembre). *Radiografía del mercado de chocolates. Obtenido de Nutresa, Colombina y Ferrero tienen el 75.9% del mercado de chocolates en Colombia*: <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-colombina-y-ferrero-tienen-75-9-del-mercado-de-chocolates-en-colombia-3449228>

Mäkinen, H. (2001). On the emergence and structure of a new regional network. *Human Systems Mgmt* 20 (3), 249-256.

Mejía-Córdoba, C., M., C.-R., Carvajal-Higueta, L., H.E., C.-S., y Puerta-Gallo, N. (2017). *Agroindustria del cacao. Complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño*. Sena

Mendoza-Salazar, M., y Filio-Manrique, Y. (2017). *El impacto de las barreras a la innovación que limitan la competitividad de las pymes exportadoras de cacao*. [Tesis Licenciado en International Business. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Ciencias empresariales. International Business Lima – Perú] <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c6ddc152-c242-4a5e-a930-246702ce3b70/content>

Ministerio de Agricultura y desarrollo rural - MADR. (2021). *Cadena de cacao- Dirección de cadenas agrícolas y forestales*. Minagricultura.

Montoya, L., Montoya, I., y Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de integración empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias económicas* XVI (1), 59-70.

Purdue University, Ciat. (2019). *Análisis de la cadena productiva del cacao en Colombia*. USAID, USDA.

Romero-Suárez, D., Pertuz, V., y Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información Tecnológica* 31 (5), 21-32.

Song, G., Song, S., y Sun, L. (2019). Supply chain integration in omni-channel retailing: a logistics perspective. *Journal of Logistics Management* 30 (2), 527-548.

Todeva, E., y Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision* 43 (1), 123-148.

Villareal-Solís, F., y Gómez-Romero, J. (2009). La integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, México. *Contaduría y administración* 227, 49 -68.