



CLUSTER | DEVELOPMENT



CLUSTER | DEVELOPMENT

CLUSTER DE CACAO DE ANTIOQUIA PLAN DE ACCIÓN

Producto 7

04/03/2015

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
ACCIONES COMO DERIVADA DE LA ESTRATEGIA	5
TIPOLOGÍA DE ACCIONES POSIBLES	5
2. ANTECEDENTES	6
RECORDATORIO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.....	6
EL PLAN DE ACCIÓN DE LA INICIATIVA CLÚSTER DE CACAO PARA ANTIOQUIA.	8
3. ACCIÓN 1: MEJORA DE LA CALIDAD PRODUCTIVA	9
OBJETIVO	9
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	9
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	9
PARTICIPANTES.....	10
CRONOGRAMA.....	10
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	10
4. ACCIÓN 2: COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO	11
OBJETIVO	11
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	11
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	11
PARTICIPANTES.....	12
CRONOGRAMA.....	12
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	12
5. ACCIÓN 3: COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL	13
OBJETIVO	13
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	13
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	13
PARTICIPANTES.....	13
CRONOGRAMA.....	14
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	14
6. ACCIÓN 4: FORTALECIMIENTO COMPETITIVO DE LAS ASOCIACIONES / EMPRESAS.....	15
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	15
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	15
PARTICIPANTES:.....	16

CRONOGRAMA:	16
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	16
7. ACCIÓN 5: ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	17
OBJETIVO	17
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	17
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	17
PARTICIPANTES:.....	18
CRONOGRAMA:	18
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	18
8. ACCIÓN 6: CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS ESPECIALIZADOS.....	19
OBJETIVO	19
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	19
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	19
PARTICIPANTES.....	20
CRONOGRAMA.....	20
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	20
9. ACCIÓN 7: INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS	21
OBJETIVO	21
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	21
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	21
PARTICIPANTES:.....	22
CRONOGRAMA.....	22
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	22
10. ACCIÓN 8: FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	23
OBJETIVO	23
JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS.....	23
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN O ACTIVIDADES	23
PARTICIPANTES:.....	24
CRONOGRAMA.....	24
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN:	24
11. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN.....	25
12. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE	26
INTRODUCCIÓN.....	26
RECOMENDACIONES A GOBERNACION DE ANTIOQUIA.....	26

1. INTRODUCCIÓN

Acciones como derivada de la estrategia

El presente Plan de acción se ha definido, conjuntamente con los empresarios y los agentes del sector Cacao, en base a los desafíos estratégicos que se han identificado durante la Ruta Iniciativa Clúster de Cacao para Antioquia. Todas las acciones y recomendaciones que se estipulan en el presente documento están directamente relacionadas con las opciones estratégicas existentes para las empresas del clúster, y su objetivo último es la mejora de la competitividad de las empresas y del entorno en el que se mueven.

Tipología de acciones posibles

Las acciones pueden ser de varios tipos:

i) Acciones colectivas:

- **Transversales para todo el clúster:** Iniciativas que benefician a todas las empresas por igual (participen o no), ya que inciden en áreas comunes o genéricas. Por ejemplo: la creación de un nuevo centro tecnológico, la definición de una nueva norma de calidad, un acuerdo para exportar tercer país, una nueva infraestructura especializada, etc. Por su propia definición, son de baja “apropiabilidad” por parte de los agentes, y si se desarrollan en forma de grupo de trabajo, el grupo estará trabajando para el bien común.
- **Colectivas, de uso y disfrute individual:** Son aquellas acciones que, si bien se estructuran como conjuntas, cada empresa que participa gestiona su resultado individualmente. Por ejemplo: participar en un curso de formación estratégica, proceder a una promoción conjunta en un mercado, etc. De esta forma, las entidades que participen pueden extraer un beneficio directo e individual de su participación.

ii) Acciones de colaboración entre un número limitado de agentes:

- Típicamente proyectos estratégicos (2-3 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos.
- Acciones que lideran las propias empresas y no el clúster - que suele ser mero facilitador.

Tiene sentido, para algunas acciones, crear “grupos de trabajo” para desarrollarlas. Estos grupos estarán formados por empresas y agentes del clúster. No siempre es necesario crear un grupo de trabajo para desarrollar una acción: los grupos son herramientas que deben usarse solo en caso que se necesite la colaboración de ciertos agentes a la hora de definir, o lanzar, o desarrollar esa acción en particular.

