

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting Luker Chocolate**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Manuel Eduardo De la Peña Martínez, Pasaporte PE 105346

Efraín Cirilo Escobedo Bustamante, DNI: 45992657

Jordan Anderson Huayhua Morales, DNI: 47051585

Lorena Camila Ipanaque Botton, DNI: 43962918

**ASESOR**

Kelly Rojas Valdez, DNI: 41038596

ORCID 0000-0002-4866-1671

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

**Surco, julio 2021**

## **Agradecimientos**

Agradecimiento a nuestra asesora Mg. Kelly Rojas Valdez por ser tan precisa en sus recomendaciones y ayudarnos a pesar de las adversidades. Asimismo, a Luker Chocolate por darnos acceso a toda la información e instalaciones para poder realizar esta consultoría.

## **Dedicatorias**

A todas las personas que nos apoyaron en este proyecto, en especial a mi familia que me brindó su comprensión y soporte en todo momento.

A Dios por guiarme en cada paso de mi vida.

A nuestros profesores por todos sus aportes de conocimiento.

Lorena Ipanaque

A mi esposa Carolina Rodríguez por todo su apoyo y comprensión, a mis hijos Antonia y Jacobo por quienes me levanto todos los días con ganas de construir un mejor futuro.

Manuel De la Peña

A Dios, mis padres, mis hermanos y mi hija por su motivación, apoyo, comprensión y tiempo. Agradecido a los docentes por los conocimientos compartidos en esta formación académica, los cuales han permitido mejorar la compañía.

Efraín Escobedo

A Oscar Huayhua y Aurea Morales, padres amados míos, por enseñarme que la educación es arma inequívoca y necesaria para no ceder en una vida accidentada pero dotada de grandes desafíos.

Jordan Huayhua

## Resumen Ejecutivo

Luker Chocolate es una unidad de negocio de la empresa CasaLuker que comenzó su proceso de internacionalización hace diez años con el objetivo de posicionar el cacao fino de aroma colombiano y de impactar positivamente a las comunidades cacaoteras fomentando el desarrollo agrícola del país. Esta consultoría tuvo como objetivo la identificación de los problemas que enfrenta Luker Chocolate para así explotar la oportunidad de negocio más conveniente para la compañía y de esta forma proponer una solución que permita continuar con su plan de crecimiento sostenible.

Dentro de los hallazgos encontrados se observó una alta dependencia de los mercados de Estados Unidos y de Europa, haciendo evidente la necesidad de desarrollar planes concretos de expansión a nuevos mercados internacionales, específicamente al mercado asiático. El conocimiento de la compañía sobre la región de Asia es mínimo, debido a que su acercamiento ha sido netamente reactivo, razón por la cual se realizó una investigación de mercado con fuentes secundarias con el propósito de identificar cuál de los países evaluados sería el más recomendable para hacer el ingreso, así como a que canal se debe ingresar. De esta forma, se identifica a China como el país con mayores probabilidades de éxito y se selecciona a Shanghái como ciudad para comenzar la expansión como mercado piloto desarrollando la estrategia comercial y de mercadeo bajo el modelo del marketing mix. La evaluación financiera del proyecto se realizó contemplando tres escenarios. El pesimista no es atractivo en el corto y mediano plazo, sin embargo, con el medio y el optimista se logra punto de equilibrio en el tercer y segundo año respectivamente y al finalizar el sexto año, para el escenario medio, se lograría un valor presente neto de \$2,457 millones de pesos Colombianos con una tasa interna de retorno del 32.2%, y en el escenario optimista se lograría un valor presente neto de \$5,991 millones de pesos colombianos con una tasa interna de retorno del 66.8%, haciendo el proyecto viable.

## **Abstract**

Luker Chocolate is a Business unit of CasaLuker company that began its internationalization process ten years ago with the aim of positioning Colombian fine flavor cocoa and with the commitment to impact positively the cocoa communities where they work by promoting the country's agricultural development. The objective of this consultancy was to identify the problems faced by Luker Chocolate in order to identify the most convenient business opportunity for the company and thus propose a solution that allows it to continue with its sustainable growth plan.

Among the findings found, a high dependence on the markets of the United States and Europe was observed, making evident the need to develop concrete expansion plans to new international markets, specifically the Asian market. The company's knowledge of the Asian region is minimal, because its approach has been clearly reactive, which is why a market research was carried out with secondary sources in order to identify which of the evaluated countries would be the most recommended for make the entry, as well as which channel to enter. In this way, China was identified as the country with the greatest probability of success and Shanghai is selected as the city to begin the expansion as a pilot market, developing the commercial and marketing strategy under the marketing mix model. The financial assessment of the project was carried out considering three scenarios. The pessimistic is not attractive in the short and medium term, however with the medium and the optimistic one breakeven is achieved in the third and second year respectively and at the end of the sixth year for the medium scenario a net present value of \$ 2,457 million Colombia pesos would be achieved. with an internal rate of return of 32.2%, and in the optimistic scenario, a net present value of \$5,991 million would be achieved with an internal rate of return of 66.8%, making the project feasible.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General Luker Chocolate .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la Compañía .....	1
1.2 Modelo de Negocio .....	3
1.3 Misión y Visión.....	4
1.4 Presencia en el Mercado.....	4
1.5 Conclusiones .....	5
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto .....</b>	<b>6</b>
2.1 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.....	6
2.1.1 Político.....	6
2.1.2 Económico .....	9
2.1.3 Social .....	10
2.1.4 Tecnológico .....	12
2.1.5 Ecológico.....	13
2.2 Matriz de Factores Externos.....	14
2.3 Análisis Interno. Fortalezas y Debilidades.....	14
2.3.1 Administración .....	15
2.3.2 Mercadeo y ventas .....	15
2.3.3 Operaciones .....	18
2.3.4 Finanzas .....	20
2.3.5 Recursos Humanos .....	20
2.3.6 Información y tecnología.....	21
2.4 Matriz de Factores Internos.....	21

2.5 Conclusión.....	22
<b>Capítulo III: Problema Clave .....</b>	<b>23</b>
3.1 Diagnóstico de la Empresa.....	23
3.1.1 Situaciones identificadas .....	23
3.1.2 Matriz de priorización de problemas .....	25
3.2 Otras Situaciones Identificadas .....	25
3.3 Problema Clave .....	26
3.3.1 Descripción.....	27
3.3.2 Ubicación.....	27
3.3.3 Responsabilidad de la oportunidad de negocio .....	28
3.3.4 Magnitud.....	29
3.3.5 Perspectiva de tiempo.....	29
3.4 Conclusiones .....	29
<b>Capítulo IV: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>30</b>
4.1 Mapa de Literatura .....	30
4.2 Revisión de Literatura .....	30
4.2.1 Investigación de mercados .....	30
4.2.2 Rol de la investigación de mercados en la toma de decisiones .....	31
4.2.3 El Proceso de la investigación de mercados.....	33
4.2.4 Diseño de la investigación de mercados.....	34
4.2.5 Estrategias de ingreso a mercados internacionales.....	36
4.2.6 Marketing de exportación.....	37
4.2.7 Propuesta de valor .....	39
4.2.8 Posicionamiento de marca .....	40
4.2.9 Marketing Mix.....	41

4.3 Conclusión.....	42
<b>Capítulo V: Análisis Cuantitativo y Cualitativo .....</b>	<b>43</b>
5.1 Análisis Cualitativo .....	43
5.1.1 Tendencias en el consumo .....	43
5.1.2 Perfil del consumidor asiático .....	45
5.2 Análisis Cuantitativo .....	46
5.2.1 Importaciones de chocolate en Asia .....	46
5.2.2 Exportaciones de Colombia.....	50
5.2.3 Facilidad para hacer negocios en Asia .....	51
5.3 Conclusiones .....	51
<b>Capítulo VI: Análisis de la Oportunidad.....</b>	<b>53</b>
6.1 Razones Para Ingresar a un Nuevo Mercado .....	53
6.2 Análisis de la Oportunidad de Negocio .....	54
6.2.1 Oportunidad de negocio uno China .....	54
6.2.2 Oportunidad de Negocio Dos Japón.....	59
6.2.3 Oportunidad de Negocio Tres India .....	63
6.2.4 Oportunidad de Negocio Cuatro Corea .....	68
6.2.5 Oportunidad de Negocio Cinco Singapur.....	72
6.3 Evaluación Comparativa de la Cadena Logística.....	76
6.4 Análisis Comparativo.....	77
6.5 Principal Oportunidad de Negocio .....	78
6.6 Proceso de Importación y Etiquetado .....	81
6.7 Conclusión.....	82
<b>Capítulo VII: Solución Propuesta .....</b>	<b>83</b>
7.1 Estrategia de Mercadeo .....	85

7.1.1 Segmentación .....	85
7.1.2 Grupo Objetivo .....	86
7.1.3 Diferenciación .....	86
7.1.4 Posicionamiento .....	87
7.2 Conclusión.....	87
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito .....</b>	<b>88</b>
8.1 Marketing Mix .....	88
8.1.1 Plaza .....	88
8.1.2 Producto.....	89
8.1.3 Precio .....	90
8.1.4 Promoción.....	93
8.2 Gantt de Actividades .....	95
8.3 Factores de Clave de Éxito.....	95
8.3.1 Facilitadores .....	95
8.3.2 Riesgos .....	96
8.4 Conclusión.....	96
<b>Capítulo IX: Resultados Esperados .....</b>	<b>97</b>
9.1 Volumen de Ventas .....	97
9.2 Costos de Producción.....	97
9.3 Estado de Resultados.....	98
9.4 Flujo de Caja Proyectado y Payback.....	101
9.5 ROIC .....	101
9.6 Conclusiones .....	105
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>106</b>
10.1 Conclusiones .....	106

10.2 Recomendaciones.....	107
<b>Referencias.....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice A: Matriz DOFA .....</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice B: Encuestas .....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice C: Descripción del Perfil del Ejecutivo de Ventas para China.....</b>	<b>142</b>
<b>Apéndice D: Chequeo de Precios de los Chocolates en Puntos de Venta de China.....</b>	<b>143</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Reglamento (UE) No 488/2014</i> .....	8
Tabla 2 <i>Matriz de Factores Externos Luker Chocolate</i> .....	15
Tabla 3 <i>Matriz de Factores Internos Luker Chocolate</i> .....	22
Tabla 4 <i>Matriz de Priorización de Problemas</i> .....	25
Tabla 5 <i>Lista de Países Importadores de Chocolate en Asia (Producto 1806)</i> .....	47
Tabla 6 <i>Lista de Compañías Exportadoras de Chocolate Partida 1806 (2019 y 2020)</i> .....	50
Tabla 7 <i>Volumen de Chocolate en el Retail (China)</i> .....	55
Tabla 8 <i>Principales Países Exportadores De Chocolate a China (2015-2019)</i> .....	58
Tabla 9 <i>Volumen de Chocolate en Retail (Japón)</i> .....	60
Tabla 10 <i>Principales Países Exportadores de Chocolate a Japón (2015-2019)</i> .....	61
Tabla 11 <i>Volumen de Chocolate en el Retail (India)</i> .....	64
Tabla 12 <i>Principales Países Exportadores de Chocolate a India (2015-2019)</i> .....	65
Tabla 13 <i>Volumen de Chocolate en el Retail (Corea)</i> .....	69
Tabla 14 <i>Principales Países Exportadores de Chocolate a Corea (2015-2019)</i> .....	70
Tabla 15 <i>Principales Países Exportadores de Chocolate a Singapur (2015-2019)</i> .....	73
Tabla 16 <i>Tiempos de Tránsito y Costo del Flete a los Diferentes Países de Asia</i> .....	76
Tabla 17 <i>Aranceles de País con Origen: Colombia</i> .....	77
Tabla 18 <i>VARIABLES a Tener en Cuenta para Seleccionar País a Ingresar</i> .....	77
Tabla 19 <i>Lista de Posibles Aliados</i> .....	84
Tabla 20 <i>Población China</i> .....	88
Tabla 21 <i>Lista de Productos de Confitería para Desarrollo de Marca Propia</i> .....	90
Tabla 22 <i>Revisión de Precios de la Competencia en Tiendas Minoristas de China</i> .....	91
Tabla 23 <i>Precios CIF Luker Chocolate a Minoristas</i> .....	92
Tabla 24 <i>Precios FOB Luker Chocolate</i> .....	92

