



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**Administración**  
**Programa Académico: Maestría en Administración de Empresas - MBA**

**Fábrica de Chocolates Andino: “*Aplicando innovación a la estrategia de negocio... todavía es posible renacer*”**

Elaborado por:  
Andrea Rosas Díaz  
Orlando Suárez Soto

Bogotá, noviembre de 2019



---

*Orlando Suárez Soto y Andrea Rosas Díaz, estudiantes de MBA de la Pontificia Universidad Javeriana (Sede Bogotá D.C. – Colombia) prepararon este caso, bajo la supervisión de la asesora Adriana Arcila, únicamente para proporcionar material para la discusión en clase. Los autores no tienen la intención de ilustrar el manejo efectivo o ineficaz de una situación administrativa. Los autores pueden haber disfrazado ciertos nombres y otra información de identificación para proteger la confidencialidad.*

---

***Fábrica de Chocolates Andino: “Aplicando innovación a la estrategia de negocio... todavía es posible renacer”***

*“Reinventarnos desde nuestra esencia y redescubrir nuestros valores”*

***Andrés Ríos - Subgerente General de Chocolates Andino***

Andrés Ríos, subgerente general de Chocolates Andino, se preparaba para una reunión con la junta de socios de la empresa. El propósito de la reunión consistía en presentar una propuesta para reestructurar el modelo de ejecución de los planes corporativos en pro a mejorar los niveles de crecimiento de la compañía. En esos momentos recordó las conversaciones que había sostenido tiempo atrás con sus hijos María Camila (Coordinadora de ventas para el canal “Tienda a Tienda”) y Andrés Felipe (Asistente de producción), sobre la necesidad de incursionar con más fuerza en el mercado con productos especiales y de nicho. Estos coincidían con sugerirle que la empresa para continuar con un crecimiento sostenido, debería cambiar la forma de posicionar estos productos en el mercado con un proceso clave y dinamizador dirigido a la innovación, a través de la aplicación de tecnologías dentro de sus canales de comunicación y de marketing. Estas razones, además de la búsqueda de crecimiento, fueron las que determinaron en Ríos, el interés por el

desarrollo corporativo, y asimismo, le llevaron a incrementar sus motivaciones para defender el legado de su empresa familiar.

Posteriormente, Ríos se preguntó cómo debía abordar la reunión, pues a pesar de tener una buena relación con Juan Manuel Pardo (gerente general), el grado de decisión era limitado por su participación minoritaria a nivel accionario. Se sentía inquieto ante la presión que pudiese generar la junta de socios, ya que estos poseen una postura poco flexible, en esencia, muy tradicionalista y de asumir los menores riesgos posibles. Esta posición, iba a influir de manera definitiva en cuál iba a ser la sostenibilidad de la empresa y las líneas de trabajo frente a su propuesta estratégica.

Entonces, para emprender con la elaboración de la iniciativa, Andrés Ríos días antes les había solicitado a las diferentes áreas información concerniente a los avances sobre la cultura organizacional, los procesos de innovación y la situación financiera actual que atravesaba la empresa, con el fin, de revisar las condiciones para la incursión con nuevos productos, como estrategia para ganar mayor terreno en el mercado.

Horas antes a la reunión, Ríos convocó a los jefes de área para ultimar detalles que definirían el orden de su exposición ante la junta. Inició revisando el informe enviado por el Equipo Financiero, estos le manifestaron que se debía mejorar el índice de ventas aprovechando la inversión realizada en el periodo 2017 - 2018 por aproximadamente US\$300.000 en maquinaria y la notable disminución de las obligaciones financieras de 15% al -4% presentada en estas mismas vigencias. Consecuentemente, Ríos con apoyo de su equipo financiero, analizó:

*“Teniendo en cuenta que los productos de nicho representan entre el 8 y 10% del total de ventas de la compañía y que para producirlos cuesta 20% más que los productos tradicionales (5% en empaque y 15% en costos operativos), si potencializamos la propuesta para incrementar la participación de estos productos, mediante una mayor diversificación respecto a las referencias de los productos tradicionales, podríamos proyectar con esta estrategia que al menos tendremos un crecimiento sostenido del 10% mensual en las ventas de nicho y un aumento en su participación anual de 25% sobre el total de ventas de la empresa. Bajo estas tendencias, se lograría pronosticar que las ventas de este sector podrían duplicarse año a año en los próximos 5 años.”* (ver Anexo 1). El equipo financiero coincidió en que posiblemente esta estrategia les daría resultado, siempre que se implementara de manera gradual, con esto se lograría avanzar de manera más consistente en la definición de los prototipos de nuevos productos, considerando que los costos para incursionar en nuevos mercados, estén soportados bajo las proyecciones financieras.

Por otra parte, en el informe entregado por el jefe de recursos humanos, se indicó que actualmente se cuenta con una planta de personal de 50 trabajadores, que están en edades que oscilan entre los 20 y 45 años. Además, informó que se había aplicado con todo el personal, una encuesta enfocada al diagnóstico de los procesos de innovación, con el fin de conocer el estado actual de la cultura organizacional. En este diagnóstico, inicialmente se identificaron los factores con nivel por debajo del promedio, entre los que se encontraba el “Hacer posible - Influencia”, del componente de “Comportamientos”, el resultado presentado es a causa de la baja influencia que utilizan los líderes para que los colaboradores puedan superar los obstáculos organizacionales; el

factor de “Simplicidad - Toma de decisiones” del componente de “Clima Organizacional”, a razón que el personal desconoce parcialmente cómo comenzar y mover iniciativas en los procesos de la organización. De la misma manera hace énfasis, sobre el área en que se presentó el mayor índice con bajo rendimiento, concentrado en el componente de “Procesos”, en este se describen los factores como “Diseño - Priorizar”, donde es mínima la priorización en la selección de oportunidades basadas en una cartera de riesgos claramente articulada; la “Captura - Escala”, vista por la falta de captación de recursos para escalar las iniciativas que muestran promesas del Mercado, y finalmente, indica en el factor “Externo - Clientes”, se presenta que desde su percepción, somos una organización con bajos niveles de innovación, asimismo el indicador “Externo - Competidores”, refleja una baja percepción en el rendimiento en Innovación, ya que es menor al de la competencia existente en la Industria.

Por último, la conclusión a la que llegó el Jefe de Recursos Humanos y explicó al subgerente, es que a partir de los anteriores factores, la mayor parte del tiempo que dedican los colaboradores y operarios, lo utilizan exclusivamente para conseguir los resultados proyectados en las metas de producción y ventas de cada mes, dejando a un lado la implementación y el desarrollo de los nuevos productos remitidos por el grupo de Innovación. Sin embargo, detalló que en los indicadores del diagnóstico que daban resultado por encima del promedio, se evidencia que por parte de los trabajadores existe una alta disposición al cambio, un sentido amplio de pertenencia y comodidad en materia de relaciones con sus jefes, en factores claves como “*Aspiraciones, Ambigüedad y Diversión*”, estos indicadores los presenta el directivo como posibles potenciadores y soporte para apalancar el fortalecimiento de la cultura e innovación en la compañía.

Desde este punto, Ríos revisó la situación y detalló que debería remitirse a los colaboradores encargados de la Innovación de productos para solicitar el cronograma de implementación de los nuevos prototipos y de la puesta en marcha de las pruebas de producto y muestras para llevar al mercado. Encontró que en este grupo existía una planificación constante en sus procesos, sin embargo, para un nuevo desarrollo no contaban con la coordinación suficiente con el área de producción para elaborar sus prototipos al momento de la programación, por ello se ha evidenciado un represamiento de sus propuestas, lo que les impedía demostrar sus resultados ante la jefatura y la dirección. Ríos definió que para dinamizar estos procesos, se debe comenzar a crear sinergias entre el grupo de innovación y las demás áreas, hasta el punto de incluir en la estructura organizacional, el área de Innovación y Desarrollo (I+D), la cual estaría alineada a las áreas de compras y ventas, bajo la premisa de “*procesos integradores*” y con ello, definir la línea de los productos especiales y de nicho. Con toda esta información, Ríos definió la línea con la cual presentaría su propuesta a la junta de socios, el presupuesto necesario y el esfuerzo operacional que requería ser invertido para aplicar la estrategia proyectada, sin embargo, conservaba una duda sobre la capacidad financiera para llegar a los objetivos propuestos a cinco años, no obstante, confiaba que la propuesta se diera como estaba planeada.