2. ANTECEDENTES

Recordatorio de la visión estratégica

Tradicionalmente los cacao-cultores de Antioquia, se han enfocado en un mercado “commodity” que se comercializa en grandes volúmenes y cuya calidad está regida por una norma, la NTC1252, donde priman las características físicas como porcentaje de humedad, tamaño y uniformidad del grano así como daños de insectos y colores que representan ataques de hongos, pero sin tener en cuenta las variables organolépticas, que son las que definen los cacaos finos de olor.

Algunas asociaciones con el ánimo de romper este rígido esquema de comercialización, han empezado a explorar nuevos mercados, sobre todo en el segmento de cacao industrial diferenciado, con exportaciones a Francia (3), Austria (1) y gestando un embarque piloto que se enviará en enero de 2015 para Holanda, de cacao orgánico.

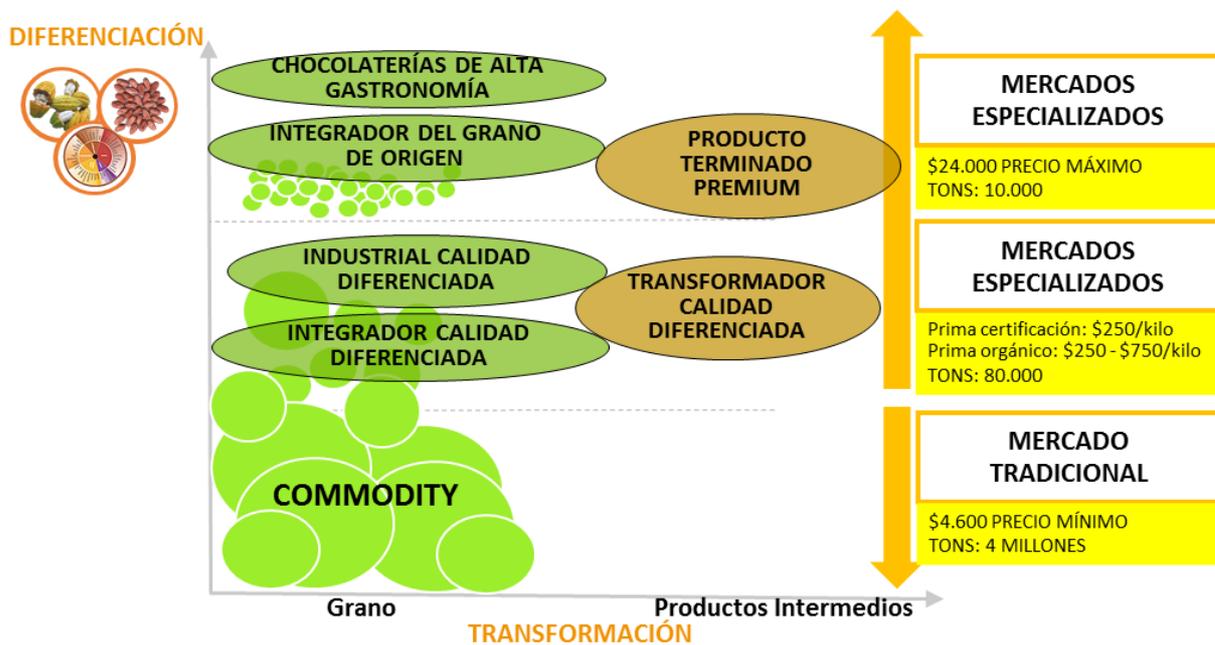
El mercado de producto de transformación intermedia (Licor de cacao), ha sido incursionado de manera ordenada y metódica por empresas de Nordeste y Magdalena Medio (Antioqueña de Licores en Maceo) y ASOMUCAN,(Asociación de Productores de Cacao de Anorí), las restantes iniciativas son de carácter rudimentario y artesanal (Buenos Aires, en Puerto Berrío APROCESU y ACEFUVER en Urabá), que cuentan con mercados reducidos y locales y compiten con chocolates de mesa de las dos empresas nacionales dominantes en el mercado, con gran respaldo financiero y unos canales de comercialización estructurados.