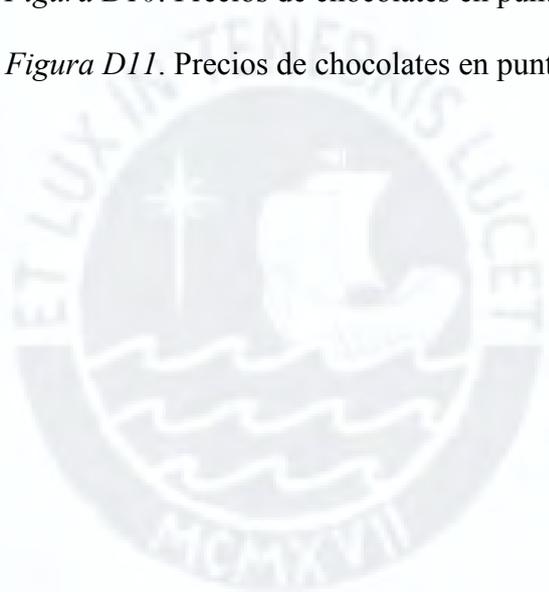
Tabla 25 <i>Escala de Descuentos por Volumen de Compra</i> .....	93
Tabla 26 <i>Escenarios de Volumen de Ventas en Kilogramos</i> .....	98
Tabla 27 <i>Supuestos Macroeconómicos</i> .....	98
Tabla 28 <i>Estado de Resultados en Pesos Colombianos (M) - Escenario Pesimista</i> .....	99
Tabla 29 <i>Estado de Resultados en Pesos Colombianos (M) - Escenario Moderado</i> .....	100
Tabla 30 <i>Estado de Resultados en Pesos Colombianos (MM) Escenario Optimista</i> .....	100
Tabla 31 <i>Flujo de Caja Proyectado Pesimista</i> .....	102
Tabla 32 <i>Flujo de Caja Proyectado Moderado</i> .....	102
Tabla 33 <i>Flujo de Caja Proyectado Optimista</i> .....	103
Tabla 34 <i>Calculo Rentabilidad del Capital Invertido Pesimista</i> .....	104
Tabla 35 <i>Calculo Rentabilidad del Capital Invertido Moderado</i> .....	104
Tabla 36 <i>Calculo Rentabilidad del Capital Invertido Optimista</i> .....	105
Tabla A1 <i>Análisis DOFA</i> .....	120

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Luker Chocolate.....	3
<i>Figura 2.</i> Distribución de las ventas de chocolate por país. ....	5
<i>Figura 3.</i> Exportaciones de chocolate a Europa en toneladas 2015-2020.....	7
<i>Figura 4.</i> Exportaciones de chocolate a Estados Unidos en toneladas 2013-2020, 2021c.....	8
<i>Figura 5.</i> Mayores productores mundiales de cacao durante el año cacaotero 2018-2019.....	9
<i>Figura 6.</i> Exportaciones de Colombia en toneladas a Estados Unidos, Europa y Asia. ....	10
<i>Figura 7.</i> Información pobreza monetaria nacional 2020. ....	12
<i>Figura 8.</i> Ventas por categoría en toneladas de producto 2019 versus 2020. ....	16
<i>Figura 9.</i> Ventas Luker Chocolate del 2018 al 2020.....	20
<i>Figura 10.</i> Tamaño del Mercado en confitería de chocolates por región.....	26
<i>Figura 11.</i> Importaciones de cacao a Asia en miles de dólares.....	28
<i>Figura 12.</i> Mapa de literatura.....	32
<i>Figura 13.</i> Proceso de investigación de mercados.....	34
<i>Figura 14.</i> Elementos del marketing mix .....	41
<i>Figura 15.</i> Países de donde se importa el chocolate a Japón en miles de dólares.....	48
<i>Figura 16.</i> Países de donde se importa el chocolate a China en miles de dólares.....	48
<i>Figura 17.</i> Países de donde se importa el chocolate a Hong Kong en miles de dólares.....	49
<i>Figura 18.</i> Países de donde se importa el chocolate a Corea en miles de dólares.....	49
<i>Figura 19.</i> Análisis de espina de pescado.....	53
<i>Figura 20.</i> Países potenciales importadores de chocolate de Colombia.....	54
<i>Figura 21.</i> Países exportadores de chocolate a china (2015 al 2019).....	55
<i>Figura 22.</i> Importaciones chinas de chocolate por partida arancelaria. ....	56
<i>Figura 23.</i> Ventas de Chocolate en China por Categoría.....	57
<i>Figura 24.</i> Participación de las empresas en confitería de chocolate en China.....	57

<i>Figura 25.</i> Canales de distribución para confitería de chocolate en China. ....	59
<i>Figura 26.</i> Países exportadores de chocolate a Japón (2015 al 2019). ....	60
<i>Figura 27.</i> Ventas de chocolate en Japón por Categoría. ....	61
<i>Figura 28.</i> Participación de las empresas en confitería de chocolate en Japón. ....	62
<i>Figura 29.</i> Canales de distribución para confitería de chocolate en Japón. ....	63
<i>Figura 30.</i> Países exportadores de chocolate a India (2015 al 2019). ....	65
<i>Figura 31.</i> Ventas de chocolate en India por categoría. ....	66
<i>Figura 32.</i> Participación de las empresas en confitería de chocolate en India. ....	67
<i>Figura 33.</i> Canales de distribución para confitería de chocolate en India. ....	68
<i>Figura 34.</i> Países exportadores de chocolate a Corea (2015 al 2019). ....	69
<i>Figura 35.</i> Ventas de chocolate en Corea por categoría. ....	70
<i>Figura 36.</i> Participación de las empresas en confitería de chocolate en Corea. ....	71
<i>Figura 37.</i> Canales de distribución para confitería de chocolate en Corea. ....	72
<i>Figura 38.</i> Países exportadores de chocolate a Singapur (2015 al 2019). ....	73
<i>Figura 39.</i> Ventas de Chocolate en Singapur por Categoría. ....	74
<i>Figura 40.</i> Participación de las empresas en confitería de chocolate en Singapur. ....	75
<i>Figura 41.</i> Canales de distribución para confitería de chocolate en Singapur. ....	75
<i>Figura 42.</i> Ventas de confitería de chocolate en China. ....	80
<i>Figura 43.</i> Render para participación en ferias. ....	94
<i>Figura 44.</i> Diagrama de Gantt de actividades la estrategia de ingreso al mercado de China .	95
<i>Figura 45.</i> Flujo de caja pesimista. ....	102
<i>Figura 46.</i> Flujo de caja moderado. ....	103
<i>Figura 47.</i> Flujo de caja optimista. ....	103
<i>Figura D1.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 1. ....	143
<i>Figura D2.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 2. ....	143

<i>Figura D3.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 3.....	144
<i>Figura D4.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 4.....	144
<i>Figura D5.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 5.....	145
<i>Figura D6.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 6.....	145
<i>Figura D7.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 7.....	146
<i>Figura D8.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 8.....	146
<i>Figura D9.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 9.....	147
<i>Figura D10.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 10.....	147
<i>Figura D11.</i> Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 11.....	148



## **Capítulo I: Situación General Luker Chocolate**

Este capítulo presentará a la compañía, desarrollando la historia y sus orígenes, al igual que su objeto comercial, los productos que comercializan y los mercados a los que llegan con su operación. Se expondrá también su modelo de negocio de triple impacto y la forma en la que éste se conecta con su propósito superior y los principios que rigen la búsqueda de oportunidades comerciales.

### **1.1 Presentación de la Compañía**

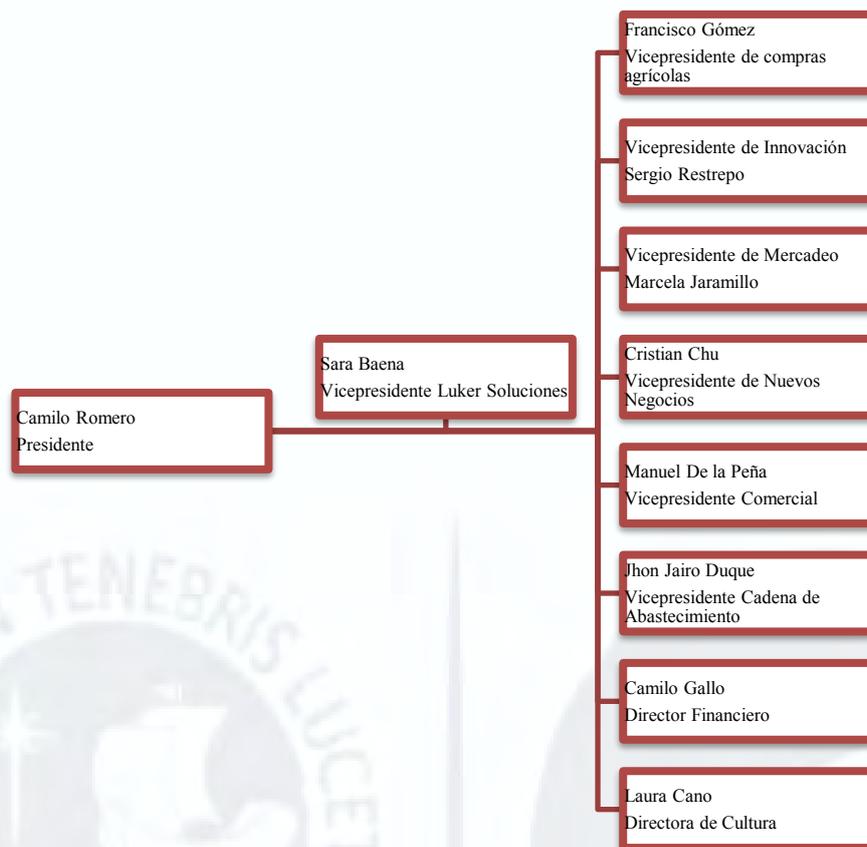
CasaLuker SA es una de las más grandes compañías de consumo masivo de Colombia. Fue fundada en 1906 por José Jesús Restrepo y es una empresa familiar que cuenta en su portafolio con una amplia gama de productos de alta calidad en la línea de alimentos y aseo, en donde se destaca el negocio de chocolates que tiene una porción mayoritaria dentro de éste. Debido al rápido crecimiento de la compañía y al acelerado ritmo de internacionalización de la misma, en el 2019 se creó la unidad de negocio Luker Chocolate con el objetivo de separar la operación nacional de la internacional, dado que el negocio de venta local está dirigido a consumidores finales con productos de marca Luker mientras que el negocio de ventas internacionales está enfocado a la industria, a empresas que participan en el negocio de chocolate pero no tienen producción propia y a minoristas que tienen en sus categorías las marcas propias. La creación de esta nueva unidad de negocio tiene como objetivo desarrollar estrategias más efectivas que le permitan a la compañía adaptarse a las necesidades de sus clientes y del mercado.

Luker Chocolate, en adelante Luker, se especializa en la producción y fabricación de chocolates hechos a partir de cacao fino y de aroma, un especial tipo de cacao que está definido por la Organización internacional del cacao (ICCO, 2018), como “cacao libre de defectos de aroma que al mismo tiempo ofrece un perfil aromático complejo que refleja la pericia del productor y del “terroir”, o se asocia con el entorno específico en el que se cultiva,

se fermenta y se seca el cacao. El cacao fino que reúne estos criterios básicos también puede ofrecer una notable diversidad genética, además de un patrimonio histórico y cultural” y “cacao que apenas tiene defectos aromáticos y que ofrece unas características aromáticas o de sabor valoradas tradicionalmente en las mezclas. El cacao de aroma que reúne estos criterios básicos de calidad también puede ofrecer una notable diversidad genética, además de un patrimonio histórico y cultural”. Siendo esto una variable de diferenciación Luker ha profundizado su conocimiento en cuatro regiones de Colombia que reflejan la diversidad geográfica del país, y ha logrado garantizar sostenibilidad, transparencia, proveeduría y trazabilidad.

La oficina corporativa se encuentra en la ciudad de Manizales, la planta de producción en la ciudad de Bogotá, sus oficinas comerciales en Colombia, Bélgica y Estados Unidos. Un centro de investigación de cacao conocido como Granja Luker en Santagueda y tres plantaciones de cacao propias en Necoclí, Casanare y Huila. Actualmente emplea a más de 600 personas, y exporta a más de 42 países, a los cuales llega directamente o a través de distribuidores, y sus principales clientes son confiteros, chocolateros, pasteleros, heladeros y supermercados que desarrollan la categoría de marca propia. De esta forma se encuentra presente en toda la cadena de valor, lo cual le permite garantizar la implementación de un modelo de triple impacto (social, ambiental y económico), con iniciativas de valor compartido, resolviendo necesidades sociales de las comunidades en donde tiene operaciones.

Luker tiene como presidente a Camilo Romero, vicepresidente de compras agrícolas a Francisco Gómez, vicepresidente de Innovación a Sergio Restrepo, vicepresidente de Mercadeo a Marcela Jaramillo, vicepresidente de Nuevos Negocios a Cristian Chu, Director Financiero a Camilo Gallo, vicepresidente de la Cadena de Abastecimiento a John Duque, vicepresidente de Luker Soluciones a Sara Baena, Director de Cultura a Laura Cano y vicepresidente Comercial a Manuel De la Peña; ver el organigrama de Luker en la Figura 1.



*Figura 1.* Organigrama de Luker Chocolate.  
Tomado de “Organigrama,” por Luker Chocolate, 2020. Bogotá, Colombia.