Antes de ingresar a la reunión, nuevamente lo inquietó la forma que se debería realizar la presentación a la junta para lograr persuadir y convencer a los socios, pero recordó la idea inicial que lo impulsó a presentar su propuesta:

*“Aplicando innovación a la estrategia de negocio... todavía es posible renacer”; deliberó, “mi propuesta se basa en identificar las desventajas que se han presentado en el mercado por los productos sustitutos del chocolate en la categoría “Desayunos”. Sin embargo debo abordarlos desde esta perspectiva, haciéndoles reflexionar, que estas desventajas que presenta el mercado se están convirtiendo en una fortaleza, en una oportunidad de negocio, ya que el chocolate tiene muchas bondades, tiene algo muy particular, es un producto de amores, de sensaciones, es místico, es especial, no es simple, es algo complejo y por eso hoy por hoy, el mercado colombiano está lleno de empresas de chocolates que no tiene el carácter de fábrica de chocolates, nos quedamos congelados en el tiempo, debemos revertir nuestra estrategia competitiva, convertir al chocolate en algo especial. Estoy convencido, que vamos a redescubrirnos y encontrar un valor, el valor de ser realmente únicos. Llegarles primero a sus sensaciones y sentimientos, como lo es el chocolate para la gran mayoría de nuestros consumidores.*

*Además, reinventarnos para ser una empresa chocolatera creíble en el imaginario de los consumidores, “un chocolate con una historia”, en donde los segmentos de los chocolates están migrando hacia un mercado donde el consumidor desea conocer la historia de su origen, de dónde viene, cuál fue su método de producción, entre otras cosas. Estratégicamente, creo que somos la única empresa que al propiciar una reconversión y encontramos en esencia estos valores especiales que tenemos, nos vamos a volver algo muy particular en Colombia, no nos volveremos el gigante en la industria, pero seremos como un auto antiguo, nos convertiremos en el clásico de los chocolates. Chocolates Andino vende un valor agregado, una propuesta de valor que dice “somos especiales”, un producto de nicho con un valor más y más especial. Gracias al know-how que poseemos, podremos seguir atacando otros mercados diferentes a los masivos, de volumen, definitivamente el reto está enmarcado en el posicionamiento en la mente de los consumidores, es como revertir y decir que los productos especiales son difíciles de conseguir. La importancia de este proceso es saber comunicar la existencia de nuestros productos... No vamos a copiar, vamos a INNOVAR, a ser ORIGINALES, DIFERENTES y hasta podríamos llegar a ser POLÉMICOS.”*

## **Historia de Chocolates Andino**

Durante los años 20's en Colombia, mientras en el mercado de la producción de chocolates y alimentos a base de cacao, compañías como la Chocolates Cruz Roja y José Jesús Restrepo y Cía.)<sup>1</sup>, se consolidaban como líderes y las más grandes empresas del país; en la población de Fusagasugá<sup>2</sup> se gestaba una amistad en una tienda de abarrotes, entre Jesús María Ríos, oriundo del departamento de Boyacá y Marco Humberto Pardo de la población de Neiva. En este establecimiento, el señor Pardo, se encargaba de administrar y manejar el dinero y Don Jesús María era quien alistaba, cargaba y hacía el surtido de los pedidos que solicitaban los clientes. Fue una relación laboral y de amistad muy enriquecedora, que, sin llegar a imaginarse, sería una buena

---

<sup>1</sup> Actualmente, Compañía Nacional de Chocolates (Grupo Nutresa) y Casa Luker, respectivamente.

<sup>2</sup> Fusagasugá es un municipio colombiano, capital de la Provincia del Sumapaz, ubicado en el departamento de Cundinamarca.

jugada que les depararía el destino y que representaría el comienzo de una larga tradición empresarial.

Para el año 1924, un derrumbe entre la vía que conecta a la ciudad de Bogotá y la población de Fusagasugá suscitó una situación difícil, que produjo escasez de productos que provenían del centro del país y el sobreabastecimiento de los producidos en esta población. También esto produjo problemas para el desplazamiento de visitantes entre estas dos localidades, lo que provocó que muchas personas decidieran migrar de Fusagasugá a la capital, entre ellas, Don Jesús María y su esposa María del Carmen Ortiz, que viajaron en busca de nuevas oportunidades y se vieron en la necesidad de despedirse de su compañero y amigo, Marco Humberto.

Una vez establecidos en la ciudad de Bogotá, Don Jesús María ingresó a trabajar como operario en una fábrica productora de chocolates llamada “Chocolates Chávez y La Equitativa”<sup>3</sup>. Durante el paso por esta empresa, logro aprender sobre el procesamiento del cacao y la elaboración de distintos productos a base de este, igualmente adquirió experticia en el manejo y las características esenciales del negocio. Solo un par de años le fue suficiente para que el Sr. Ríos decidiera retirarse de la empresa y con lo experimentado, lanzarse a la aventura de emprender en este negocio con su esposa. Ubicado en una zona circundante a la Plaza España (Bogotá), iniciaron con la venta informal de habas<sup>4</sup> que la Sra. María del Carmen tostaba artesanalmente y lo combinaban con la venta de chocolate en pastillas<sup>5</sup> que Don Jesús María, fabricaba de la misma manera, al que llamó este último como “*Andino*”. mientras la Sra. Ríos atendía en el punto de venta de la plaza, el Sr. Ríos distribuía y comercializaba los productos por la zona utilizando una carretilla de carga.

En una tarde, a inicios del año 1927, mientras la Plaza España estaba atiborrada de personas y el Sr. Ríos realizaba la entrega de algunos pedidos en el sector, tuvo la gran sorpresa de reencontrarse con el Sr. Pardo, su viejo amigo. Animadamente se saludaron y dedicaron todo el resto de la tarde para dialogar en una cafetería cercana de la afamada plaza; conversaron sobre sus vivencias desde que dejaron la población Fusagasugueña. Por su parte, Don Jesús María, le contó sobre su experiencia en la fábrica de chocolates y le compartió la iniciativa de negocio que tenía proyectada para continuar en su emprendimiento. Con mucha afinidad y elocuencia, convergieron en muchas de las ideas durante gran parte de su conversación, por ello se propusieron conjuntamente crear una sociedad, en donde por un lado, estaba el socio industrial y por otro, el socio capitalista. Todo estaba dispuesto, la creación de “Chocolates Andino” estaba en marcha.

Con ahínco y dedicación permanente y dentro de un mercado creciente en expansión, Chocolates Andino, de la mano de Don Jesús María y Don Marco Humberto, se fue consolidando como una empresa de alta calidad, con proyección, reconocimiento y un posicionamiento estable a nivel local y regional. Se establecieron en 1931, con la construcción de su planta de producción

---

<sup>3</sup> Fábrica de Chocolates La Equitativa, creada en 1889, que tenía 30 empleados, la mayoría de las mujeres. Fusionada en 1905 con Chocolates Chaves y adquiridas en 1937 por la Compañía Nacional de Chocolates. Revista Dinero. (2004, 17 de septiembre). *Nacional de Chocolates. 84 años de consistencia*. Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/nacional-chocolates-84-anos-consistencia/24796>. Extraído en 22 septiembre de 2019.

<sup>4</sup> Haba: Planta herbácea de tallo erguido, ramoso y algo estriado, hojas compuestas de hojuelas elípticas, de color verde azulado, flores blancas o rosadas con manchas negras y fruto en legumbre.

<sup>5</sup> *Ibidem*. Chocolate de Mesa.

sobre un terreno de 1.280 metros cuadrados, ubicado en el sector del barrio El Listón<sup>6</sup>, zona contigua al gran eje comercial de la época en Bogotá. (Figura 1)

Durante varias décadas, Chocolates Andino logró crecer de manera empírica, viviendo su época dorada en los años 50's y por lo que llegó a ser catalogada en el sector como una “*pequeña empresa*”<sup>7</sup>, cuyas actividades se centralizaron en la fabricación de chocolates (principal producto el chocolate de mesa), confitería simple a base de cacao, dulces, figuras de chocolate y fabricación de chucula, entre otros (Anexo 2); además, se caracterizó por poseer una estructura organizacional de tipo familiar, más que por ser un enfoque corporativo. (Anexo 3)

## **Chocolates Andino como Empresa familiar y los Cambios Generacionales**

### *Chocolates Andino y las Empresas familiares en Colombia*

Chocolates Andino, es una empresa de conformación familiar y con tradición en el mercado del chocolate por más de 90 años. Catalogada en el sector como una “*pequeña empresa*”, que actualmente posee una planta de personal de 50 trabajadores, con edades que oscilan entre los 20 y 45 años, operada a través de una estructura jerárquica con niveles Directivo, Administrativo, Operativo y de Ventas. La contratación de personal es realizada mediante procesos abiertos de selección, enfocado a la evaluación por competencias para el cargo requerido. La Junta de Socios está integrada por 5 personas, de las cuales son miembros las dos familias fundadoras (tres por parte de la familia Pardo y dos por la familia Ríos), con una participación accionaria de 75% y 25%, respectivamente. Concentra la administración en las cabezas de la familia, Juan Manuel Pardo quien funge como gerente general, con un liderazgo estructurador y enfoque de gestión caracterizado por el cumplimiento de metas corporativas; y Andrés Ríos como subgerente general, que se distingue por poseer un liderazgo carismático y un espíritu empresarial potencializado a través del pensamiento estratégico.