En el corto y mediano plazo, el segmento con mayores perspectivas es el de Industrial Diferenciado para grano, sin embargo, existen unas limitantes como son:

- No se cuenta con un inventario de clones por asociación, por lo que no sabemos que es lo que estamos ofreciendo.
- Existen deficiencias en los procesos de fermentación y secado, lo que no permite que ofrezcamos un producto de calidad uniforme.
- Falta información sobre los volúmenes a ofrecer con certeza ni la estacionalidad de la producción, lo que no permite utilizar herramientas de prospectiva para acceder a los mercados internacionales.

Solo cuando absolvamos estas coyunturas y otras que evidenciaremos en el contenido de este entregable, podremos abordar segmentos de más sofisticación como el Industrial

Diferenciado y Alta Gastronomía en Granos y el Licor de calidad diferenciada para productos de transformación intermedia.



El Plan de acción de la iniciativa Clúster de Cacao para Antioquia.

Una vez concluido el proceso de análisis estratégico y establecer las potencialidades del clúster; se han logrado identificar dos segmentos estratégicos, que corresponden al **cacao en grano** y **cacao transformado**, donde los empresarios podrán redefinir su estrategia de largo plazo.

A continuación se ilustra el mapa del plan de acción para cacao en grano;



Ahora se detalla el mapa del plan de acción, para cacao transformado;



3. ACCIÓN 1: MEJORA DE LA CALIDAD PRODUCTIVA

Objetivo

Incrementar los niveles de **calidad del producto y productividad**; a través de modelos de producción integrales, enfocados en cacaos de calidad diferenciada.

Justificación y resultados esperados

El negocio del cacao ofrece grandes retos y oportunidades, en especial la del mercado especializado en cacaos finos y de aroma, donde los clientes son muy exigentes y conocen exactamente lo que requieren. El departamento de Antioquia, necesita conocer cuál es su oferta de cacao con calidad diferenciada, conforme a los requerimientos de cada mercado específico, antes de establecer vínculos comerciales con clientes especializados.

Una vez se conozca el material genético del departamento, y se sometan a una evaluación integral de clasificación y calificación, que nos permita determinar las diferentes calidades de grano conforme a los requerimientos especializados, se podrá desarrollar modelos de producción integrales y diferenciados, para cada uno de los materiales genéticos finos y de aroma requeridos por los nichos de mercado especializados.

Descripción de la acción o actividades

1. **Caracterización del producto:** Identificar y caracterizar la capacidad de producción por variedad a nivel regional.
 - a) Mapa de la producción regional y su respectiva caracterización
 - b) Análisis de clones (metodologías y protocolos para toma de muestras)
 - c) Sistema integrado de información regional de producción por variedad
 - d) Trazabilidad del grano regional
 - e) Estudio de prospectiva de la producción a futuro

2. **Evaluación de la calidad del grano:** Desarrollar un sistema integral de clasificación y calificación del cacao por calidad diferenciada.
 - a) Benchmarking de competidores y clientes
 - b) Equipo de catación internacional especializado en perfiles exclusivos
 - c) Focus groups con clientes especializados
 - d) Identificación de perfiles organolépticos exclusivos

- e) Seguimiento a los perfiles regionales
- f) I + D + i Poscosecha
- g) Estudio sobre certificaciones y normas de calidad globales

3. Desarrollo de modelos productivos: Desarrollar modelos integrales de producción, especializados en cacaos de calidad diferenciada.

- a) Transferencia de BPA, por criterio de cliente especializado
- b) Programa integral de fertilización
- c) Asistencia técnica especializada
- d) I + D en material vegetal, de características organolépticas finas y de aroma

Participantes

FEDECACAO, Corpoica, ICA y SENA

Responsable de coordinación: FEDECACAO

Cronograma

ACCIÓN	2016	2017	2018
Caracterización del producto			
Evaluación de la calidad del grano			
Desarrollo de modelos productivos			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: Por definir.

Fuentes de financiación:

- Sistema General de Regalías
- Colciencias
- Innpulsa

4. ACCIÓN 2: COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Objetivo

Visibilizar y posicionar en el mercado internacional, los diversos cacaos de calidad diferenciada, producidos en los diferentes orígenes subregionales del departamento.