## 1.2 Modelo de Negocio

Luker ha definido dos segmentos de clientes, uno es el de pequeñas y medianas empresas y el otro el de minoristas. Las pequeñas y medianas empresas buscan diferenciación en el perfil organoléptico de sus productos y la sostenibilidad es una variable relevante, normalmente en este tipo de compañías se valora la cercanía y la calidad de la atención al cliente pues en la mayoría de los casos las negociaciones son adelantadas por los dueños de la empresa, por lo que la personalización de las relaciones es fundamental al igual que la oferta de productos de alta gama y que estén enfocados en chocolates oscuros con indulgencia saludable; adicional estas compañías pueden tener o no proceso de manufactura, para estas últimas Luker ofrece el servicio de producción del producto final. Los minoristas buscan el desarrollo de la categoría de marca propia, en donde, el precio ya no es una variable

fundamental, ahora, la calidad, la innovación y la lealtad que pueden generar con sus consumidores es más relevante. Por lo tanto, contar con un proveedor que garantice suministro y un excelente servicio al cliente es fundamental. Adicional lograr tener productos exclusivos y que marquen tendencia para liderar las categorías.

El modelo de Luker es acompañar a sus clientes a través del proceso de construcción de sus productos apoyándose en la innovación, desarrollo de recetas únicas, experiencia, diseño de empaques y conectar todo lo anterior con el propósito de hacer un mundo un lugar mejor a través del chocolate (Luker Chocolate, 2019a).

Para que pueda darse todo el proceso mencionado, se requiere de la materia prima principal, que es el cacao, por lo tanto, cuenta con un modelo de compra robusto que lo lleva a cabo de manera directa con acuerdos comerciales con más de 40 asociaciones, lo cual representa alrededor de 17.000 hectáreas, beneficiando a más de 6,000 familias, muchas de las cuales se encuentran en zonas de conflicto armado donde los cultivos ilícitos también son sembrados.

### **1.3 Misión y Visión**

Misión: Construir un mundo alrededor del chocolate, donde las personas se ayudan entre sí, el éxito es medido en sonrisas y los sueños se vuelven realidad (Luker Chocolate, 2019b).

Visión: Al 2024, Luker Chocolate será reconocida como uno de los mayores proveedores de cacao fino de aroma, liderando el desarrollo social, ambiental y económico en las regiones productoras de cacao donde trabajamos (Luker Chocolate, 2019c).

### **1.4 Presencia en el Mercado**

Luker tiene presencia internacional en varios países, sin embargo, haciéndolo de manera directa en Europa, Reino Unido y Estados Unidos, a los demás países llega a través de sus aliados comerciales. Sus principales clientes se encuentran en donde tiene operación

propia, en Europa y el Reino Unido se destacan los clientes industriales y en Estados Unidos los clientes de marca propia. En la Figura 2 se ilustra la distribución de las ventas en los diferentes países donde tiene presencia.

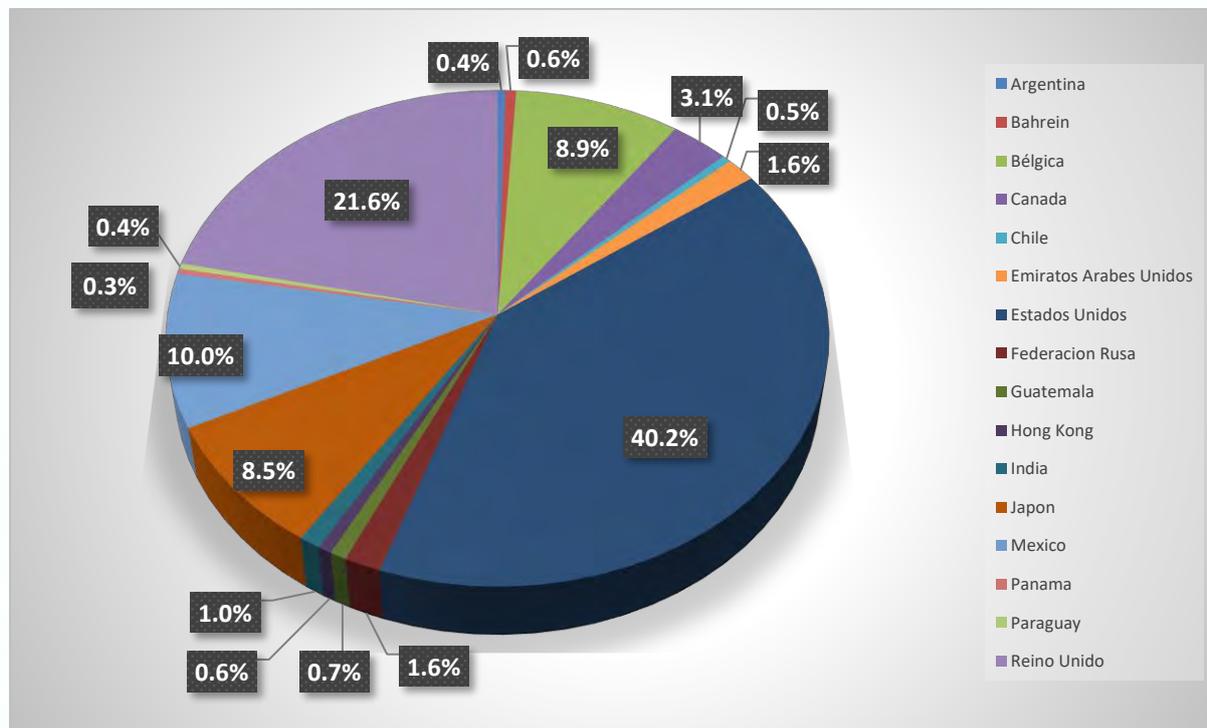


Figura 2. Distribución de las ventas de chocolate por país. Tomado de Cubo de ventas, por Luker Chocolate, 2020. Bogotá, Colombia.

### 1.5 Conclusiones

Luker es una unidad de negocio relativamente nueva, que a pesar de pertenecer al grupo CasaLuker SA, que cuenta con más de 115 años de experiencia, está en proceso de formación y consolidación, por lo tanto, la definición de su cultura y la consolidación de los valores corporativos serán fundamentales para que el equipo directivo logre el propósito de alcanzar la visión definida por la compañía y de igual forma encontrar métricas que le permitan monitorear sus avances en el triple impacto deseado. Adicional, se evidencia la existencia de oportunidades de mercados que aún no han sido abordados que podrían ameritar su penetración, bien sea a través de distribuidores o bajo el modelo de presencia directa.

## Capítulo II: Análisis del Contexto

Con el objetivo de tener un entendimiento en profundidad del contexto de Luker, es necesario, realizar una evaluación de su entorno para poder determinar cuáles son las principales oportunidades que tiene la organización, esto se realizó a través del análisis externo de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (PESTE), y del análisis interno de Administración y Gerencia, Mercadeo y ventas, operaciones, logística e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información, comunicaciones y tecnología e investigación y desarrollo (AMOFITH).

### 2.1 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

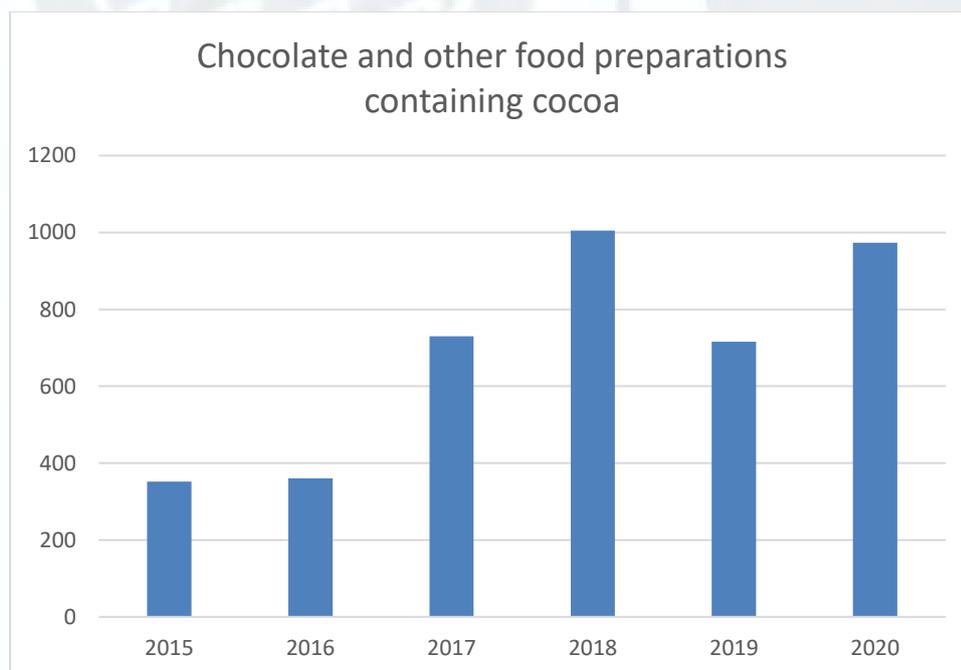
El análisis externo es realizado a través del PESTE para poder determinar un entendimiento de las oportunidades y amenazas a las cuales puede estar expuesta la compañía.

#### 2.1.1 Político

Colombia es un país cuya historia ha estado marcada por la violencia, siendo las zonas rurales las más afectadas por el conflicto armado entre las guerrillas y el estado, la región rural sufrió tanto por la guerra como por los conflictos sociales generados por la siembra de los cultivos ilícitos, los cuales representaban la mayor parte de los ingresos de los grupos armados al margen de la ley. Con la firma del acuerdo de paz realizado el 24 de noviembre de 2016 por el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, se trazó el inicio de una política de estado de sustitución de cultivos ilícitos siendo estos programas uno de los principales ejes del gobierno para el establecimiento de una paz estable y duradera. Esta situación permitió a los agricultores retomar la siembra de otros cultivos alternativos a la coca, y el cacao se convirtió en una opción rentable para los campesinos, “el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Aurelio Iragorri Valencia, resaltó el cacao como uno de los cultivos de la paz, parte fundamental de la reactivación económica de regiones que sufrieron la guerra y

que es modelo de generación de ingresos a las comunidades más vulnerables” (Fedecacao, 2015).

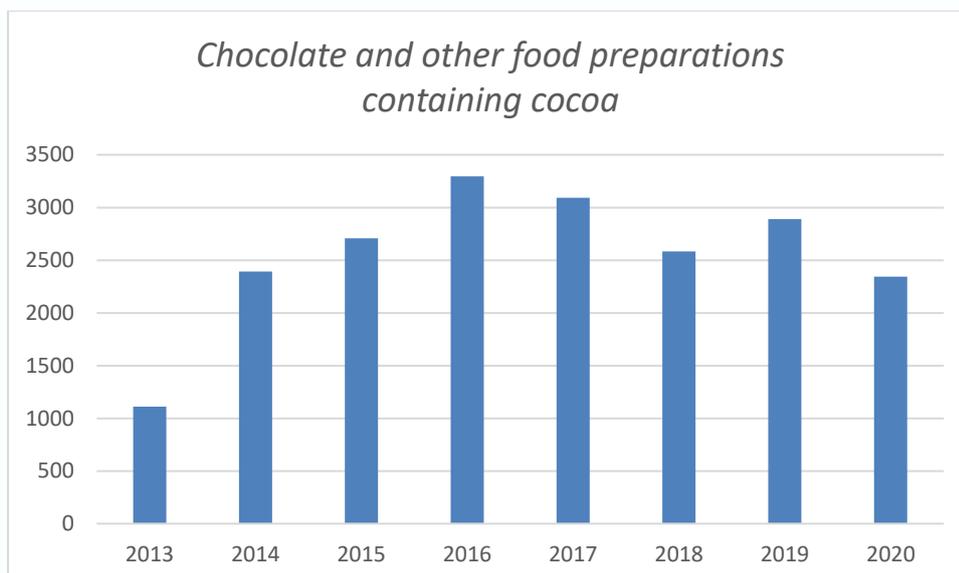
El cacao tiene otro componente fundamental para el gobierno, y es su potencial en mercados internacionales debido a su alta demanda a nivel mundial, razón por la cual se han firmado tratados de libre comercio que impulsan su exportación, tal es el caso de los tratados que se tienen con la comunidad europea y Estados Unidos que liberó los aranceles para el cacao y sus derivados. Estos tratados han representado crecimientos en las exportaciones en los últimos años. En la Figura 3 y Figura 4 se puede observar el comportamiento de las exportaciones en estas dos regiones. En donde se ve el crecimiento sostenido que se ha tenido desde que entró en vigor, 2014 para Europa y 2012 para Estados Unidos. En Asia tiene vigentes acuerdos con Corea y se encuentra adelantando negociaciones con los gobiernos de Japón y China, lo cual representará beneficios arancelarios para los exportadores colombianos.



*Figura 3.* Exportaciones de chocolate a Europa en toneladas 2015-2020.

Adaptado de “Bilateral trade between Colombia and Europe 2015-2020,” por Trademap, 2021b

([https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c25%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c25%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)).



*Figura 4.* Exportaciones de chocolate a Estados Unidos en toneladas 2013-2020, 2021c. Adaptado de “Bilateral trade between Colombia and United States,” por Trademap, 2021c. ([https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c842%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c842%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)).

Aunque los tratados de libre comercio están facilitando el acceso de los chocolates a los diferentes países, es importante tener en cuenta que hay otro tipo de barreras que pueden dificultar la entrada de los chocolates a los mercados internacionales, tal es el caso de las barreras paraarancelarias, específicamente de aquellas que hacen referencia a la regulación de cadmio que fue implementada en el año 2019 para el mercado europeo, la cual regula los niveles máximos que deben tener los productos de chocolate que ingresan a esta zona.