Por su parte, en Colombia y de acuerdo con estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, más del 60% de las sociedades existentes tienen características propias de sociedades de familia, de acuerdo al Código de Comercio, estas pueden considerarse como “*aquellas en donde existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí*

---

<sup>6</sup> El Listón es un barrio de la UPZ La Sabana, situada en localidad de Los Mártires de Bogotá. Se encuentra en la zona centro de la ciudad, y en la parte oriental de su localidad. Alberga monumentos como la Estación de la Sabana y la iglesia y convento San Façon. Fuente: Wikipedia. (2019, 19 de octubre). *El Listón*. Enciclopedia libre en la Web Wikipedia. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/El\\_List%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/El_List%C3%B3n)

<sup>7</sup> Ley 590 de 2000 “*Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*”. Pequeña Empresa: es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y unos activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Gobierno Nacional. (2000). *Régimen Legal de Bogotá: Ley 590 de 2000 Nivel Nacional*. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

*matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo”.*<sup>8</sup>

Este órgano gubernamental además de realizar estadísticas sobre el sector societario, ha generado guías basadas en los problemas de gobernabilidad y que afectan directamente la sostenibilidad de las empresas de este tipo, asimismo identifica las características de estas sociedades y las practicas más comunes su dinámica empresarial.<sup>9</sup> A partir del análisis de estas dificultades, es importante apreciar en sus cifras que los problemas familiares en la gestión de la compañía, el 37.4% los llevan situaciones de liquidación y el 32.8% por problemas de transparencia. Esta situación, presenta que las sociedades familiares se encuentran altamente expuestas a las amenazas como conflictos entre los temas familiares y los de gestión de la empresa, por las discrepancias presentadas a causa de la concentración de poder (fundador o accionista controlante). Además, existen dificultades por la falta de previsión en los cambios generacionales, sumado a la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores y la ausencia formalización de los procesos para la dirección de la sociedad. (ver gráfica 1)

Conforme al informe de la Superintendencia de Sociedades:

*“En efecto, las empresas familiares tienen gran importancia para la economía. Así, por ejemplo, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo da cuenta de la participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la Superintendencia de Sociedades. De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70 % corresponde a sociedades de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano. (Gráfica 2)*

*De otro lado, aunque puede afirmarse que las empresas familiares constituyen la gran mayoría de las PYMES colombianas, no son una realidad exclusiva de los pequeños emprendedores, sino que son precisamente las familias empresarias las que constituyen grandes conglomerados económicos. Así, por ejemplo, el 14% de las sociedades que respondieron la encuesta son grandes empresas, y debe entenderse que en ese 14% se encuentran la mayoría de las grandes empresas del país, que son las que tienen la obligación de reportar información anualmente a la Superintendencia de Sociedades.*

*De igual manera, en los resultados del Formulario de Prácticas Empresariales se aprecia que el 40,4% de las empresas reportantes son de familia, lo que confirma que la importancia relativa que tienen las empresas familiares respecto de la realidad empresarial colombiana.*

---

<sup>8</sup> Superintendencia de Sociedades. (2003). *Concepto sobre sociedades de familia*. Oficio 220-12100 de 1999.

<sup>9</sup> Superintendencia de Sociedades. (2009, septiembre). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. “Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis”. p. 52-53.



*Lo anterior, aunado al hecho de que las empresas familiares producen entre el 45% y el 70% del producto interno bruto en la mayoría de los países<sup>10</sup>, y el 60% del PNB agregado en Latinoamérica<sup>11</sup>, demuestran su importancia como organizaciones que deben ser objeto de medidas específicas para tratar su problemática particular.*

*Las indagaciones realizadas en el país respecto de las empresas familiares permiten concluir que la ausencia de preparación para el cambio generacional y la combinación de decisiones familiares son las principales dificultades que pueden enfrentar este tipo de organizaciones. No obstante, la concentración de poder del líder cabeza de familia, fundador y socio controlante de la empresa, los conflictos familiares, la carencia de capacidad y liderazgo de los administradores, la ausencia de procedimientos, además de las dificultades de financiamiento, continúan ocupando un importante renglón en la dinámica adversa que enfrentan las empresas de familia<sup>12</sup>. (ver gráfica 3)*

*Puede afirmarse entonces que las empresas de familia no son sostenibles en el largo plazo sin sistemas de gobernabilidad apropiados y mecanismos de administración del riesgo de la sucesión familiar.”*

### *Cambios generacionales en Chocolates Andino*

Luego de la fundación en 1931 de la fábrica de Chocolates Andino y de ser liderada por varias décadas por Don Jesús María Ríos y Marco Humberto Pardo, inicialmente con una participación accionaria del 50% cada uno, alrededor de los años 80's, se dio paso a la segunda generación. Jesús Ríos Ortiz y Juan Manuel Pardo, hijos de los fundadores, reciben el fruto de toda una vida de esfuerzos, y una empresa con un sitio muy importante en el mercado de los chocolates. Para esta época la empresa contaba con 100 empleados y vivió la primera reestructuración accionaria, al redistribuir su participación en 25% para la familia Ríos y 75% para la familia Pardo, participación que se conserva en la actualidad. La nueva dirección fue consistente en dar continuidad a su modelo de liderazgo, bajo un estilo conservador, sentaba sus bases en el supuesto en que *“si la empresa llega a este punto, todo seguirá funcionando”*, que se debe ser constante en la misma forma de trabajar, y de permanecer en una *“zona sin turbulencia”*, previendo cualquier tipo de riesgo.

---

<sup>10</sup> “Es tan importante la pujanza que le imprimen las sociedades de familia a la economía, que las estadísticas lo demuestran por sí solas: en un país como Italia su porcentaje es del 99% del total de los modelos empresariales existentes; en lugares como Estados Unidos la referencia es igual, pues allí las empresas ostentan en un 96% la calidad de familiares; Suiza posee el 88% de sociedades familiares dentro de su economía; en el Reino Unido el porcentaje es del 76%; España muestra un potencial aproximado del 71%, y por último Portugal tiene, del total de empresas existentes, el 70% de empresas familiares”. Superintendencia de Sociedades. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Superintendencia de Sociedades. (2001). p. 34.

<sup>11</sup> *Ibidem* “The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts)”. Superintendencia de Sociedades. (2009, septiembre). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. “Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis”. p. 70.

<sup>12</sup> *Ibidem cit.* 9.

Durante varios años lograron mantenerse en esta misma línea para la aplicación de sus estrategias corporativas, sin embargo, algunos cambios sobre la estructura organizacional (Ver Anexo 4), fueron necesarios para articular y ampliar varios de sus procesos y operar de manera óptima, asimismo, se reforzó la continuidad en el mercado de los productos tradicionales (chocolate de mesa), a través de la adquisición de maquinaria, para la reducción de procesos artesanales y manuales, lo que les permitió sortear algunos baches económicos que se presentaron por las dinámicas en el mercado.

Para el año 1998 debido al fallecimiento de Jesús Ríos Ortiz, su hijo Andrés Ríos, pasó a asumir el liderazgo que le correspondía en la empresa. Andrés Ríos ingresa y recibe a Chocolates Andino con una planta de personal de aproximadamente 80 trabajadores e ingresos por ventas anuales alrededor de los US\$1.2 MM. Retoma la línea que su padre y Juan Manuel Pardo habían trabajado durante más de 20 años, sin embargo, al ponerse al tanto de las dinámicas administrativas y comerciales manejadas por la empresa, propone un nuevo estilo de liderazgo, basado en un *“pensamiento estratégico”*, orientado a la reestructuración, reordenamiento y principalmente a encontrar el mejor camino y perspectiva para seguir adelante con su legado familiar.

Andrés evidenció principalmente, que existía cierta incapacidad de anticipar, prepararse y de visionar las tendencias del mercado, asimismo encontró que la dirección poseía poco conocimiento sobre nuevas estrategias que podrían implementarse a nivel competitivo y en general, del rumbo que a futuro debería tomar la empresa. Entendiendo este contexto, coincidió con algunas acciones pasadas, pero propuso la adaptación de la estructura organizacional de la compañía, a partir de las dinámicas que se generaban por la demanda y en consecuencia en la planificación de la operación. Desde allí, ha manifestado constantemente que se podrían mejorar los procesos para conocer y acercarse aún más al mercado y a todos sus *“stakeholders”*. Ríos desde ese momento pensó, que estos cambios podrían generarle a la compañía un cisma fuerte, por ejemplo, el intento de cambiar la postura y estructura tradicional propuesta por la dirección. Además, estos cambios podrían representar problemas en el ámbito laboral, por el grado de influencia en la toma de decisiones, no obstante, Andrés estaba convencido que sería una excelente oportunidad para darle un *“nuevo aire”* a la compañía. (Anexo 5)

Para el año 2017, Andrés Ríos comienza a abrir el camino hacia la renovación generacional, al incluir al grupo operativo como asistente de producción a su hijo de 21 años, Andrés Felipe, y a su hija María Camila de 24, como Supervisora y Coordinadora de ventas para el canal *“Tienda a Tienda”*. Según su criterio, esta decisión fue la mejor oportunidad para que se *“inyectara sangre nueva”* a la compañía, con el fin de fortalecer y apoyar las propuestas de modernización y transformación organizacional.

*“Los líderes auténticos demuestran una pasión por su propósito, practican sus valores consistentemente y lideran tanto con el corazón como con la cabeza. Establecen relaciones significativas de largo plazo y tienen la autodisciplina para obtener resultados.”*

*Bill George (2003). “Authentic Leadership”.*

## Estructura y características del mercado de los chocolates en Colombia

El nivel de competitividad de la industria del chocolate se puede medir inicialmente a través del tamaño de las empresas<sup>13</sup>, desde esta medición, en Colombia se identifican principalmente a las grandes empresas como las que impulsan el desarrollo del sector, entre las que se encuentra la Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker y Colombina. Estas empresas colocan la mayoría de los productos del mercado interno, comercializan aproximadamente el 95% del total del cacao producido en el país y participa de manera importante en actividades comerciales a nivel internacional, además, se caracterizan por contar con tecnología de punta, capacidad financiera y canales de distribución amplios y modernos. Lo anterior identifica la gran capacidad que poseen estas empresas en la industria, que han dado paso a la expansión de sus estrategias en el exterior, permitiéndoles la generación de sólidas ventajas competitivas. Para atender la demanda de manera eficiente, estas empresas también generan una alta inversión en I+D, que les permite lograr una disminución en los costos de operación y su sostenibilidad. Dichos elementos son bases claves para considerar las nuevas tendencias y los exigentes cambios de hábitos de los consumidores, que logran a partir de la continua búsqueda por mantener sus catálogos con productos diversificados y la constante actualización de la imagen y presentación de estos.