Justificación y resultados esperados

El cacao a nivel mundial, es una materia prima que se encuentra con baja oferta, en contraposición a una demanda que no ha parado sus requerimientos del producto; situación que se hace más aguda y crítica, en el segmento de cacaos finos y de aroma, donde solo el 5% de una producción cumple con estas características especiales, razón por la cual, los diferentes clientes de este mercado especializado, se han visto en la obligación de recorrer las diferentes zonas productoras de cacao, en busca de materias primas que cumplan con sus requerimientos.

Se busca establecer vínculos, entre la oferta de cacaos de calidad diferenciada del departamento de Antioquia, y mercados especializados en cacaos finos y de aroma. También es importante resaltar, que se pretende comercializar el cacao a un precio acorde a su calidad, y no subvalorarla en un mercado commodity.

Descripción de la acción o actividades

1. **Posicionamiento de las empresas:** Visibilizar las empresas productoras de cacao de calidad diferenciada de la región.
 - a) Levantamiento de las narrativas de los empresarios productores de grano
 - b) Construcción de mini-guías comerciales
 - c) Elaboración e implementación del plan de comunicaciones del clúster

2. **Dar visibilidad al cacao regional:** Visibilizar y posicionar cacaos de calidad diferenciada de origen regional, a nivel nacional e internacional.
 - a) Guía online para cacaos de origen regional
 - b) Asistencia a concursos internacionales de alta gastronomía y chocolatería
 - c) Asistencia a ferias especializadas de chocolate
 - d) Construcción del plan de comunicación departamental
 - e) Generación de cultura consumo de chocolate alta gama

Participantes

Procolombia, Asociaciones y Cámaras de Comercio
 Responsable de coordinación: Cámaras de Comercio

Cronograma

ACCIÓN	2016	2017	2018
Posicionamiento de las empresas			
Dar visibilidad al cacao regional			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: COP \$ 450 millones.

Fuentes de financiación:

- Procolombia
- Innpulsa

5. ACCIÓN 3: COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Objetivo

Entender y establecer vínculos comerciales, entre oferentes y demandantes de cacao de calidad diferenciada, en el ámbito internacional.

Justificación y resultados esperados

Se debe comprender cuales son las características y requerimientos en el producto, desde la óptica del mercado demandante, con el propósito de determinar si nuestra oferta cumple los requisitos establecidos, antes de iniciar cualquier proceso de negociación.

El propósito es poder establecer vínculos comerciales de largo plazo, con los clientes de mercados especializados, siempre que se cumplan requisitos de calidad, disponibilidad y confiabilidad.

Descripción de la acción o actividades

1. **Análisis competitivo de los mercados:** Entender las características y las tendencias, de los mercados especializados para cacao de calidad diferenciada.
 - a) Estudio de mercado chocolaterías de alta gastronomía y maestros chocolateros
 - b) Estudio de prospectiva criterios de compra y tendencias de mercados diferenciados

2. **Desarrollo del mercado internacional:** Establecer vínculos comerciales entre oferentes y demandantes de cacao de calidad diferenciada.
 - a) Proyecto piloto construcción de confianza e intercambio de conocimiento técnico
 - b) Participación en ruedas de negocios internacionales
 - c) Desarrollo misión inversa de compradores

Participantes

Procolombia, Asociaciones y Cámaras de Comercio

Responsable de coordinación: Cámaras de Comercio

Cronograma

ACCIÓN	2016	2017	2018
Análisis competitivo de los mercados			
Desarrollo del mercado internacional			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: COP \$ 970 millones.

Fuentes de financiación:

- Procolombia
- Innpulsa

6. ACCIÓN 4: FORTALECIMIENTO COMPETITIVO DE LAS ASOCIACIONES / EMPRESAS

Objetivo

Fortalecer las habilidades y capacidades empresariales, de las asociaciones y empresas productoras de cacao en grano, para incrementar su nivel de competitividad antes de incursionar en mercados internacionales especializados.

Justificación y resultados esperados

Las unidades productoras de cacao en grano, deben adoptar un cambio de mentalidad asistencialista, por una más empresarial, donde factores como la rentabilidad y margen de utilidad, deben primar sobre las subvenciones gubernamentales.

Se pretende desarrollar una mentalidad empresarial, a través de la formación especializada del talento humano, la adopción de una estructura empresarial, y el desarrollo de una red de networking, que permita consolidar unidades más competitivas, para afrontar los mercados globalizados del mundo actual.