Tabla 1

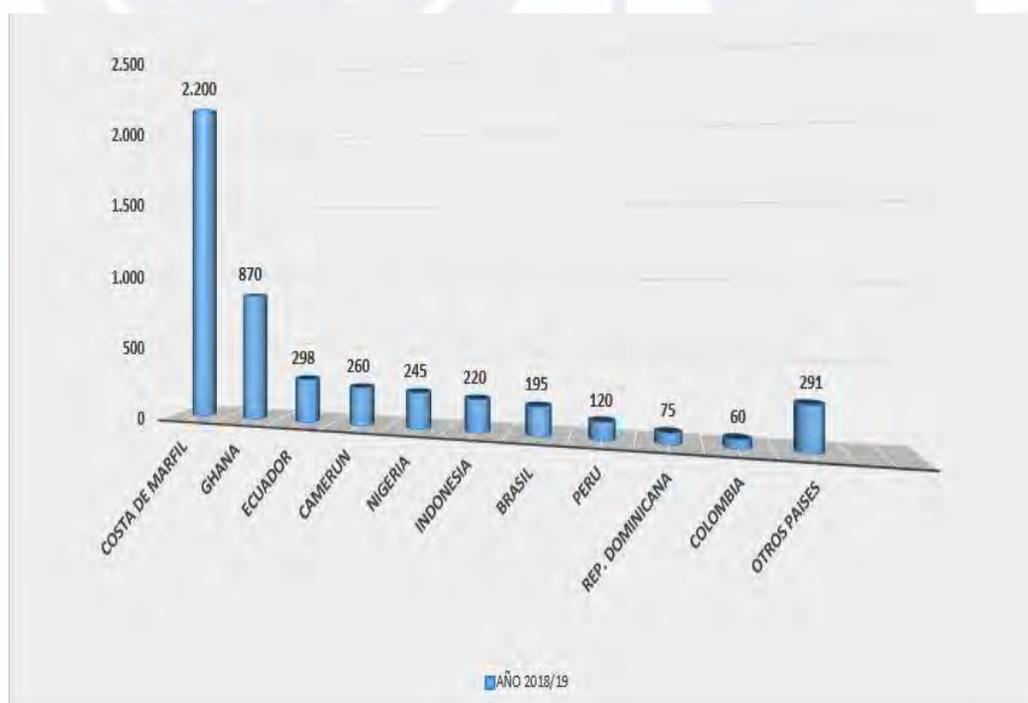
*Reglamento (UE) No 488/2014*

Productos específicos de cacao y chocolate	
Chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao <30%	0.10 a partir del 1 de enero del 2019
Chocolate con un contenido de materia seca total de cacao < 50%; chocolate con leche con un contenido de materia seca de cacao $\geq$ 30%	0.30 a partir del 1 de enero del 2019
Chocolate con un contenido de materia seca total de cacao $\geq$ 50%	0.80 a partir del 1 de enero del 2019
Cacao en polvo vendido al consumidor final o como ingrediente en cacao en polvo edulcorado vendido al consumidor final (chocolate para beber)	0.60 a partir del 1 de enero del 2019

*Nota.* Tomado de *Anexo del Reglamento (CE) No 1881/2006*. Reglamento (UE) No 488/2014 DE LA COMISIÓN de 12 de mayo de 2014 que modifica el Reglamento (CE) no 1881/2006 por lo que respecta al contenido máximo de cadmio en los productos alimenticios. (<https://www.boe.es/doue/2014/138/L00075-00079.pdf>).

### 2.1.2 Económico

El cacao es un fruto que solo puede ser cultivado en las regiones tropicales, por lo tanto, los países no productores son los principales mercados de exportación, el 70% de la producción se concentra en Costa Marfil y Ghana, en la Figura 5, se ilustran los principales países productores de cacao, la posición dominante de estos dos tiene repercusión directa en el precio del producto, y los demás países junto con Colombia, tienen una posición seguidora que se ve altamente afectada por los pronósticos de cosecha, en donde los precios pueden estar presionados a la baja si las proyecciones registran excedentes en la oferta y viceversa. Adicional, el efecto especulativo en bolsa hace que se presenten cambios significativos en los precios del mercado. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2018), Colombia toma como referencia los precios de la bolsa de Nueva York, por lo tanto, el comportamiento de la tasa de cambio es una variable importante en el momento de establecerlos, teniendo una alta incidencia en los ingresos de los productores de cacao.



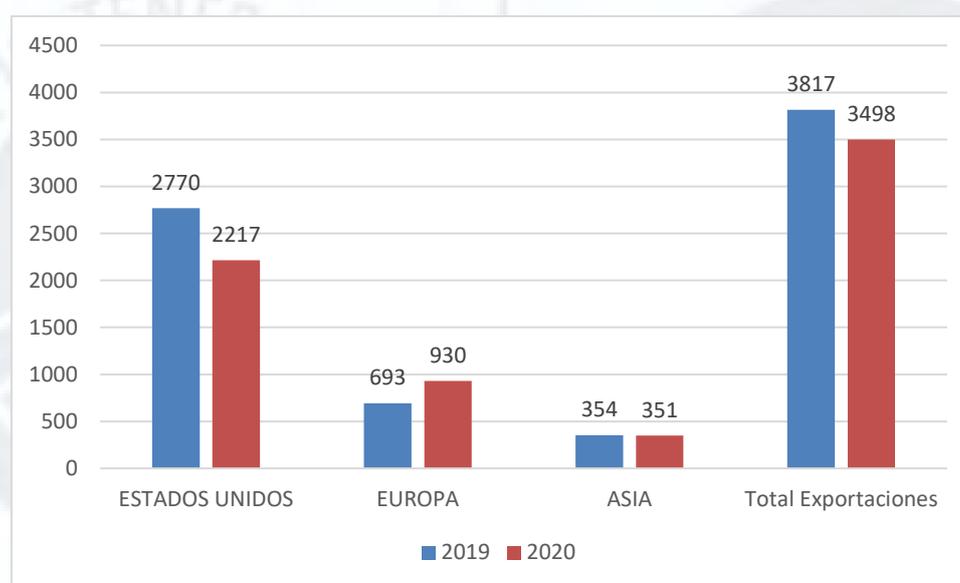
*\*Estimaciones en miles de toneladas*

Figura 5. Mayores productores mundiales de cacao durante el año cacaotero 2018-2019.

Tomado de "El cacaocultor es lo primero," por Fedecacao, 2019

(<https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/internacionales>).

Históricamente el consumo per cápita de Chocolate en Colombia ha sido muy bajo, de acuerdo con Agronegocios en entrevista realizada a Eduard Baquero Presidente Ejecutivo de Fedecacao (2018), el consumo aproximado es de un kg/año, y es consumido principalmente como chocolate de taza, por lo tanto, los excedentes de cacao tienen que ir a mercados internacionales, en donde países con alta demanda serían los de mayor oportunidad, dentro de estos se destacan los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia. Las exportaciones de Colombia de la partida arancelaria 1806 (chocolate y otras preparaciones que contienen cacao), en el 2019 y 2020 a estos mercados se pueden visualizar en la Figura 6.



*Figura 6.* Exportaciones de Colombia en toneladas a Estados Unidos, Europa y Asia. Adaptado de “Exportadores Colombianos,” por Sicex, 2021a. Bogotá, Colombia.

La promoción activa que ha venido realizando el gobierno colombiano a través de agencia de promoción de exportaciones Procolombia ha ocasionado que mayor número de compradores estén viendo a Colombia como proveedor de cacao fino de aroma, generando que se visibilice este origen a nivel internacional.

### 2.1.3 Social

Existe una tendencia sobre las coyunturas sociales a nivel mundial haciendo que las personas sean más exigentes y conscientes de los productos que consumen, investigando

sobre las empresas que los fabrican y favoreciendo a aquellas que tienen dentro de sus pilares la búsqueda de la prosperidad de las comunidades que impactan positivamente.

Específicamente, en la categoría de chocolates ha habido una fuerte polémica porque los grandes productores han sido cuestionados por malas prácticas relacionadas con el trabajo infantil y esclavitud.

Otra realidad que está tomando importancia en todas las agendas de los países es la igualdad de género, en donde se busca el empoderamiento de las mujeres para que puedan tener un rol más activo en la sociedad. La organización de Naciones Unidas (ONU) en el 2015 adoptó un conjunto de objetivos globales dentro de los cuales se destaca el objetivo número cinco que hace referencia a la igualdad de género, el cual no es solo un derecho fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. En el caso del cacao la Organización Mundial del Cacao WCF (2021) por sus siglas en inglés, menciona que las mujeres están involucradas en casi todas las etapas de la producción de cacao, aportando 50% de la fuerza laboral, sin embargo, son marginadas en la toma de decisiones.

El conflicto armado en Colombia ha hecho que los grupos ilegales obliguen a los campesinos a desplazarse de sus viviendas para despojarlos de sus tierras y poder sembrar en ellas cultivos ilícitos que financien sus operaciones delictivas. Esto ha generado desplazamiento masivo del campo a la ciudad, causando desarraigo en las familias que dejan el campo y empeoramiento de su calidad de vida, dado que sus conocimientos no les permiten ser funcionales en las grandes ciudades, profundizando los problemas de pobreza y aumentando la brecha social, de acuerdo con DANE la pobreza monetaria para el 2020 en los centros poblados y rural disperso fue de 42.9% y la multidimensional estuvo en el 34.5%. En los últimos años se ha empezado a revertir la tendencia como se observa en la Figura 7 y algunos agricultores están emprendiendo su regreso a sus tierras apoyados por la unidad de

restitución de tierras (URT) que tiene como “objetivo fundamental servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados en los términos establecidos en la Ley 1448 de 2011. Para lograr esto, la participación efectiva es un pilar fundamental en la ejecución de la política, en especial, la participación de las víctimas de despojo y abandono de predios”.



Figura 7. Información pobreza monetaria nacional 2020.

Tomado de “Pobreza Monetaria y Pobreza Monetaria Extrema,” por Dane, 2020 (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>).

#### 2.1.4 Tecnológico

La digitalización del mundo ha hecho que se derriben barreras y que las personas tengan acceso ilimitado a cualquier tipo de información. Esto ocasiona que los consumidores estén cada vez más informados y que se interesen por saber sobre el origen de los productos, el uso de tecnologías como el *blockchain*, permiten hacer la trazabilidad y contar con información transparente en cuanto a los precios que se les paga a los agricultores. Desde el Ministerio de Telecomunicaciones (2020) se ha venido haciendo esfuerzos importantes para lograr el desarrollo del agro en la era digital, como lo mencionó la ministra Abudinen:

Mi propósito en esta cartera es fortalecer el uso de las TIC en el sector agropecuario. El objetivo es que Internet y las tecnologías se conviertan en un apalancador del sector y para que nuestros campesinos logren obtener mejores cultivos y puedan recibir un pago más justo por sus productos. Que lo que hoy se hace en procesos manuales sacrificados y demorados, se transforme en una industria productiva y que los campesinos puedan ofrecer y exportar sus cosechas a grandes mercados en el mundo (MinTic, 2020, p. 1).

El lograr una mayor cobertura permite que los campesinos puedan tener mayor acceso a la educación, pudiendo conocer nuevas herramientas para mejorar la productividad, calidad y resistencia a las enfermedades de sus cultivos. En el caso del Cacao, con recursos de la cuota de fomento cacaotero en virtud de la ley 67 de 1983 se desarrolla el plan de inversiones y gastos que abarca tanto capacitaciones como investigación en búsqueda de impulsar modelos agroforestales con cacao de alto rendimiento asociado con especies comercializables de plátano o banano y árboles maderables, el cual constituye en el medio eficaz para mejorar la actividad cacaotera al nivel de los agricultores de las principales zonas cacaoteras del país. Esta iniciativa es liderada por la federación Nacional de cacaoteros.

La digitalización también se ve reflejada en la evolución que están presentando las ventas a través de canales digitales, los cuales acercan los productos a los consumidores finales y responden a las nuevas realidades de tendencias de consumo; la pandemia del COVID-19 aceleró esta transformación de patrones de compra dado que minimizan el contacto en puntos de venta. El comercio electrónico ha sido el canal de más rápido crecimiento en la última década Euromonitor internacional proyecta que la mitad del crecimiento del valor absoluto para el canal minorista será digital (Evans, 2021).

### **2.1.5 Ecológico**

El cuidado del medio ambiente es una prioridad y se encuentra en la agenda de todos

los gobiernos como se menciona en acuerdo de Paris dentro del Marco de la Convención de las naciones unidas firmado por 195 países el 22 de abril del 2016, por lo tanto disminuir el impacto generado en los procesos agrícolas e industriales es una responsabilidad de todos los actores, lo que conlleva a la generación de políticas e incentivos al sector privado para establecer planes de implementación de prácticas empresariales que se traduzcan en disminución de emisiones buscando llegar a ser carbono neutro e incluso negativo, migrando el uso de materiales de difícil reciclabilidad por empaques sostenibles. La deforestación ha sido una práctica común en muchos países que ha venido destruyendo los bosques, en el caso de Colombia y países de la región la Amazonia ha sido bastante afectada, destruyendo la flora y fauna de la región, en el año 2019 se deforestaron 158.894 hectáreas, una cifra menor comparada con el año inmediatamente anterior que correspondió a 197.159 hectáreas (IDEAM, 2020).