Por su parte, las empresas de menor tamaño principalmente participan en el mercado interno, con un número más bajo de productos, insuficiencia de capital para inversión tecnológica, procesos más elaborados, es decir, mayor mano de obra y con canales de distribución de menor capacidad. Según Confecámaras<sup>14</sup>, en su informe del Observatorio de Agrocadenas para el año 2003, ubica a Chocolates Andino, como una “pequeña empresa”, principalmente de tipo familiar y cuyas actividades se centralizan en la fabricación de chocolates, confitería simple a base de cacao, dulces, figuras de chocolate y fabricación de chucula, entre otros productos.

El informe del Observatorio de Agrocadenas, además, muestra que la participación de la industria por tamaño, Chocolates Andino se encuentra en el 9% del total del sector, en el cual se identifica que las “pequeñas empresas”, particularmente allí se concentran por la producción de chocolate de mesa (gráfica 4). También relaciona que la competencia en el mercado de los chocolates esta atomizada en las “microempresas”, sin embargo, bajo el ítem de ventas se observa que el mercado está altamente concentrado en las seis más “grandes empresas”, con una participación del 97,14% del sector, dejando el 1,69% para las “pequeñas empresas”, en la que tiene parte Chocolates Andino (Tabla 1).

Por otra parte, en este informe se relacionan a las “pequeñas empresas” que reportan mayores ventas y participación en este segmento del mercado, de las que se encuentran junto a Chocolates Andino, la Compañía Occidental de Chocolates ubicada en el departamento del Huila, Chocolsa en el departamento del Quindío y la Industria de Alimentos La Fragancia en la ciudad de Bucaramanga, entre otras.

---

<sup>13</sup> *Ibidem cit. 7.*

<sup>14</sup> Confecámaras es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, entre otras las funciones públicas delegadas por el Estado.

Como el producto más tradicional en el mercado, el chocolate de mesa ha representado los mayores réditos para la mayoría de las empresas del sector, por ello a este producto se le ha ofrecido especial atención, ya que con éste se atiende prácticamente todas las exigencias del mercado interno del país (mercado local y/o regional, dependiendo de la amplitud y efectividad del canal de distribución que posea la empresa). En el canal de retail, el comportamiento de las ventas del chocolate de mesa, se encuentra focalizado hacia los “*superetes*” (tiendas o mini mercados) y supermercados de barrio, donde se identifica que los hábitos de consumo esta mayormente densificado en los clientes que eligen comprar en pequeños volúmenes y de manera personalizada; por su parte, para el tendero esto representa que, para su adquisición puede optar por la facilidad de hacerlo mediante el pago a crédito y con el fin de programar sus flujos de efectivo, inventarios, la distribución y venta de los productos.

Una fuente importante de ingreso para Andino se encuentra en la “*maquila*” producida para marcas propias a cadenas de supermercado (hipermercados de gran superficie), en donde coloca en sus almacenes productos como “Chocolate Éxito” para almacenes Éxito y para Supermercado Colsubsidio el chocolate “Light Colsubsidio”, entre otros.

Andrés Ríos comenta:

*“En alguna época Chocolates Andino exportó cacao, desde su planta de producción, se procesaba, secaba y se alistaban las órdenes para exportación de las tres empresas en conjunto (Chocolates Andino, Casa Luker y Nacional de Chocolates), con el fin de estandarizar el producto y exportar a gran escala. Por otra parte expresa, con el gremio no se debe estar en malos términos, con ella se puede crecer de manera más estable, sin embargo, con el tiempo nos dimos cuenta que existe un enemigo silencioso y más latente, que amenazaba con el sector, esto se refería a la sustitución de productos en la categoría fuerte de Desayunos, en donde los cambios de hábitos del consumidor han pasado de la tradicional taza de chocolate, al cereal y otros alimentos más ligeros y prácticos para iniciar la mañana. Esto también se evidenciaba en que hace algunos años, en las góndolas y los lineales de chocolate en los supermercados cubrían casi todo un pasillo y Andino tenía participación de aproximadamente 25 cajas del producto de chocolate de mesa, en donde actualmente se observa que esta participación ha disminuido considerablemente por el posicionamiento de marcas de cereal, además de la fuerza promocional y de medios para este segmento.*

*Asimismo, el mercado del “chocolate de mesa” en términos de exportación es muy reducido, ya que en muchos países no consumen este producto, sino subproductos tales como chokolatinas y coberturas para chocolaterías, también manteca de cacao, lo que vislumbraba una nueva opción de mercado”.*

## **Estrategias y Alianzas en el sector Chocolatero**

En la década de los años 20 y 30, a causa de la competencia existente entre las empresas el sector del chocolate, y además por las consecuencias generadas en la Gran Depresión económica que atravesó el país, especialmente en 1929, propició a que el consumo de chocolate, y por ende

su demanda, sufriera una caída representativa y la posterior desaparición de muchas de las pequeñas empresas.

Una aparente “guerra de precios” suscitada por estos cambios en la dinámica económica, obligaron a las empresas a repensar sus estrategias para sobrevivir en el mercado. Con un sector caracterizado por poseer en su mayoría empresas con estructura familiar, representó uno de los factores más relevantes para la época que generó la alta volatilidad de esta supervivencia y de su estabilidad competitiva.

Andrés Ríos, subgerente general de Chocolates Andino, relata que la empresa sobrevivió a esta crisis mediante una coalición, a través de asociaciones y agremiaciones, como se presentó en los años 70’s con la adquisición de la Torrefactora Café Imán. Sin embargo, hacia los 80’s se vio en dificultades por la disminución de su participación en el mercado, a causa de mayor presencia de competidores que ostentaban una amplia y diversa línea de productos, además, por la relación de fuerzas con los mismos canales de distribución que les proporcionaban a las grandes empresas mayor ventaja competitiva; esto obligó a Chocolates Andino a concentrarse en una estrategia de permanencia en el mercado, a través de su producto estrella el “chocolate de mesa”, empleando una segmentación del mercado relativo al bajo precio y así maximizar sus utilidades e incrementar sus volúmenes de producción.

El chocolate de mesa, para el sector y aun más para los consumidores, ha representado una tradición y ocupa un lugar muy importante en los hábitos de consumo en los hogares colombianos, convirtiéndose en uno de los alimentos básicos en la canasta familiar. Estudios realizados<sup>15</sup> demuestran que, sin embargo a la amplitud y la diversificación de productos presentes en el segmento de desayunos, cerca de 11 millones de colombianos optan por consumir el chocolate de mesa diariamente, lo que representa aproximadamente el 30% de la población, una cifra que aumenta y esta medida por su presencia en el 85% de los hogares. Por su parte, la decisión de compra está definida por las amas de casa, madres o padres de familia, hoy en día de todos niveles económicos y en donde tomar una taza de chocolate, representa una experiencia, unión familiar y una grata sensación de compartir buenos momentos.

Desde el factor precio, Ríos menciona:

*“El precio es un arma de doble filo, es un bumerán. Cuando estimulas el precio bajo, lo único que estás haciendo es provocar en el cliente una posición de deslealtad, porque finalmente va a aparecer otra empresa que le dé un precio más bajo, si el argumento de compra es el precio, siempre el cliente va a estar saltando de un producto a otro y a la larga no se va a construir negocio, porque vas a hacer una cadena donde vas bajando, bajando, y bajando el precio y cada vez tienes que producir más, pero con menos margen de rentabilidad. Es algo muy complejo revertir esta situación y esto nos ha costado muchísimo, porque durante años, nuestro producto principal se posicionó como un producto económico. ¿Cómo mantener un producto para que sea el mismo, que posea la misma calidad y que este hecho con la misma formulación?, en donde cada vez el mercado te lo exige, que, por su calidad y composición, ya*

---

<sup>15</sup> Ceballos, J., Jaramillo, L. M., Muñoz, C., & Romero, J. (2011). Estudio de Invamer: Informe Gallup 2003. *Chocolate: Categoría - Chocolate de Mesa*. Blogspot Consumo y Mercadeo. Recuperado de <http://consumoymercadeo.blogspot.com/2011/03/chocolates-jorge-ceballos-luis-miguel.html>

*no puede ser de precio económico, pero en la mente del consumidor está que Andino debe ser barato. Este es un gran reto.”*

## **Nuevas Oportunidades**

En Colombia muchas empresas han logrado competir en el mercado, a través de la inclusión de diversos productos que sustituyan el consumo de cacao y de materias primas relacionadas, con el fin de contrarrestar su falta de participación y de posicionamiento en el segmento de “Desayunos”, que es el segmento que se ha convertido como el más fuerte para la línea de producción de las empresas del sector. Cuando existe en el mercado mayor cantidad de opciones de productos, el consumidor logra direccionar su intención de compra a nuevos artículos y a otros con características especiales, convirtiéndose de esta manera el precio en un factor secundario para el momento de elegir el producto que demandará.