Descripción de la acción o actividades

1. **Formación del talento humano:** Desarrollo del mercado internacional: Establecer vínculos comerciales entre oferentes y demandantes de cacaos de calidad diferenciada.
 - a) Administración empresarial
 - b) Mercado de capitales y habilidades financieras
 - c) En procesos de poscosecha diferenciados
 - d) Clasificación de cacao por calidad diferenciada
 - e) Comercialización internacional
 - f) Certificaciones y normas internacionales

2. **Estructuración empresarial:** Estructurar e implementar modelos empresariales, conforme a las opciones estratégicas que se adoptaran por los empresarios.
 - a) Construcción del plan de negocio

- b) Estructuración del plan de inversión en adquisición tecnológica
- c) Búsqueda de Venture capital

3. Networking y dinamización: Establecer un sistema de comunicación y dialogo, entre los empresarios de los diferentes eslabones del Clúster Cacao de Antioquia.

- a) Sistema de comunicación interna del Clúster Cacao de Antioquia
- b) Intercambio de experiencias regionales
- c) Encuentro de líderes del Clúster Cacao de Antioquia

Participantes:

Acopi, Asociaciones y Cámaras de Comercio

Responsable de coordinación: Cámaras de Comercio

Cronograma:

ACCIÓN	2016	2017	2018
Formación del talento humano			
Estructuración empresarial			
Networking y dinamización			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: COP \$ 390 millones.

Fuentes de financiación:

- Innpulsa
- Cámaras de Comercio

7. ACCIÓN 5: ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

Objetivo

Desarrollar la **capacidad para identificar y acceder a cacaos de calidad diferenciada**, que permitan el desarrollo de productos intermedios y terminados, orientados a segmentos de mercados especializados.

Justificación y resultados esperados

Ante el déficit mundial en la escasez de cacao, y en especial de los cacaos de calidad diferenciada; ha orientado a los oferentes a buscar incremento de stocks de producto diferenciados, mediante la mezcla de estos con otros productos de menor calidad, con el fin de incrementar volumen de oferta en la materia prima, afectando directamente la calidad del producto, que es el elemento de mayor relevancia en el mercado especializado del chocolate.

Con el ánimo de evitar adquirir productos de calidad diferente a la requerida, y lograr el adecuado abastecimiento de materias primas de calidad diferenciada, acordes a requerimientos de producción específica, se deben desarrollar capacidades que faciliten el correcto abastecimiento de estos productos.

Descripción de la acción o actividades

1. **Sistema de identificación de cacao con calidad diferenciada:** Identificar la oferta de cacao con calidad diferenciada en el departamento de Antioquia.
 - a) Identificar y caracterizar la capacidad de producción por variedad a nivel regional
 - b) Implementación de un sistema integral de clasificación y calificación del cacao por calidad diferenciada
 - c) Desarrollo de sistema para la identificación oferta de cacaos de alta gastronomía

2. **Desarrollo de capacidades logísticas:** Desarrollar las capacidades y el conocimiento necesario, para el almacenamiento y distribución de materias primas y/o productos intermedios.
 - a) Programa para el desarrollo de capacidades logísticas

- b) Sistema de información para la gestión y el control de materias primas
- c) Diseño de etiquetas y empaques conforme a los requerimientos internacionales

Participantes:

Procolombia, Acopi, ANDI, Asociaciones y Cámaras de Comercio

Responsable de coordinación: Cámaras de Comercio

Cronograma:

ACCIÓN	2016	2017	2018
Sistema de identificación cacao de calidad diferenciada			
Desarrollo de capacidades logísticas			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: COP \$ 420 millones.

Fuentes de financiación:

- Procolombia
- Innpulsa

8. ACCIÓN 6: CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS ESPECIALIZADOS

Objetivo

Analizar y comprender los requerimientos y **tendencias de los clientes especializados del chocolate** en el ámbito internacional, a través de modelos de negocios especializados por segmentos de mercado.

Justificación y resultados esperados

Entender las tendencias del negocio del chocolate, desde la óptica del mercado demandante, es el principal factor de consideración, antes de adoptar cualquier opción estratégica de desarrollo empresarial, dado que será este quién nos permitirá conocer el comportamiento futuro de uno o varios segmentos de negocios especializados.