Sin embargo, estas cifras no dejan de preocupar, puesto que ponen en riegos el equilibrio de los ecosistemas. En el caso del cacao los principales problemas de deforestación se encuentran en África y están siendo atendidos a través de la iniciativa de cocoa y bosques que busca la rehabilitación de los bosques y la protección de la cadena de cacao, la cual fue firmada por los líderes de la industria de chocolates y los gobiernos de Costa de Marfil y Ghana en el 2017.

## **2.2 Matriz de Factores Externos**

En la Tabla 2 se muestra la matriz de factores externos que contiene las oportunidades y amenazas para Luker Chocolate de acuerdo con el contexto y las condiciones levantadas en el análisis PESTE.

## **2.3 Análisis Interno. Fortalezas y Debilidades**

El análisis interno es realizado a través del AMOFITH para poder determinar un entendimiento de las fortalezas y debilidades que tiene la compañía.

### 2.3.1 Administración

La presidencia de Luker Chocolate está a cargo de Camilo Romero quien es a la vez miembro de la Junta Directiva y hace parte de la familia fundadora, está encargado de liderar la compañía y de definir las estrategias de crecimiento de plantaciones propias. Camilo ha estado al frente del negocio por cuatro años y le reportan directamente las áreas de abastecimiento, innovación, mercadeo, nuevos negocios, ventas y finanzas.

Tabla 2

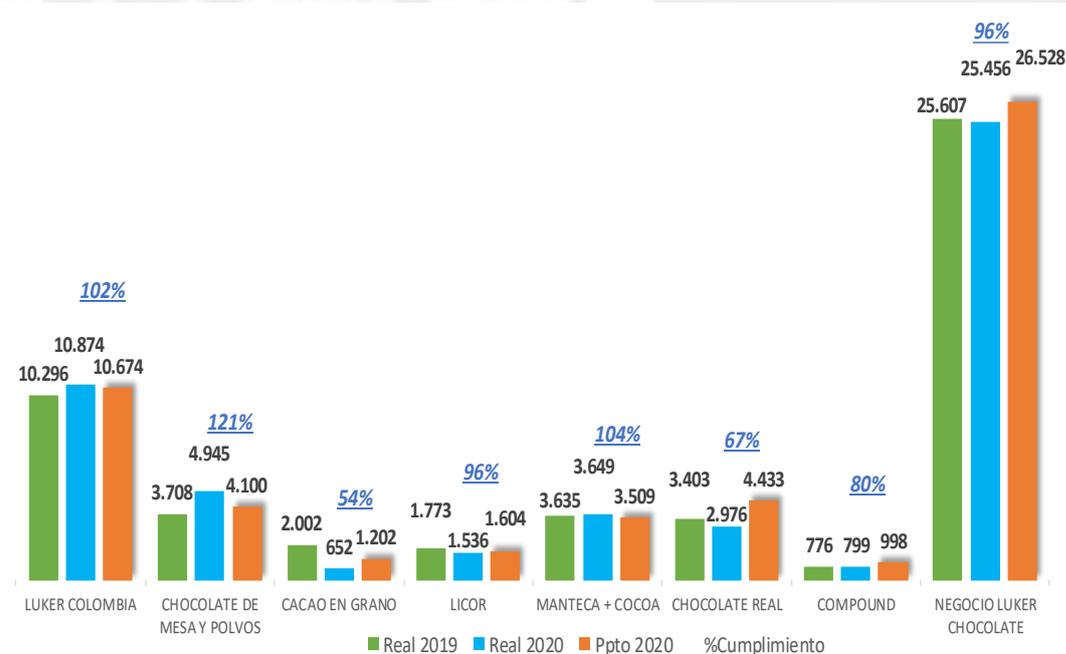
#### *Matriz de Factores Externos Luker Chocolate*

Factores Externos
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gobierno colombiano está apoyando los cultivos de cacao.</li> <li>2. Alta demanda de chocolate a nivel mundial.</li> <li>3. Crecimiento de ventas a través de canales digitales</li> <li>4. Aprovechar los tratados de libre comercio vigentes y los que están en desarrollo para ingreso a nuevos mercados.</li> <li>5. Buenas prácticas en el manejo de los cultivos en contraste con las malas prácticas que ha sido generalizada la industria de chocolate especialmente en África por el trabajo infantil y la deforestación.</li> <li>6. Mayor conciencia en los productos que se consumen.</li> </ol>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política del país.</li> <li>2. Fluctuación de los precios del cacao afectando el ingreso de los agricultores, cuando éste está a la baja.</li> <li>3. Falta de cobertura de internet en zonas remotas del país para lograr 100% de acceso a la tecnología a los agricultores.</li> <li>4. Barreras de entrada a por no cumplimiento en la regulación de Cadmio en algunos países.</li> <li>5. Mayor número de competidores en búsqueda de Cacao Colombiano.</li> </ol>

### 2.3.2 Mercadeo y ventas

El portafolio de ventas de Luker está compuesto por productos de valor agregado (coberturas de chocolate, chocolate como producto terminado y chocolate de mesa) y semielaborados (licor de cacao, manteca de cacao y cocoa en polvo), en donde estos últimos

representan el 23% de las ventas, sin embargo, no son productos rentables dado que atraparon capital de trabajo y capacidad en planta. Los productos de valor agregado han empezado a ganar mayor participación alcanzando el 34% de las ventas y en los últimos años logrando crecimientos a doble dígito, y siendo el foco actual del negocio, en este portafolio de productos no cuentan con oferta de cacao orgánico. El 43% de las ventas restantes se realizan para Luker Colombia quienes son encargados de la distribución y comercialización a nivel nacional. De esta forma, la compañía está llevando a cabo una transición de productos semielaborados a productos de valor agregado, con el propósito de convertirse en un jugador relevante en el suministro de chocolates como ingrediente y en la fabricación de marcas propia para la industria a nivel internacional. En la Figura 8 se puede observar la participación de las ventas de Luker en donde la categoría de Valor agregado corresponde a la partida arancelaria 1806 (Chocolate de mesa y polvos, chocolate real y compound).



*Figura 8.* Ventas por categoría en toneladas de producto 2019 versus 2020. Tomado de “Informe de ventas,” por Luker Chocolate, 2020. Bogotá, Colombia.

En lo referente a mercadeo, Luker inició su proceso de expansión a través del posicionamiento del cacao fino de aroma colombiano, enfocándose principalmente en el

segmento de *Food Service* para llegar a pasteleros y chocolateros que utilizan el chocolate como ingrediente principal en sus productos. Adicionalmente buscó posicionar la marca en este segmento de clientes por la visibilidad que le pueden dar en el sector gastronómico, debido a que los chefs son reconocidos y actúan como influenciadores en la comunidad incentivando un mayor consumo de la marca, sin embargo, el volumen de ventas en este segmento no logró las expectativas que tenía la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, Luker empezó a desarrollar la estrategia de mercadeo con el objetivo que los beneficios construidos por la marca fueran extrapolables a los consumidores finales de sus clientes potenciales, tales beneficios son:

- Cacao 100% fino y aroma: Es el atributo principal de posicionamiento de la marca, dado que lo hace único frente a la oferta de otros cacaos de diferentes países.
- Historia: Luker cuenta con más de 115 años de experiencia en el proceso de cultivar, procesar y comercializar el cacao
- Origen. Integrando toda la cadena de valor de cacao y no simplemente haciendo uso del cacao de origen, sino también de otras materias primas y mano de obra local.
- Trazabilidad: trabajando directamente con los agricultores, entendiendo todas las etapas de la cadena de suministro y quienes involucraron en esta, manteniendo la transparencia de todo el proceso.

Otro factor de diferenciación de Luker es el desarrollo personalizado que hacen de las fórmulas según las necesidades de cada cliente, ya que cuentan con la suficiente flexibilidad operativa en planta para hacerlo. Lo anterior va acompañado del servicio de asesoría de diseño de empaques, el cual lo ofrecen a sus clientes sin ningún costo adicional, con el propósito de asegurar la correcta comunicación de los atributos y beneficios que buscan

posicionar en el mercado internacional. Finalmente, pero no menos importante, la compañía desarrolló un sistema de sostenibilidad llamada El Sueño del Chocolate, el cual es una plataforma que trabaja bajo un modelo colaborativo de innovación social que busca transformar la cadena de valor del chocolate desde el origen, construyendo prosperidad social, económica y ambiental en las comunidades donde Luker trabaja.

### **2.3.3 Operaciones**

La compañía cuenta con un centro de investigación llamado La Granja Luker el cual se encarga de investigar sobre prácticas de mejoramiento de la fermentación en el proceso de cultivo, así como el desarrollo de variedades de cacao que sean más resistentes y productivas, también se dedican a hacer diseños agroforestales que permitan que los agricultores puedan tener ingresos de otros cultivos que conviven con el cacao y de dar formación agrícola a alrededor de 700 agricultores y técnicos al año, con el propósito de ayudarlos a mejorar su productividad y calidad. Los clones resultados de sus investigaciones son entregados a los campesinos para su siembra garantizando mejores tasas de éxito en la siembra.

Adicionalmente, cuentan con dos plantaciones propias en Necoclí y Casanare, para de esta manera asegurar el suministro de materia prima y desarrollar variedades y orígenes únicos para el mercado, al tener la posibilidad de ser denominados productos de “origen plantación”, factor que es valorado en los mercados internacionales.

El modelo de adquisición de cacao de Luker consiste en comprar directamente a más de cuarenta asociaciones de cacao (lo cual representa alrededor de 17.000 hectáreas) a las cuales la compañía les presta el servicio de asesoría técnica para la optimización de sus cultivos, esto permite tener acceso a cacao de mejor calidad pues los agricultores son capacitados en las prácticas agrícolas, beneficiando a más de 6,000 familias, muchas de las cuales se encuentran en zonas de conflicto armado donde los cultivos ilícitos también son sembrados. La compra de cacao se realiza en todo el territorio nacional, principalmente en las

regiones de Santander, Huila, Tumaco y Arauca, que son las que tienen mayor producción a nivel nacional, además se cuenta con un equipo agrícola que se desplaza por las zonas productoras para mantener contacto directo con los agricultores y garantizar que los procesos de cosecha y post-cosecha se lleven a cabo de la manera adecuada.

Luker cuenta con siete centros de acopio a nivel nacional en los cuales almacena el cacao que está comprando en las diferentes regiones para posteriormente enviarlos a Bogotá, en donde se encuentra su planta de producción. Esta planta cuenta con altos estándares de calidad, equipos de última generación y certificaciones internacionales como FSC22000, HACCP, BASC, y está en proceso de certificación como Operador Económico autorizado (OEA). Adicional la planta de producción no procesa ningún tipo de nueces de árbol que la hace libre de este tipo de alérgenos. Estos sellos internacionales representan avales a nivel internacional a la hora de comercializar los productos.

En la producción del cacao son necesarias otras materias primas tales como el azúcar, leche, saborizantes, otros edulcorantes y sustitutos de la leche, de los cuales sólo los dos primeros son producidos en Colombia, haciendo necesaria la importación de estos insumos de Europa, Asia y Norte América. Lo anterior genera varias problemáticas, por un lado, los volúmenes mínimos de producción son muy altos haciendo que se tengan que manejar altos inventarios con riesgo de vencimiento y, por otro lado, los tiempos de tránsito son extensos lo que genera poca capacidad de respuesta ante la demanda.

Los países en los que cuenta con operación propia son Estados Unidos, Reino Unido y Bélgica, en éstos terceriza las bodegas de almacenamiento de producto terminado, así como la logística de última milla, es decir, la entrega de producto a los clientes finales. En los países en los que no cuenta con presencia directa, el almacenamiento se hace a través de sus aliados, los distribuidores, y en ocasiones cuando el volumen de venta es alto hace despachos de contenedores completos desde Colombia.

### 2.3.4 Finanzas

Luker Chocolate al pertenecer al grupo CasaLuker se soporta de Luker Soluciones que es una unidad de negocio que le da soporte a la organización en todos los temas administrativos y financieros, para esto cuenta con un equipo dedicado para atender rápidamente a las solicitudes del negocio. Para el año 2020 las ventas de la compañía ascendieron a \$290 mil millones de pesos colombianos, que corresponde a \$79,6 millones de dólares, en la Figura 9 se ilustran las ventas de los últimos tres años. En donde se observa el crecimiento que ésta ha tenido en los últimos años.