Una de las líneas de productos elaborados a base de chocolate consolidada en Colombia ha sido la “*confitería*”; caracterizada en el sector como altamente productiva y en donde la cadena de producción incluye chocolates, confites y envolturas. Las exportaciones para esta línea constituyen cerca del 60% del sector y están representadas en productos como caramelos, bombones, barras de chocolates y confites<sup>16</sup>. (Anexo 6)

Se evidencia que existen otras oportunidades de negocio y que las grandes empresas han logrado implementar desde hace varios años, esto ha consistido en trabajar en el diseño de “*Productos de Nicho*”<sup>17</sup>, en donde la alta calidad representa el mayor valor agregado para competir en el mercado. Desde este punto, con las marcas “*Premium*” en el país, se ha definido un nuevo derrotero para explotar dicha oportunidad en el sector chocolatero, ya que por el alto grado de calidad con el que debe producirse el insumo base (cacao), toda la cadena productiva debe estar alineada para generar las condiciones óptimas para su ofrecimiento, es decir, la preservación del producto desde el “*Origen*”; desde allí su nombre como “*Productos Premium o de Origen*”.

A través de una modernización técnica para la conservación del “*cacao fino de aroma*”, las compañías logran que el cacao se identifique de manera diferencial, con características muy especiales, que lo catalogan en el mundo chocolatero como “*Premium de alta concentración*”, además, ha permitido obtener beneficios a toda la cadena productiva, que ha significado para los campesinos/productores, mayores ingresos por el cuidado del cultivo y la postcosecha, y para las empresas una mayor calidad que redundará en los procesos de transformación.

---

<sup>16</sup> Centro de Comercio e Inversión AmCham Colombia. (2015). *Colombia endulza al mundo – Estudio de Mercado*. Cámara de Comercio Colombo Americana. p. 6. Recuperado de <https://www.amchamcolombia.co/images/docs/endulza.pdf>

<sup>17</sup> Un producto de nicho es un producto que tiene un interés particular para un público objetivo pequeño y específico (nicho de mercado). Sea por la razón que sea, los productos de nicho no necesariamente tienen una gran demanda entre el público en general, pero el nicho de mercado los requiere con intensidad. Eisenberg, A., (2018, 14 de agosto). *Cómo vender productos únicos en nichos de mercado*. Trusted Shop. Recuperado de 14:38 [https://business.trustedshops.es/blog/vender-productos-unicos-nichos-mercado/#targetText=Un%20producto%20de%20nicho%20es,espec%C3%ADfico%20\(nicho%20de%20mercado\)](https://business.trustedshops.es/blog/vender-productos-unicos-nichos-mercado/#targetText=Un%20producto%20de%20nicho%20es,espec%C3%ADfico%20(nicho%20de%20mercado)).

Artículos e investigaciones, evidencian las tendencias y las nuevas oportunidades en el mercado del chocolate, tal como presenta Adriana Arcila en su artículo<sup>18</sup>, la categoría de golosinas de chocolates en el país generó un amplio espectro de innovación para las empresas del sector chocolatero, de los que se reconocen por su calidad y por los premios internacionales. Además, describe que, al incursionar con este tipo de productos, las grandes empresas han establecido alianzas estratégicas con empresas de otros sectores como el de alimentos, logrando una construcción de nuevas ventajas competitivas importantes para las marcas Premium en el mercado nacional y extranjero.

Con estos argumentos, Chocolates Andino ha identificado un gran potencial para la incursión en el mercado con productos que les represente una renovación en las características que han definido hasta ahora su modelo de negocio, además, de contar con alternativas que impulsen las proyecciones estratégicas que intervienen en los procesos de crecimiento y expansión corporativa. Andrés Ríos precisa, *“En estos momentos, debemos pensar en implementar gradualmente una estrategia que nos permita con productos de nicho, ingresar aún más a segmentos en donde no se requiera seguir atacando a los mercados de volumen o masivos. Definitivamente, para ser más competitivos, debemos aprovechar nuestra historia, la capacidad tecnológica actual y las calidades humanas que poseemos, con el fin de redireccionar nuestro modelo de negocio hacia los productos especiales, que generan mayor valor agregado a los consumidores y evidentemente, hacia el aumento de réditos para la compañía”*.

### **Las consideraciones de Ríos**

Finalmente, Andrés Ríos frente a los retos propuestos daba cuenta sobre algunos interrogantes:

- *¿Cuál será la reacción de la junta de socios ante sus propuestas?*
- *¿Qué tan realizables son sus expectativas frente al crecimiento y cambio organizacional?*
- *¿Qué tan fiables serían las expectativas de ventas del sector y las capacidades dentro de las proyecciones definidas por el equipo financiero?*
- *¿Cuáles serían los criterios más relevantes que viabilizarían las proyecciones financieras?*
- *¿Qué tan sostenible es replantear su “core business”, tradicional a nicho?*
- *¿Cómo dinamizar con sus colaboradores la gestión del cambio y la adaptación hacia la cultura de la innovación en la compañía?*
- *¿La empresa cuenta con los canales de distribución adecuados para el mercado de nicho que desea fomentar?*
- *¿Cómo vincular más a la nueva generación en los cambios proyectados para la empresa?*
- *¿Cuál sería su mayor reto (innovar, reestructurar, convencer o liderar)?*

---

<sup>18</sup> Arcila, A. (2019, 17 de marzo). *Chocolate Premium, la sorpresa colombiana*. Las 2 Orillas. Recuperado de <https://www.las2orillas.co/chocolate-premium-la-sorpresa-colombiana/>

Anexo 1

**Fábrica de Chocolates Andino**  
**Estado de Resultado Integral**  
**Comparado año 2015 al 2018**  
(Millones de pesos)

<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>DICIEMBRE 2018</b>	<b>DICIEMBRE 2017</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2015</b>
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 56.357	\$ 64.299	\$ 69.271	\$ 65.221
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	\$ 41.661	\$ 42.823	\$ 49.293	\$ 48.390
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 14.696</b>	<b>\$ 21.476</b>	<b>\$ 19.978</b>	<b>\$ 16.831</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.525	\$ 4.355	\$ 4.362	\$ 4.163
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.710	\$ 7.905	\$ 8.165	\$ 5.159
GASTOS DE PRODUCCION	\$ 5.540	\$ 7.588	\$ 6.637	\$ 5.181
OTROS INGRESOS NETOS OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 58	\$ 0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 922</b>	<b>\$ 1.628</b>	<b>\$ 872</b>	<b>\$ 2.328</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 439	\$ 1.039	\$ 230	\$ 1.074
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 483</b>	<b>\$ 589</b>	<b>\$ 642</b>	<b>\$ 1.254</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA CORRIENTE	\$ 184	\$ 372	\$ 218	\$ 560
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	\$ 106	\$ 75	\$ 0	\$ 143
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>	<b>\$ 193</b>	<b>\$ 142</b>	<b>\$ 424</b>	<b>\$ 551</b>