Se desarrollará el conocimiento necesario, que permita conocer el comportamiento futuro del negocio del chocolate, como un factor clave de competitividad, a través del cual se adelantarán diferentes acciones estratégicas.

Descripción de la acción o actividades

1. **Estudio de la competencia:** Comprender las características y capacidades empresariales, de competidores internacionales establecidos en segmentos estratégicos de interés.
 - a) Identificación de los competidores internacionales más relevantes por segmento estratégico
 - b) Benchmarking internacional de competidores
2. **Nuevos modelos de negocios:** Identificar e implementar nuevos modelos de negocios, para los segmentos estratégicos de la transformación de grano de cacao.
 - a) Benchmarking internacional de nuevos modelos de negocios
 - b) Construcción de planes de negocios (conforme a los nuevos modelos de comercialización)
3. **Conocimiento de clientes internacionales:** Entender los criterios de compra para productos intermedios y terminados de cacao, por parte de clientes sofisticados.
 - a) Benchmarking internacional de clientes potenciales

b) Estudio de prospectiva sobre clientes potenciales y tendencias de futuro

Participantes

Procolombia y Cámaras de Comercio

Responsable de coordinación: Cámaras de Comercio

Cronograma

ACCIÓN	2016	2017	2018
Estudio de la competencia			
Nuevos modelos de negocio			
Conocimiento de clientes potenciales			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: COP \$ 570 millones.

Fuentes de financiación:

- Procolombia
- Innpulsa

9. ACCIÓN 7: INNOVACIÓN EN PROCESOS Y PRODUCTOS

Objetivo

Identificar y desarrollar productos que cumplan con todos los requerimientos de los clientes sofisticados, a través de nuevos y más eficientes procesos productivos.

Justificación y resultados esperados

El negocio del chocolate es muy exigente en la calidad de sus productos, debido a la presión ejercida por los clientes especializados de cada segmento de negocio; factor que influye en que las empresas de transformación, deben de estar a la vanguardia del desarrollo de productos acordes a todas las necesidades del mercado, manteniendo todos los requerimientos de calidad exigidos.

Las empresas transformadores de cacao en grano, desarrollarán procesos de innovación abierta y vigilancia tecnológica, que les permita estar muy pendientes de los cambios en el consumo del chocolate, por parte de los clientes especializados por segmento de mercado.

Descripción de la acción o actividades

1. **Desarrollo de productos conjuntos:** Desarrollar productos especializados y de calidad diferenciada, conforme a los requerimientos específicos de clientes sofisticados.
 - a) Proyecto piloto para desarrollo de productos intermedios entre productores y chocolaterías especializadas de Medellín
 - b) Proyecto piloto para desarrollo de productos de calidad diferenciada con clientes internacionales
 - c) Proyecto piloto para desarrollo de productos con los canales de foodservice y HORECA

2. **Vigilancia tecnológica de maquinaria:** Identificar y adoptar prototipos de maquinaria para la transformación de cacao, adecuados a las características y requerimientos de los clientes.
 - a) Estudio de vigilancia tecnológica en maquinaria para la transformación
 - b) Proyectos de innovación abierta, para el desarrollo de maquinaria especializada

Participantes:

Universidades, Laboratorios de alimentos, INTAL y SENA.

Responsable de coordinación: INTAL

Cronograma

ACCIÓN	2016	2017	2018
Desarrollo de productos conjunto			
Vigilancia tecnológica de maquinaria			

Presupuesto y fuentes de financiación

Presupuesto: Por determinar.

Fuentes de financiación:

- Sistema General de Regalías
- Programa de transformación productiva
- Colciencias
- Innpulsa

10. ACCIÓN 8: FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo

Identificar y **desarrollar competencias laborales en el talento humano** de empresas transformadoras, que permitan el correcto desempeño a nivel productivo y administrativo.

Justificación y resultados esperados

Las unidades empresarial, deben poseer un talento humano acorde a sus propias necesidades, de modo que este pueda interpretar y desarrollar el modelo de desarrollo estratégico que ha adoptado la respectiva empresa, porque de lo contrario tendremos una muy buena idea sin alguien que se capaz de hacerla realidad.