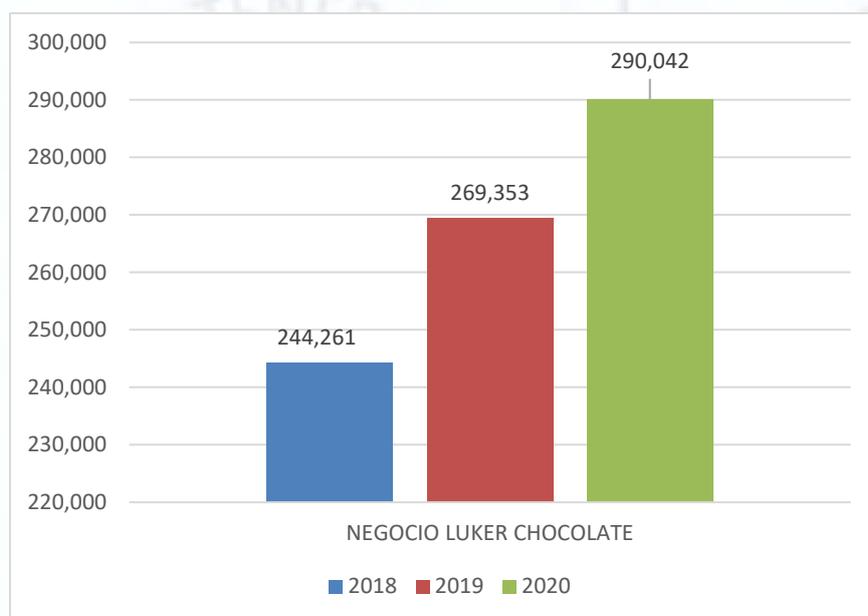


Figura 9. Ventas Luker Chocolate del 2018 al 2020.

Tomado de “Informe de ventas,” por Luker Chocolate, 2020. Bogotá, Colombia.

### 2.3.5 Recursos Humanos

La operación de recursos humanos está soportada por Luker Soluciones, siendo estos los responsables de los procesos de contratación, capacitación, remuneración, entre otros. Al ser Luker Chocolate una unidad de negocio nueva, se creó el cargo de Dirección de cultura, liderado por Laura Cano, quien es responsable de impulsar el proceso de transformación cultural de la compañía entendiendo que su esencia debe ser coherente con su propósito de internacionalización. Los pilares que rigen el proceso de transformación son:

1. De lo local a lo global: Se incentiva la curiosidad por el mundo y la importancia de conocer el negocio para que todos los colaboradores aporten a la conexión de la cadena de valor.
2. De lo conocido a emprender: Búsqueda de una mentalidad de crecimiento, energía, agilidad, flexibilidad como herramientas para retar el status quo.
3. Del producto al servicio: Permea a todos los colaboradores en el entendimiento que la prioridad es el cliente y que se debe contar con una mentalidad de servicio siendo prácticos a la hora de resolver sus necesidades.
4. De lo individual a lo colectivo: El propósito es gestionar el conocimiento, lograr la alineación estratégica entre los empleados y la construcción de equipo.

### **2.3.6 Información y tecnología**

La compañía cuenta con SAP como herramienta de información para todos los procesos administrativos y de ventas. Adicionalmente, las áreas de mercadeo y ventas cuentan con la herramienta de *Customer Relationship management (CRM) Salesforce* la cual permite la integración de los procesos de gestión de los clientes, revisión de nuevas oportunidades, seguimiento a clientes potenciales, en donde se mide la tasa de conversión y el ciclo de ventas, a través de *Pardot* se hace el proceso de automatización que permite hacer campañas para nutrir a los clientes y lograr cierres más rápidos. La compañía no cuenta con más herramientas tecnológicas que puedan acompañar los procesos de ventas y trazabilidad que permitan la captura de datos de una forma más eficiente y confiable, de igual manera no cuenta con plataforma para ventas de productos online.

## **2.4 Matriz de Factores Internos**

En la Tabla 3 se muestra la matriz de factores internos que contiene las fortalezas y debilidades para Luker Chocolate de acuerdo con el contexto que se indagó durante las entrevistas.

Tabla 3

*Matriz de Factores Internos Luker Chocolate*

Factores Internos
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centro de Investigación de Cacao (Granja Luker)</li> <li>2. Integración vertical en los cultivos de cacao</li> <li>3. Uso de cacao 100% fino de aroma</li> <li>4. Flexibilidad en producción y personalización de recetas</li> <li>5. Productos libres de nueces que son alérgenos</li> <li>6. Procesos de transformación en origen</li> <li>7. Enfoque en sostenibilidad, empresa de triple impacto (social, ambiental y económico).</li> </ol> <p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una sola planta de producción, que ocasionará un alto riesgo en el suministro de productos en caso de que se presente alguna novedad.</li> <li>2. No se cuenta con un portafolio de productos orgánicos.</li> <li>3. Dependencia Comercial de Estados Unidos y Europa</li> <li>4. A pesar de contar con certificaciones internacionales, se evidencia la necesidad de ampliarlas para aumentar cobertura y relevancia para ampliar los avales que aumentan la credibilidad de sus productos.</li> <li>5. Dificultad en la consecución de ingredientes importados y materiales de empaque para el desarrollo de nuevos productos de valor agregado.</li> <li>6. Falta de un programa de transformación digital al interior de la compañía.</li> </ol>

**2.5 Conclusión**

Si bien Luker enfrenta varios retos a nivel interno y externo, se observa que la compañía se está preparando para dar respuesta a los desafíos que se visualizan y que son fundamentales para darle continuidad al negocio. El interés del gobierno por promover los cultivos de cacao es otro factor que debe ser aprovechado por la compañía para impulsar su crecimiento mediante alianzas público-privadas que permitan aumentar la relevancia y la visibilidad del origen país en mercados internacionales y de esta manera continuar garantizando el suministro constante de la materia prima. Con la realización de las matrices de evaluación de factores externos e internos, se construyó el análisis DOFA que permite identificar aspectos a favor y en contra que deberán ser abordados de acuerdo con la relevancia que tengan a la luz de las necesidades de crecimiento que tiene la compañía. En el apéndice A se encuentra la matriz DOFA desarrollada a detalle.

### Capítulo III: Problema Clave

Este capítulo se centrará en la definición del problema clave que tiene la compañía partiendo del entendimiento del diagnóstico realizado y de la jerarquización de las oportunidades. Dicho problema estará desarrollado de la siguiente forma. (a) descripción, (b) ubicación, (c) apropiación, (d) magnitud, y (e) perspectiva de tiempo.

#### 3.1 Diagnóstico de la Empresa

En el diagnóstico de la empresa se identificaron situaciones que afectan el desempeño del negocio, tanto positivas como negativas, lo cual se realizó con el levantamiento de información hecho a través de las entrevistas obtenidas de los altos ejecutivos de la compañía, las cuales están reflejadas en la matriz DOFA mencionada anteriormente. En la construcción de dicha matriz se analizó la alineación que existe entre las visiones de los diferentes vicepresidentes, encontrando que sí existe coherencia entre las mismas. En el Apéndice B se encuentra el detalle de dichas entrevistas.

##### 3.1.1 Situaciones identificadas

Después de haber realizado el DOFA y validando con los altos directivos de la compañía se identifican cuatro posibles situaciones para ser abordadas que están alineadas con los planes corporativos, las cuales se describen a continuación.

***Dependencia comercial de Estados Unidos y Europa.*** Luker ya tiene experiencia en la expansión a mercados internacionales, como lo son Estados Unidos y Europa. El inicio de sus operaciones en estas regiones presentó dificultades relacionadas con el perfil sensorial del producto, debido a que la preferencia de los sabores varía según cada región por lo que fue necesario realizar ajustes en las recetas tanto para cumplir con los perfiles sensoriales como para dar cumplimiento a la regulación del país de destino. De la misma manera se vieron enfrentados a dificultades en los procesos de distribución por desconocimiento en el manejo de producto lo que llevó a altas averías en la cadena logística. Todos estos factores

constituyeron aprendizajes fundamentales a la hora de abrir nuevos mercados.

***Dificultad en la consecución de ingredientes importados y materiales de empaque para el desarrollo de nuevos productos de valor agregado.*** Uno de los obstáculos presentes para el área de desarrollo de productos es la consecución de materias primas, en especial saborizantes que no son producidos en Colombia y cuyos mínimos de compra son superiores a las necesidades de la compañía, ocasionando que estos se venzan y sea necesario darlos de baja con unos costos elevados para la compañía. Adicional la falta de opciones de materiales de empaques sostenibles ponen en dificultad el concepto de sostenibilidad principalmente en el cuidado del medio ambiente. Los nuevos desarrollos requieren de un cierto grado de complejidad, flexibilidad y requerimiento de rapidez de producción disponible, los cuales en algunos momentos sobrepasan las capacidades de reacción de Luker ya que la innovación está marcada por el acceso a ingredientes diferenciales a los cuales no se tiene un acceso directo y en los bajos volúmenes que se requerirían inicialmente.

***Falta de un programa de transformación digital.*** La trazabilidad de los productos puede ser más eficiente si se tiene un programa de transformación digital que se aplique en todos los niveles de la empresa, de tal forma que los procesos de trazabilidad sean más precisos y eficientes con data que sea confiable y oportuna. Los clientes cada vez se encuentran más interesados en saber sobre el origen, cómo son los productos que consumen producidos y el impacto que se tiene sobre éstos. Un proyecto de esta magnitud permitiría una interacción adecuada entre la empresa y los clientes, por lo que se requiere un líder de transformación con competencias de equipo que visualice y materialice el desarrollo y las capacidades de sus colaboradores, así como una plataforma digital sofisticada de alto nivel.

***Mayor número de competidores en búsqueda de Cacao Colombiano.*** La expansión de cultivos empresariales por parte de Luker garantizará el abastecimiento de la materia prima generando mayor rentabilidad al involucrar menos actores en la cadena de cacao. Este

proyecto sería impulsado con el desarrollo de cultivos propios de tal forma que el abastecimiento se daría de forma sostenida en el tiempo y permitirá consolidar los programas de trazabilidad ampliando su suministro directo de manera significativa y de esta forma estar blindado ante la demanda de otros fabricantes.

### 3.1.2 Matriz de priorización de problemas

De acuerdo con los problemas analizados, se realizó una Matriz de Priorización de Problemas la cual se ilustra en la Tabla 4, de la valoración de la criticidad de cada problema se ha determinado que Luker requiere un plan para continuar ampliando su presencia en otros mercados internacionales para minimizar la dependencia de los mercados actuales.

Tabla 4

#### *Matriz de Priorización de Problemas*

Problema	Gravedad	Factibilidad	Beneficio	Criticidad
Dependencia comercial de Estados Unidos y Europa.	0.30	2	3	1.8
Dificultad en la consecución de ingredientes importados y materiales de empaque para el desarrollo de nuevos productos de valor agregado	0.20	1	3	0.6
Falta de un programa de transformación digital	0.25	2	2	1.0
Mayor número de competidores en búsqueda de Cacao Colombiano	0.25	3	2	1.5

*Nota.* El puntaje de Factibilidad y Beneficio consideran valores de 1 (bajo), 2 (medio) y 3 (alto).

### 3.2 Otras Situaciones Identificadas

Si bien se evaluará la oportunidad de ingreso en términos de expansión geográfica, hay factores adicionales que también fueron identificados y que la compañía debe considerar como son la revisión de poder contar con un portafolio de chocolate orgánico que permita tener una oferta de productos más robusta, la posibilidad de contar con nuevas certificaciones que le facilitarán el acceso a nuevos mercados y búsqueda de aliados en la producción que le permitan en caso de una crisis en la planta poder suplir la demanda. La inestabilidad política

actual originada por el descontento social con el gobierno pone en riesgo la continuidad del negocio y puede generar que se presenten retrasos en la implementación del proceso de paz que expongan nuevamente al campo a la violencia de los grupos armados. Si bien el Cadmio es una de las situaciones identificadas, se evidencia que la compañía ha venido abordando previamente este tema con resultados satisfactorios

### 3.3 Problema Clave

De acuerdo con lo definido en la matriz de priorización el problema central es la alta dependencia que Luker tiene de los mercados de Estados Unidos y de Europa. Lo cual representa en el corto y mediano plazo una saturación de los productos en estos mercados, perdiendo diferenciación y relevancia dado que sus clientes no encontrarán atractiva una oferta que no sea exclusivamente desarrollada para ellos y que empiece a comportarse de manera masiva en donde posteriormente el tema de precios empezará a tener una mayor relevancia. Por lo tanto, el acercamiento a otras regiones es necesario para poder cumplir con los planes de crecimiento que tiene trazados. En la Figura 11 se ilustran el tamaño del mercado de la categoría de chocolate, en donde se visualiza que después de Europa y Norte América el mercado de mayor tamaño es el de Asia pacífico.



Figura 10. Tamaño del Mercado en confitería de chocolates por región.

Tomado de *Chocolate confectionery in Eastern Europe*, por Euromonitor International 2021.