Figura 1. **Planta de producción Chocolates Andino (1938)**

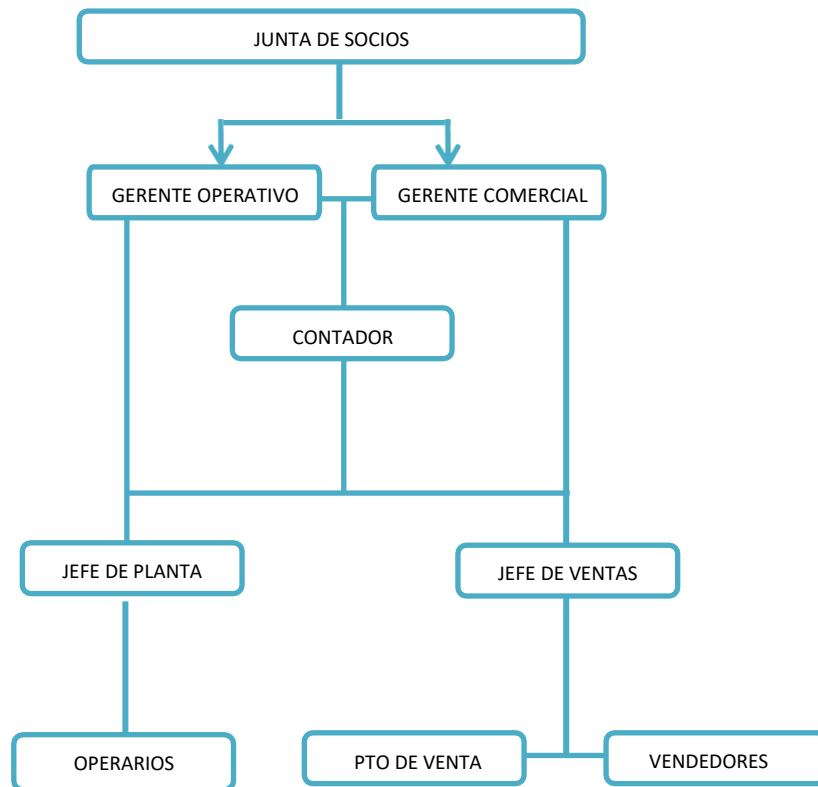


## CATALOGO DE PRODUCTOS CHOCOLATE ANDINO - DESDE 1931

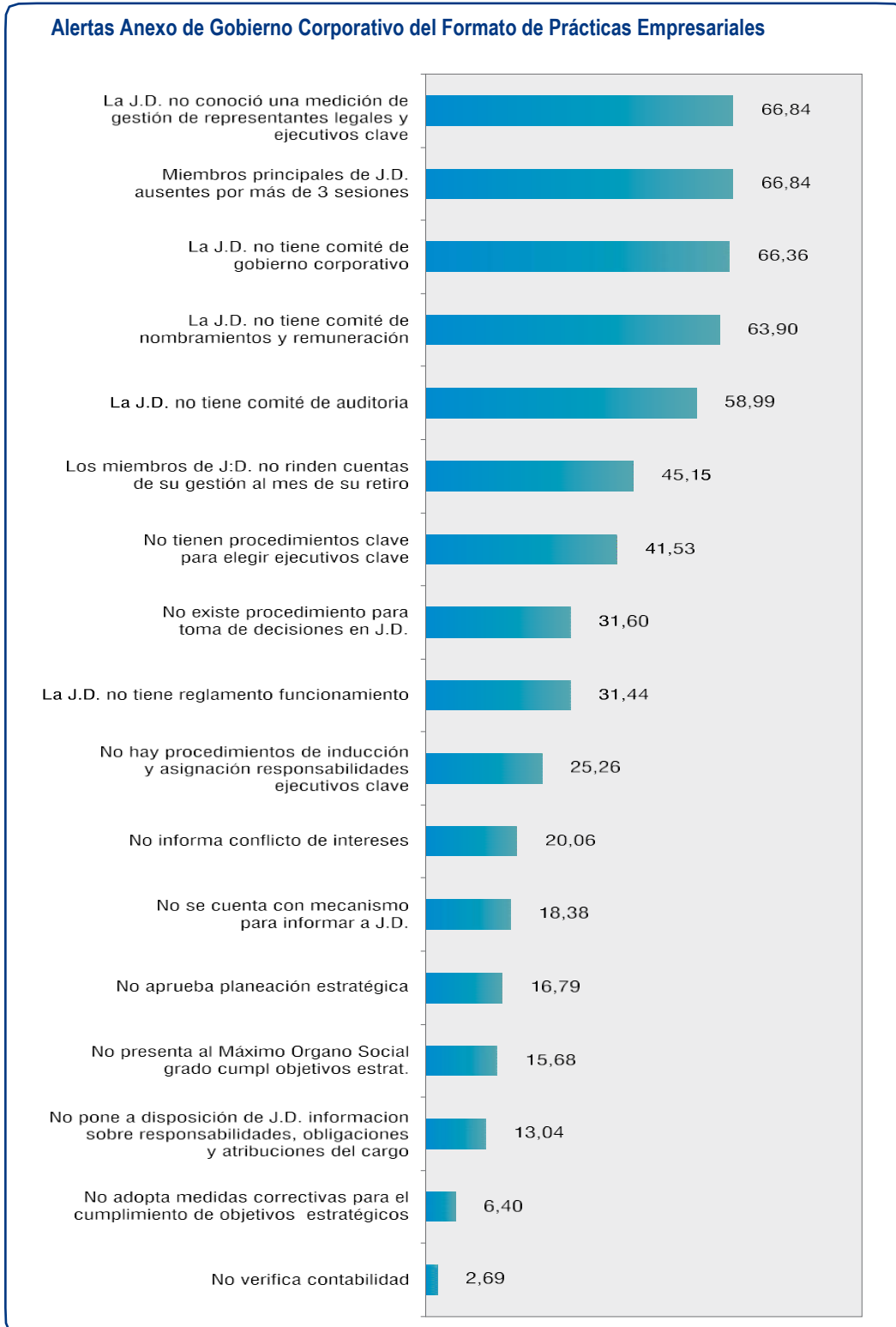
<p>40 CAFÉ DEL GRANERO 40g Café soluble. Tostado molido. Externamente aromático.</p> <p>20 CAFÉ DEL GRANERO 20g Café soluble. Tostado molido. Externamente aromático.</p> <p>10 CAFÉ DEL GRANERO 10g Café soluble. Tostado molido. Externamente aromático.</p> <p>10 CAFÉ DEL GRANERO 10g Café soluble. Tostado molido. Externamente aromático.</p>	<h3>CAFÉ MOLIDO</h3> <p>Línea de producto desarrollado al expandirse y adquirir la torrefactora Café Imán en la década de los setenta. Su comercialización es limitada dado que es una referencia complementaria en el portafolio.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>50 CHOCOLATE TRADICIONAL 50g Chocolate de mesa tradicional. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>50 CHOCOLATE TRADICIONAL 50g Chocolate de mesa tradicional. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>20 CHOCOLATE TRADICIONAL 20g Chocolate de mesa tradicional. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>80 CHOCOLATE TRADICIONAL 80g Chocolate de mesa tradicional. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p>	<h3>CHOCOLATES DE MESA TRADICIONALES</h3> <p>Producto con el que desarrollo operaciones la compañía, ha presentado cambios en su empaque y contracción en sus ventas pero sigue siendo un referente de calidad, tradición y autenticidad en el mercado.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>50 CHOCOLATE ESPECIAL 50g Chocolate de mesa especial. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>50 CHOCOLATE ESPECIAL 50g Chocolate de mesa especial. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p>	<h3>CHOCOLATES DE MESA ESPECIALES</h3> <p>Líneas de chocolate desarrolladas durante la época de madurez para adaptarse a los cambios del mercado y los hábitos de consumo de la población.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>50 CHOCOLATE SABORIZADO 50g Chocolate de mesa saborizado. Ingredientes: cacao, azúcar, leche, saborizante.</p> <p>50 CHOCOLATE SABORIZADO 50g Chocolate de mesa saborizado. Ingredientes: cacao, azúcar, leche, saborizante.</p> <p>50 CHOCOLATE SABORIZADO 50g Chocolate de mesa saborizado. Ingredientes: cacao, azúcar, leche, saborizante.</p> <p>100 CHOCOLATE SABORIZADO 100g Chocolate de mesa saborizado. Ingredientes: cacao, azúcar, leche, saborizante.</p>	<h3>CHOCOLATES DE MESA SABORIZADOS</h3> <p>Alternativas de diversificación de líneas y marcas desarrolladas en la madurez de la empresa para brindar alternativas de sabor al chocolate tradicional, fueron una estrategia general del sector para defenderse de la contracción en el consumo y la competencia.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>50 CHOCOLATE ECONOMICO 50g Chocolate de mesa económico. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>50 CHOCOLATE ECONOMICO 50g Chocolate de mesa económico. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>50 CHOCOLATE ECONOMICO 50g Chocolate de mesa económico. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>40 CHOCOLATE ECONOMICO 40g Chocolate de mesa económico. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p>	<h3>CHOCOLATES DE MESA ECONOMICOS</h3> <p>Desarrollos enfocados en época reciente para contrarrestar el impacto que han tenido en el mercado las imitaciones de chocolate y productos rebajados y/o alterados que han creado fluctuaciones fuertes en las preferencias de los canales de distribución.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>48 CHOCOLATE SIN AZUCAR 48g Chocolate de mesa sin azúcar. Ingredientes: cacao, almendra, leche.</p>	<h3>CHOCOLATES DE MESA SIN AZUCAR</h3> <p>Producto original de la empresa desde el año 1931. Es en esencia la base de los demás chocolates e involucra todo el proceso productivo de la compañía a partir de la almendra del cacao.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>COBERTURA PEQUENA CON LECHE 90g Cobertura saborizada con leche. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>COBERTURA GRANDE CON LECHE 90g Cobertura saborizada con leche. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p>	<h3>COBERTURAS SABOR CHOCOLATE</h3> <p>Desarrollos recientes para ingresar al mercado de la repostería y la panadería. Se han convertido en una de las alternativas de crecimiento más sólidas en la actualidad.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>CHOCOLATINA FINA SEMIAMARGA 14g Chocolate fino semi-amargo. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>FRUTOS BAÑOS 70g Chocolate fino con frutos. Ingredientes: cacao, azúcar, leche, frutos.</p> <p>AFRICA NUBS 90g Chocolate fino africano. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>LUNA 10g Chocolate fino luna. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>LIGHT SIN AZÚCAR 14g Chocolate fino sin azúcar. Ingredientes: cacao, leche.</p>	<h3>CHOCOLATINAS FINAS PEQUEÑAS</h3> <p>Alternativa y estrategia de innovación reciente que busca posicionarse dentro del mercado de las chocolatinas especiales dado el gran aumento de consumo que se viene dando en este nicho y la mayor valoración que tienen estos productos por parte del consumidor.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>
<p>CHOCOLATINA FINA SEMIAMARGA 60g Chocolate fino semi-amargo. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>FRUTOS BAÑOS 90g Chocolate fino con frutos. Ingredientes: cacao, azúcar, leche, frutos.</p> <p>AFRICA NUBS 90g Chocolate fino africano. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>LUNA 60g Chocolate fino luna. Ingredientes: cacao, azúcar, leche.</p> <p>LIGHT SIN AZÚCAR 60g Chocolate fino sin azúcar. Ingredientes: cacao, leche.</p>	<h3>CHOCOLATINAS FINAS GRANDES</h3> <p>Se plantean como una opción muy fuerte para lograr crecimiento, expansión y reposicionamiento de la empresa en el mercado nacional y posiblemente internacional.</p> <p><b>INICIAL MADUREZ ACTUAL</b></p>