Se desarrollará un talento humano con la capacidad operativa y administrativa necesaria, para conducir empresas dedicadas a la elaboración de productos intermedios de chocolate con calidad diferenciada.

Descripción de la acción o actividades

1. **Habilidades empresariales:** Desarrollar competencias que fortalezcan las áreas administrativas, comerciales y financieras de las empresas transformadoras de cacao.
 - a) Administración empresarial
 - b) Mercado de capitales y habilidades financieras
 - c) Comercialización internacional

2. **Transformación de chocolate:** Establecer y desarrollar las competencias necesarias, para elaborar chocolates de calidad diferenciada por segmento de mercado.
 - a) Diseños de programas de formación, en chocolatería especializada
 - b) Formación en buenas prácticas de manufactura
 - c) Formación especializada para el desarrollo de recetas industriales
 - d) Programa de formación para chocolatería artesanal
 - e) Programa de formación en maestros chocolateros

Participantes:

SENA, INTAL, Empresas transformadoras y Cámaras de Comercio

Responsable de coordinación: Cámaras de Comercio

Cronograma

ACCIÓN	2016	2017	2018
Habilidades empresariales			
Transformación de chocolate			

Presupuesto y fuentes de financiación:

Presupuesto: COP \$ 600 millones.

Fuentes de financiación:

- Programa de Transformación Productiva
- SENA
- Innpulsa

11. CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN

		PERIODO DE TIEMPO	2016 - I	2016 - II	2017 - I	2017 - II	2018 - I	2018 - II	
CACAO EN GRANO	Acción 1	Caracterización del producto	■						
		Evaluación de la calidad del grano	■	■					
		Desarrollo de modelos productivos	■	■	■	■	■	■	
	Acción 2	Posicionamiento de las empresas	■	■					
		Visibilidad del cacao regional		■	■	■			
	Acción 3	Análisis competitivo de los mercados	■						
		Desarrollo del mercado internacional		■	■	■			
	Acción 4	Formación del talento humano	■	■					
		Estructuración empresarial	■	■	■	■			
		Networking y dinamización	■	■	■	■	■	■	
	TRANSFORMACIÓN DE CACAO	Acción 5	Sistema de identificación cacao de calidad diferenciada	■	■				
			Desarrollo de capacidades logísticas	■	■	■	■		
Acción 6		Estudio de la competencia	■	■					
		Nuevos modelos de negocio	■						
		Conocimiento de clientes potenciales	■	■	■	■			
Acción 7		Desarrollo de productos conjunto	■	■	■	■	■	■	
		Vigilancia tecnológica de maquinaria	■						
Acción 8		Habilidades empresariales	■	■					
		Transformación de chocolate	■	■	■	■	■	■	

12. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE

Introducción

En esta sección se procede a listar diferentes recomendaciones para agentes de soporte y entidades públicas. Tales recomendaciones, detectadas a lo largo del proyecto, pueden permitir una mayor y mejor adaptación de las entidades respectivas respecto las necesidades de las empresas.

Tales recomendaciones, al considerarse responsabilidad de cada uno de los agentes implicados, no han sido desarrolladas en forma de plan de negocios, sino que se deja a cada entidad la potestad de decidir si quieren integrar las recomendaciones propuestas y la forma en que puedan adaptarse para englobarlas.

Recomendaciones a GOBERNACION DE ANTIOQUIA

La Gobernación de Antioquia, por intermedio de sus secretarías de Producción y Competitividad y Agricultura y Desarrollo Rural viene estructurando la Gerencia de Cacao de Antioquia con el fin de centrar en ella todas las políticas del sector.

Recomendación a la Escuela de Formación Local

- **OBJETIVO:** Articular las Políticas para Cacao de la Gobernación de Antioquia, con la iniciativa Clúster de Cacao para Antioquia.
- **ORIGEN:** Tal necesidad ha surgido de buscar la sinergia entre las acciones de fomento público y las acciones propias del clúster para buscar su fortalecimiento.
- **EFECTO ESPERADO:** Optimización de recursos y esfuerzos, oportunidad de dar continuidad al proceso al término de la actual administración departamental.
- **OBSERVACIONES:** Este proceso se inició en el último trimestre de 2014 (Creación de la Gerencia de Cacao) y a la fecha no se ha concretado, restándole eficiencia al accionar público sobre el sector.

CLUSTER | DEVELOPMENT