### **3.3.1 Descripción**

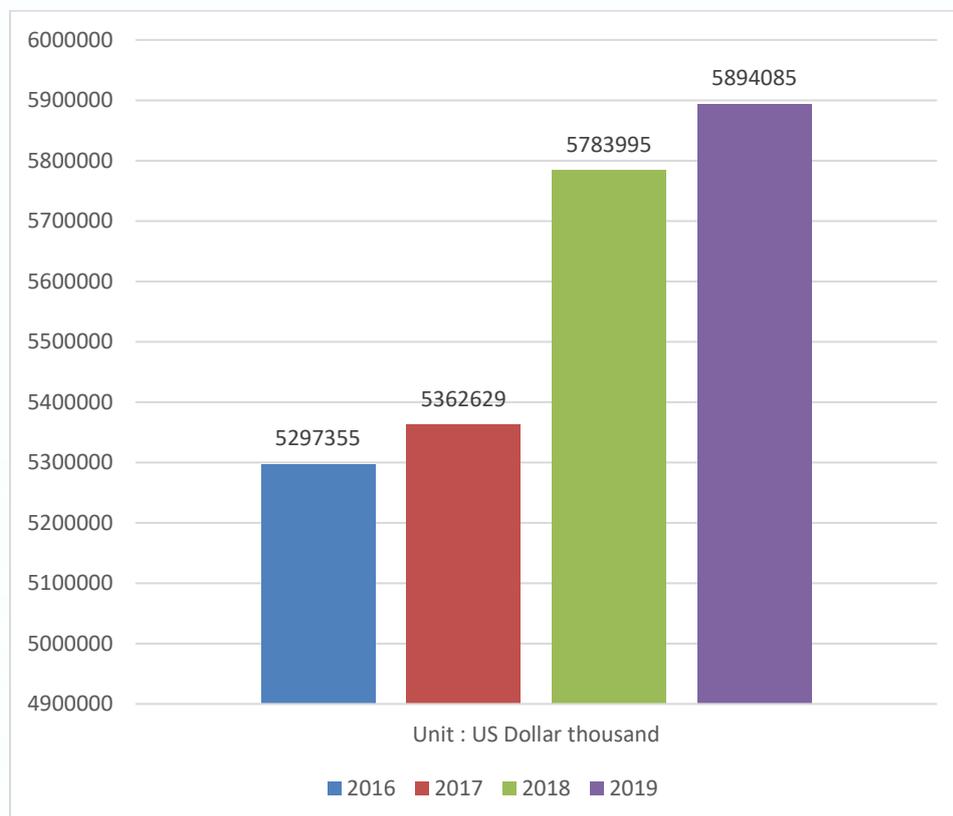
Luker ha estado activamente trabajando en el desarrollo de los mercados de Estados Unidos, Europa y Reino Unido y tiene como plan para el 2027 llegar a vender en mercados internacionales 12.000 ton de chocolate real, para esto, de acuerdo con lo que menciona Camilo Romero, es necesario el ingreso a nuevas geografías, puesto que con las actuales no se lograría alcanzar la meta planeada. Es así como, expandirse a un nuevo mercado será fundamental para alcanzar el crecimiento establecido. Por otro lado, los esfuerzos del gobierno colombiano en aumentar la producción de cacao y los de compañía en contar con plantaciones propias hacen que se cuente con suficiente cacao disponible para las demás zonas.

El alcance correspondiente a la propuesta de consultoría incluirá el análisis de cinco alternativas de ingreso para poder concluir cuál es la más viable y la que representa mayor potencial y atractividad para Luker chocolate. Se limita el alcance a cinco países con el propósito de enfocar el espectro de análisis a los que presentarán las economías con mejores desempeños y de esta manera tener mayor profundidad en el entendimiento de las oportunidades, para posteriormente desarrollar la estrategia de ingreso a un país en particular junto con el marketing mix y la respectiva validación financiera.

### **3.3.2 Ubicación**

La ubicación de la oportunidad de negocio abarca los países de Asia, especialmente aquellos donde el consumo de chocolate está en proceso de adopción y con los cuales Colombia cuenta con Tratados de Libre Comercio o al menos estén en proceso de negociación. Como se ilustra en la Figura 11, se observa el incremento en las importaciones de chocolate en los últimos años en esta región. Adicionalmente, el ingresar inicialmente a un solo país, le dará a la compañía aprendizajes para replicar dentro de esta. Finalmente, el foco

se dará en el segmento de marca propia con el objetivo de desarrollar el canal y visibilizar el origen Colombia ente los consumidores finales.



*Figura 11.* Importaciones de cacao a Asia en miles de dólares.

Adaptado de “List of importers for the selected product Product: 1806 Chocolate and other food preparations containing cocoa,” por Trademap, 2019

([https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c20%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c20%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)).

### 3.3.3 Responsabilidad de la oportunidad de negocio

La gerencia, junto con su comité son los responsables de las decisiones estratégicas de la compañía, y considerando que el proceso de expansión es fundamental para el negocio, la aprobación de la nueva geografía por parte de los directivos de la organización es determinante para los planes futuros. Adicionalmente, lograr una menor dependencia de otros países contribuirá a asegurar la sostenibilidad del negocio al largo plazo. La implementación del plan de introducción a nuevos mercados está bajo la responsabilidad del equipo de mercadeo y ventas y requiere de una valoración financiera para evaluar su viabilidad.

### **3.3.4 Magnitud**

La magnitud de la oportunidad se evaluará más adelante, con la proyección de ventas estimadas y evaluando la rentabilidad que tendría este negocio. Esta valoración se hará teniendo en cuenta las inversiones que tiene que hacer la compañía para poder generar oportunidades que finalmente se transformarán en ventas y el retorno del capital invertido más la visibilidad del origen colombiano. Los gastos asociados a la introducción en el mercado también serán casos de aprendizaje que se tendrán en cuenta al hacer el ingreso a un segundo país de la región.

### **3.3.5 Perspectiva de tiempo**

De acuerdo con las directivas de Luker, y la experiencia que tiene en otros mercados, el plan estará enfocado para que en el primer año se realicen los primeros acercamientos comerciales, se alcance a tener un entendimiento de las dinámicas del mercado y se logre la contratación de un ejecutivo de ventas que tenga conexión cultural tanto con Colombia como con el país a ingresar. Adicionalmente, se debe considerar, si es necesario la adaptación o el desarrollo de productos, cuáles son las presentaciones más comerciales y si estas se encuentran dentro de las capacidades actuales de la compañía o si deben desarrollarse. La logística es una variable que se debe contemplar, puesto que de esto depende el garantizar un suministro constante y poder tener producto disponible para la venta.

## **3.4 Conclusiones**

Del análisis de las situaciones identificadas, se ha determinado que Luker Chocolate requiere la identificación de nuevas geografías a las cuales pueda ingresar de manera exitosa, capitalizando los aprendizajes que ha logrado con sus experiencias previas. Debido a que los recursos son limitados es necesario acortar la oportunidad a una zona específica la cual deberá ser analizada con el propósito de seleccionar un país de inicio que hará las veces de mercado piloto.

## **Capítulo IV: Revisión de la Literatura**

Con el problema central identificado de alta dependencia que Luker tiene de los mercados de Estados Unidos y de Europa, se hace necesario desarrollar planes concretos de expansión a nuevos mercados internacionales que permitan diversificar el riesgo y continuar con su crecimiento sostenible, razón por la cual se ha procedido al abordaje de los principales conceptos involucrados para poder desarrollar una oportunidad negocio, partiendo de su definición y principios, con la finalidad de soportar el desarrollo de las acciones de ingreso. Por tanto, se describe su importancia para la empresa y las principales estrategias: investigación de mercado, rol de la investigación de mercados en la toma de decisiones, proceso de investigación de mercados, diseño de investigación de mercados, estrategia de ingreso a mercados internacionales, marketing de exportación, propuesta de valor, posicionamiento de marca y Marketing Mix.

### **4.1 Mapa de Literatura**

La investigación de la literatura utilizada se llevó a cabo en la base de datos DOCIS mediante la indagación de frases clave como: investigación de mercado, marketing, marketing mix, exportación, propuesta de valor, mercados internacionales, etc. Las referencias bibliográficas fueron seleccionadas conforme a la claridad de la información proporcionada, lo cual facilitó el desarrollo estructurado del marco teórico (ver 4.2 Revisión de Literatura) y el subsiguiente desarrollo central de la tesis desde el Capítulo V en adelante. La información obtenida se agrupó de acuerdo con el orden necesario para el desarrollo de un marco teórico en un mapa de literatura (ver Figura 12).

### **4.2 Revisión de Literatura**

#### **4.2.1 Investigación de mercados**

McDaniel y Gates (2016) mencionaron que la investigación de mercado es un medio clave para conocer el entorno ya que esto ayuda a una empresa no sólo a alterar su mezcla de

marketing presente, sino también a aprovechar las oportunidades tanto internas como externas que estén alineadas con los objetivos que requiera la organización. Fisher y Espejo (2017) mencionaron que la investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones y establecimiento de planes y objetivos, así como para controlar que éstos se cumplan, es por ello que se debe conocer explícitamente los planes de la organización para establecer los lineamientos a la investigación de mercado que otorgue información que permita elaborar un plan de acción que sea aplicable.

Para Benassini (2014) la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas e instituciones en general. En caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identifica problemas y oportunidades, permite evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing, de esta manera se entiende que el análisis de los resultados es de importancia en la toma de decisiones, ya sean a corto o largo plazo. Hutchison, Macy & Allen (2010) indicaron que la investigación de mercados permite conocer a los productos existentes en el mercado al que se desea ingresar, quién es el público objetivo y qué les gusta o no les gusta sobre tales productos.

#### **4.2.2 Rol de la investigación de mercados en la toma de decisiones**

Según mencionó Merino, Pintado, Grande, y Estevéz (2011) basado en la “American Marketing Association” que define la investigación de mercados como la función que vincula al consumidor, cliente y público con el vendedor a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing y a través de ella generar, redefinir, evaluar y controlar la ejecución de las acciones de marketing, es así como la recolección de información es utilizada a manera de estudio, esta debe ser

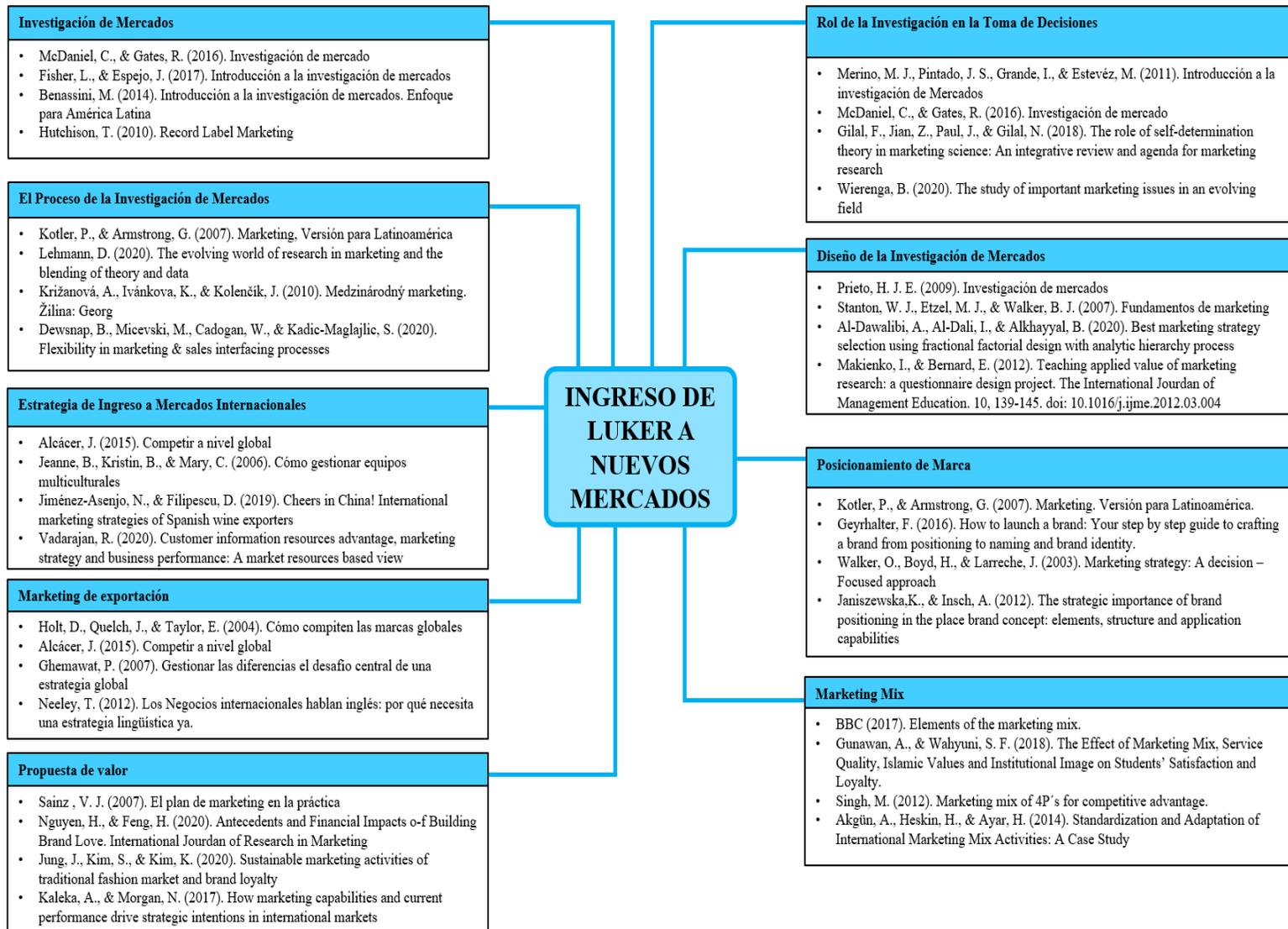


Figura 12. Mapa de literatura.