Anexo 3

	<b>FABRICA DE CHOCOLATES ANDINO LTDA</b>	<b>CODIGO:</b>	
	<b>ORGANIGRAMA FORMACION</b>	<b>VERSIÓN :</b>	
		<b>FECHA:</b>	

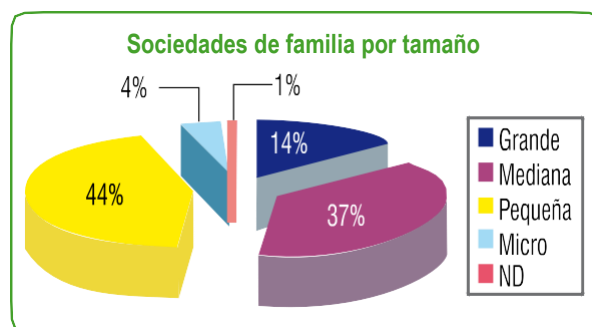
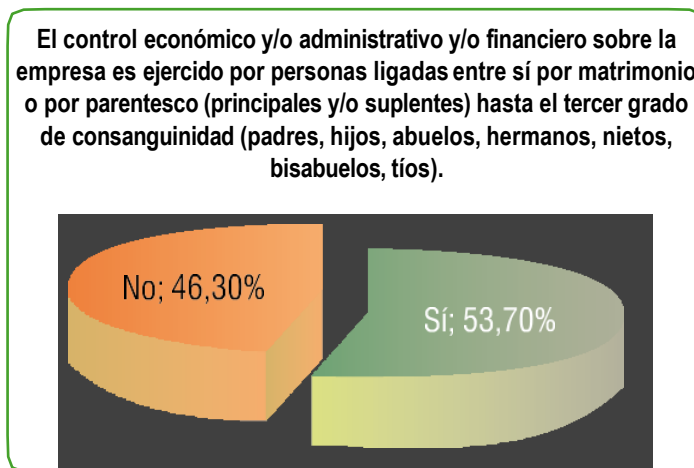


**Gráfica 1. Principales deficiencias en las Prácticas de las Sociedades**



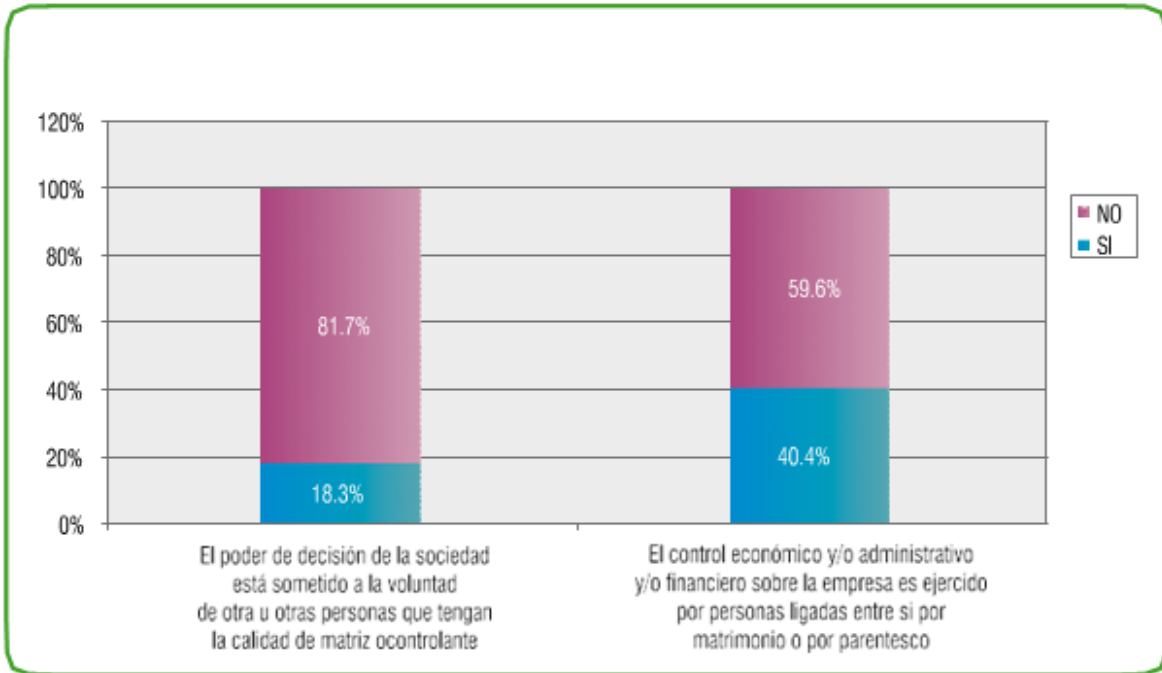
Fuente: Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. ob., cit. Pág. 49.

**Gráfica 2.** Participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías




Fuente: Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. ob., cit. Pág. 70.

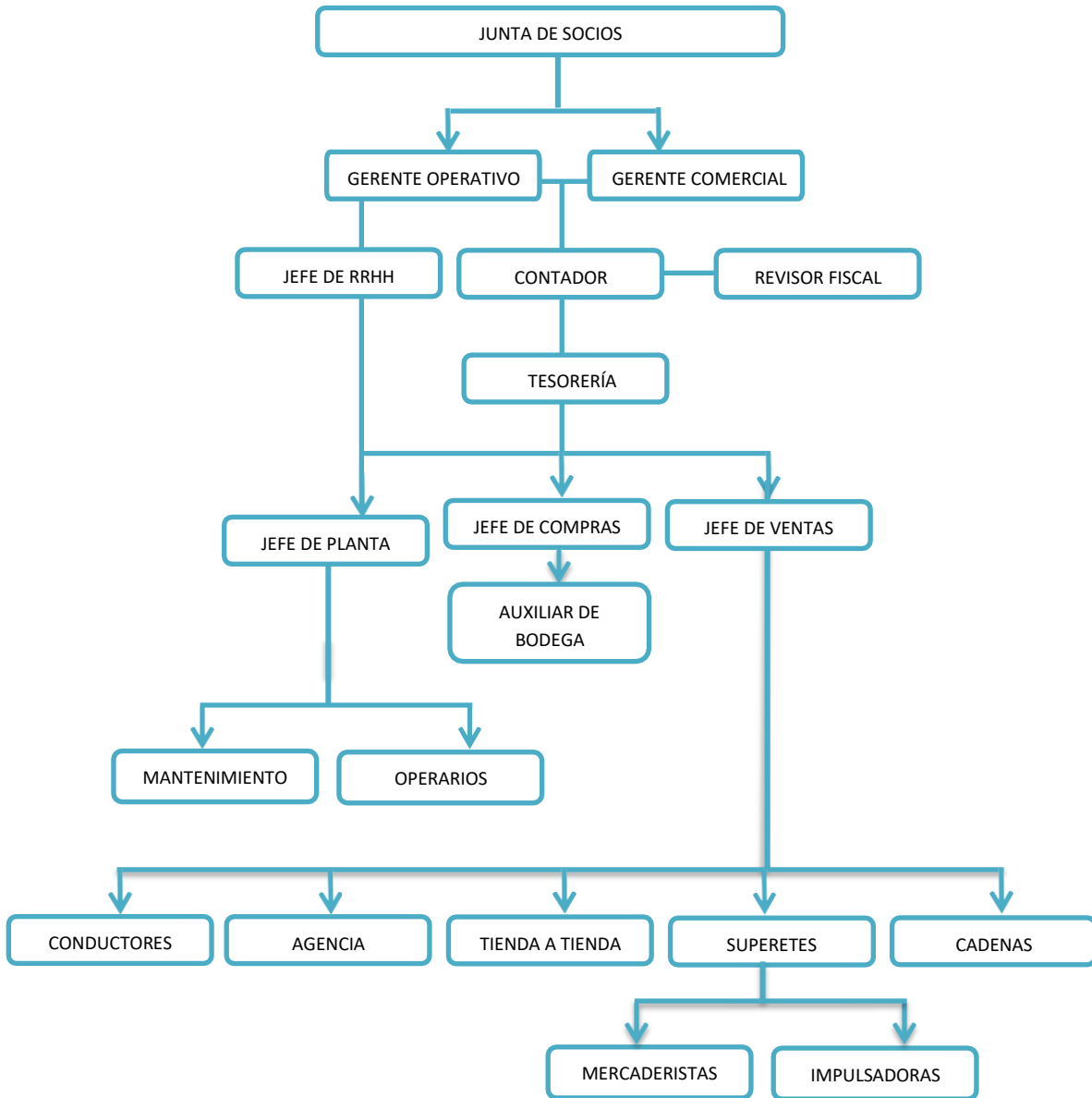
**Gráfica 3. Control y poder de la empresa familiar**




Fuente: Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. ob., cit. Pág. 71.

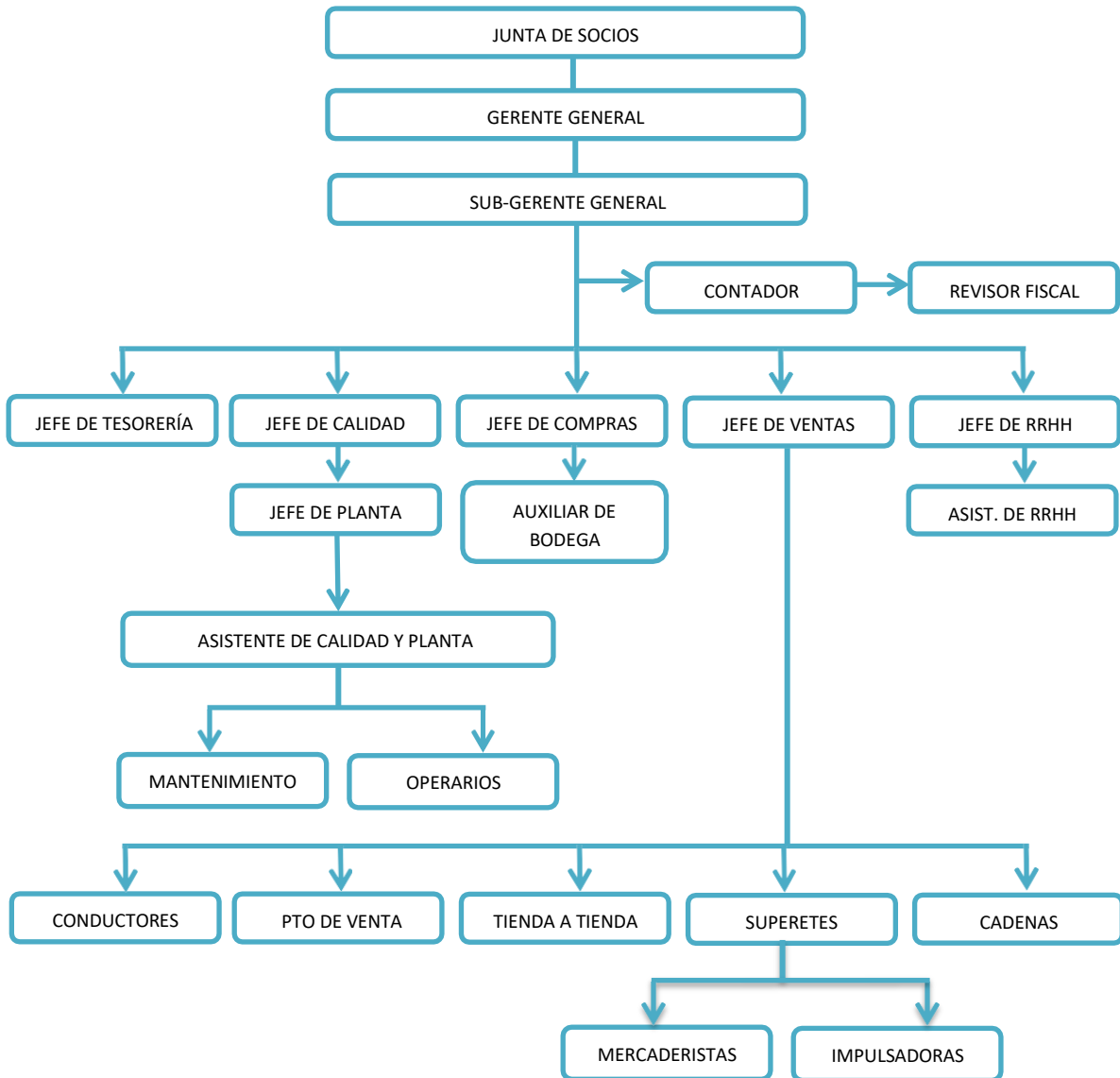
Anexo 4

	<b>FABRICA DE CHOCOLATES ANDINO LTDA</b>	<b>CODIGO:</b>	
	<b>ORGANIGRAMA MADURACION</b>	<b>VERSIÓN :</b>	
		<b>FECHA:</b>	



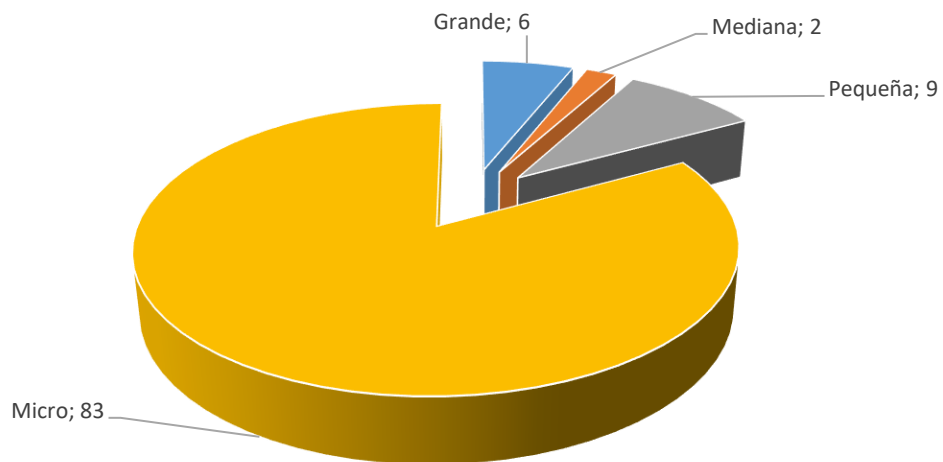
Anexo 5

	<b>FABRICA DE CHOCOLATES ANDINO LTDA</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>SST-FO-10</b>
	<b>ORGANIGRAMA ACTUAL</b>	<b>VERSIÓN :</b>	<b>002</b>
	<b>SG-SST</b>	<b>FECHA:</b>	<b>05/03/2018</b>





**Gráfica 4: PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA POR TAMAÑO**  
(Total de Establcimientos: 158)



Fuente: Observatorio Agrocadenas con base en CONFECÁMARAS

**Tabla 1. VENTA DE LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE**  
(Millones de pesos año 2003)

Tamaño	Total Ventas	Participación Ventas (%)
Micro	n.d.	n.d.
Mediana	25.960	1,69%
Pequeña	17.919	1,17%
Grande	1.488.769	97,14%
<b>Total</b>	<b>1.532.648</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Observatorio Agrocadenas con base en CONFECÁMARAS – Adaptación propia

## Anexo 6

Principales variables cadena Azúcar, Confitería y Chocolatería (2002-2016)									
Nombre eslabón	Valor producción en fábrica (miles de pesos)								
	2008 <sup>2</sup>	2009 <sup>2</sup>	2010 <sup>2</sup>	2011 <sup>2</sup>	2012 <sup>2</sup>	2013 <sup>2</sup>	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>
<b>Azúcar blanco</b>	1.646.270.040	2.350.598.620	2.624.133.535	3.097.051.284	2.646.156.821	2.442.829.520	2.880.041.018	3.583.137.718	4.137.758.455
<b>Azúcar crudo</b>	213.227.481	403.837.052	210.447.089	254.971.573	285.399.486	287.741.619	253.981.274	409.529.385	442.099.139
<b>Barras de chocolate y chocolates rellenos</b>	345.489.446	306.454.335	309.608.980	303.598.999	377.790.235	333.709.702	406.355.123	429.389.750	515.025.504
<b>Cacao</b>	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Cacao en polvo</b>	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Caña de azúcar</b>	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Chocolate de mesa en pasta dulce y amargo</b>	274.942.599	254.977.795	303.612.028	321.561.420	308.557.586	290.072.809	279.600.217	321.012.923	382.624.476
<b>Cobertura de chocolate</b>	45.120.691	44.689.854	70.213.130	75.547.052	75.371.369	74.575.551	82.850.079	89.774.050	111.526.592
<b>Confetis sin chocolate</b>	981.341.399	1.028.951.241	945.454.397	1.112.642.889	1.206.266.886	1.180.353.798	1.239.101.717	1.136.942.259	1.058.786.433
<b>Galletas</b>	923.927.160	973.631.420	1.000.113.089	1.091.869.009	1.116.286.017	1.063.983.307	1.098.633.336	1.232.828.366	1.315.022.660
<b>Glucosa</b>	n.d	n.d	n.d	n.d	149.781.625	154.245.024	160.405.522	173.509.725	191.787.734
<b>Licor o pasta de cacao</b>	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Manteca de cacao</b>	40.019.461	39.693.860	39.367.134	15.669.450	9.295.534	23.558.155	54.946.931	52.963.688	n.d
<b>Miel de caña</b>	42.953.930	54.368.802	55.678.527	49.373.951	52.247.835	54.251.261	52.323.260	65.528.377	99.671.710
<b>Modificadores de leche con chocolate</b>	52.335.641	61.906.400	70.783.516	79.882.584	82.341.768	56.427.429	76.001.528	59.415.897	97.728.449
<b>Panela</b>	42.994.193	58.455.986	56.967.366	62.428.884	71.343.998	87.779.705	87.057.671	90.260.461	127.720.936
<b>Total Cadena</b>	<b>4.608.622.041</b>	<b>5.577.565.365</b>	<b>5.686.378.791</b>	<b>6.464.597.095</b>	<b>6.380.839.160</b>	<b>6.049.527.880</b>	<b>6.671.297.676</b>	<b>7.665.090.604</b>	<b>8.591.156.818</b>

Fuente: DANE-EAM

n.d: No disponible

<sup>2</sup> Cifras sujetas a revisión y ajuste (Última actualización: Junio 29 de 2018)