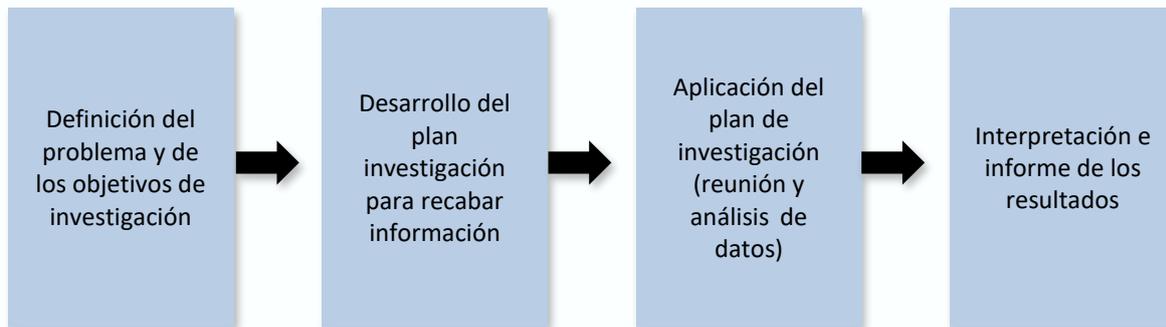
procesada de acuerdo con los requerimientos y luego ser analizada para su adecuada interpretación. Estos resultados son brindados a la organización para la toma de decisiones de acuerdo con su objetivo planteado, el cual proviene de un estudio cuidadoso sobre la interacción entre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los potenciales consumidores con los factores que determinan las ventas y el plan de marketing (Gilal et al, 2018).

McDaniel y Gates (2016) mencionaron que la investigación de mercados es la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de la información. Información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; así como generar, afinar y evaluar acciones de marketing; de la misma manera monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como proceso. El rol del marketing en la toma de decisiones tiene un gran impacto en la empresa que la desarrolla por lo que se requieren esfuerzos para integrar a las áreas de administración de operaciones, administración de sistemas de información y estrategia (Wierenga, 2020).

#### **4.2.3 El Proceso de la investigación de mercados**

El proceso de investigación de mercados, como mencionaron Kotler y Armstrong (2007), es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de los datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización, es decir que hay una secuencia para desarrollar la investigación de mercado de forma adecuada para luego procesar y analizar la información, esto permite precisar los resultados de forma adecuada para su interpretación y que estos sean presentados a la organización. Para ello se debe seguir la siguiente secuencia en el proceso de investigación de mercados (ver Figura 13).

Este proceso se utiliza frecuentemente para ayudar a entender la satisfacción del cliente y sus hábitos de consumo los cuales son registrados a detalle a medida que avanza el proceso. Esta información es fundamental para futuras decisiones en cada departamento de



*Figura 13.* Proceso de investigación de mercados.

Tomado de Marketing (11a ed., p. 110), por P. Kotler, y G. Armstrong, 2007, México, Pearson Educación.

la organización; además, con el advenimiento del internet, se han desarrollado nuevas formas de recolectar, procesar y analizar la información de datos: desde encuestas simples de rápida difusión hasta modelos econométricos avanzados (Lehmann, 2020). La eficiencia de la aplicación del plan de investigación subyace en la importancia de seguir una metodología cualitativa estricta de investigación de mercados lo que además posibilita la interrelación flexible entre el área de ventas y marketing (Dewsnap et al., 2020). Cuando el análisis de la información finalice en conclusiones correctamente interpretadas, estas deben distribuirse al equipo de trabajo y al gerente de marketing con la adecuada comunicación y en el tiempo correcto para no perder la oportunidad de la información (Krizanová et al., 2010).

#### **4.2.4 Diseño de la investigación de mercados**

El objetivo de realizar un correcto diseño de la investigación de mercados permite poner a prueba diversas estrategias de mercado con la finalidad de identificar cuál es la mejor en cuanto a retorno en ventas (Al-Dawalibi et al., 2020). El diseño de la investigación es un esquema fundamental que orienta la fase de recolección y análisis de datos de la situación encontrada y que es solucionada con el estudio a realizar, dado que se debe enmarcar el estudio de acuerdo con la necesidad de investigación de la organización (Prieto, 2009). De esta manera se diseña la estructura de trabajo y los pasos a seguir. Para ello el autor mencionó que hay tres tipos de diseño de investigación que son: (a) exploratoria, (b) evaluativo, y (c) seguimiento; para esta consultoría se utilizó un diseño de investigación exploratoria. El

diseño de investigación exploratoria como mencionó Prieto (2009) consiste en un análisis preliminar de una situación en donde se utiliza poco dinero y tiempo. Existen cuatro métodos de hacer investigación exploratoria, ellos son:

1. Encuestas de experiencia o entrevista en profundidad (cuestionamiento a personas expertas en un tema específico).
2. Análisis de datos secundarios (revisión de investigaciones similares).
3. Estudios de caso (averiguación intensiva sobre situaciones afines).
4. Estudios piloto o grupos foco (investigación a pequeña escala con muestreo, poco rigurosa).

**Entrevistas en profundidad.** Stanton, Etzel y Walker (2007) mencionaron que las entrevistas de personas o a profundidad son más flexibles que las telefónicas o las realizadas a través del correo postal, porque los entrevistadores pueden sondear más a fondo si una respuesta queda incompleta. De ordinario se puede obtener más información con las entrevistas de persona a persona que por otros métodos de encuesta, dado que elaborar una secuencia de preguntas permite recabar información de manera progresiva y detallar considerando que el costo es mínimo, pero el tiempo es un factor valioso para ambas partes.

Esta secuencia de preguntas previamente elaborada de acuerdo con el objetivo que ha establecido la organización permite recabar información de fuente de primera mano, es decir de personas que tienen un vínculo sea laboral o de consumidor de la empresa que permita extraer esta información; la mayoría de estos cuestionamientos son de forma abierta para que se logre expresar en las respuestas, comentarios y sugerencias al entrevistado. Makienko y Bernard (2012) mencionan que la cantidad de preguntas y la manera en que se formulan en las entrevistas deben crear en conjunto un cuestionario significativo que pueda capturar las actitudes del cliente, así como otra información de interés.

**Investigación de fuentes de datos secundarias.** Stanton, Etzel, y Walker (2007)

mencionaron que hay fuentes secundarias excelentes a disposición de los investigadores de marketing. Una consiste en los muchos registros e informes que hay dentro de la propia empresa. Adicionalmente, fuera de la compañía también hay estupendas fuentes de datos secundarios. El gobierno federal es el proveedor principal de información demográfica del mercado, cabe mencionar que la información a recolectar debe contar con procesos de verificación de uso de fuentes de carácter confiable.

#### **4.2.5 Estrategias de ingreso a mercados internacionales**

La globalización es una realidad, sin embargo, no es sencillo lograr el éxito internacional si no se cuenta con una clara estrategia de ingreso y posicionamiento. No todas las empresas logran ser exitosas en el país de origen y tampoco todas salen a buscar oportunidades en mercados del exterior.

Alcácer (2015) indicó que las empresas que han salido del país de origen, tienen que adaptarse al país que llegan y respetar e inclusive adoptar como parte de la empresa la cultura del país al que se ingresa; tanto el producto, su presentación, el nombre y la estrategia de marketing debe adecuarse al mercado al que se está ingresando, así como tener en cuenta que la competencia que se puede presentar en ese país puede llegar a ser totalmente distinta a la que ya se haya visto. Las normativas locales de gobierno y economía deben ser implementadas en la compañía para que no se lleven sorpresas posteriores que puedan terminar en el quiebre de la misma. Al incursionar en un nuevo país se debe tener muy en cuenta que la cultura es lo primero en lo que se debe indagar y trabajar. Jeanne, Kristin, y Mary (2006) indicaron que existen desafíos que se presentan en equipos multiculturales, estos desafíos principalmente son:

- Comunicación directa vs indirecta: En algunos países la gente es mucho más directa, mientras que en otros países por el contrario la gente es mucho más reservada.

- Problemas con el acento y fluidez: La diferencia de idioma y de dialectos puede convertirse en una barrera de comunicación.
- Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad: En la mayoría de las empresas las decisiones y posturas tienden a ser horizontales, se invita mucho a los asociados a dar su opinión y se trata de implementar grupos democráticos, no le dan tanto peso al poder de decisión, posiciones o puestos, así como a los títulos que puedan tener las personas. Todo depende de la cultura del país.
- Normas contrapuestas para tomar las decisiones.

Jiméz-Asenjo y Filipescu (2019) indicaron que la estrategia internacional del producto de ingreso a un mercado extranjero asiático debe abarcar lo siguiente: estrategia de producto (originalidad del producto, nombre de la marca, etiquetado, posicionamiento), estrategia de precio (precio de retail, precio de intermediarios), estrategia de comunicación y estrategia de distribución (canales, intermediarios). La estrategia mencionada implica que una empresa que desee extrapolar el alcance de sus productos a nuevos mercados, debe comenzar con un análisis interno que le permita entender el nivel de dificultad que supone lograr los requerimientos del cliente, por lo que es importante revisar las fortalezas, capacidades y gestión eficiente de sus recursos (Varadarajan, 2020).

#### **4.2.6 Marketing de exportación**

Para poder exportar es necesario estar enfocados en la calidad, más que en el precio.

La calidad es lo más importante para el consumidor, priorizar la calidad hará que las ventas aumenten. Holt, Quelch, y Taylor (2004) indicaron que, según el estudio: “¿Por qué los consumidores escogen marcas globales?”, el 50% de los consumidores escogen marcas globales, ya que les transmiten una señal de calidad, que sólo los productos que han trascendido internacionalmente llegan a transmitir; asimismo el 12% tiene preferencia por la marca, es decir la gente compra marcas internacionales con la intención de sentirse

identificado, e inclusive de sentir que se tele transportan al lugar de origen de la marca y en un porcentaje menor, pero no menos importante, la responsabilidad social, tiene un ocho por ciento, es decir potencializar las actividades de responsabilidad social en el país de origen y de ser posible cimentarlo a nivel internacional ayudará a reforzar la imagen y tener más consumidores.

Alcácer (2015) también indicó que al aplicar el marco DDD (despliegue, desarrollo y densificación), se debe considerar que:

- El despliegue, explota similitudes entre mercados de distintos países.
- El desarrollo, permite encontrar en las diferencias entre los mercados, los puntos de apoyo para establecer ventajas.
- La densificación de una ventaja existente agregando producción y arbitrando recursos para reducir costos o adaptando el portafolio para maximizar la demanda de nuevos productos.

Ghemawat (2007) indicó que el foco de la estrategia de volverse una transnacional, debe estar abocado a administrar las grandes diferencias transfronterizas, es por ello que muestra el marco del triángulo AAA (adaptación, agregación y arbitraje). La adaptación busca aumentar los ingresos y participación de mercado maximizando la relevancia local de una empresa, la agregación, permite obtener economías de escala creando operaciones regionales y a veces globales y el arbitraje, es la explotación de las diferencias entre mercados nacionales o regionales; además indicó considerar enfocarse en una o máximo en dos As, no en las tres al mismo tiempo. Asimismo, asegurar que los nuevos elementos de una estrategia tengan un buen calce organizacional, es decir una vez planteada la estrategia con la adaptación, agregación y/o arbitraje, se debe revisar que todo lo que ya tiene la empresa, o tendría, engrane adecuadamente con el plan. Aplicar estrategias como la DDD o tres As, ayudará en la estrategia de la empresa, pero no hará que su empresa sea el líder, pues para

hablar de globalizar su empresa, se debe volver a las bases, tocar temas tan sencillos como ¿qué idioma cree usted que es el idioma del mundo? el inglés, sí, por lo tanto, plantear una estrategia de cambio progresivo al idioma mundial (inglés) es algo que toda empresa que quiere internacionalizarse debe plantearlo internamente, así lo indicó Neeley (2012) en la lectura Los negocios internacionales hablan inglés.

Otro punto básico, pero igualmente crítico son las diferencias culturales que puedan encontrar. Hay culturas más colectivistas que otras, así como hay algunas que son más dirigidas a la autoridad o a la toma de decisiones verticales; conocer el mercado y cultura del mercado son principios básicos que se deben considerar. Por último, pero no menos importante, ya sea para una empresa local o internacional, el buen servicio, valor del producto y marketing digital son puntos que esté donde esté, local, nacional o internacional, deben ser parte de su estrategia de negocio.

#### **4.2.7 Propuesta de valor**

Para poder verificar la necesidad y preferencia de los clientes se debe indagar continuamente el mercado, es decir antes y después de concebido el producto. Según Sainz (2007) para poder implementar en la práctica una relación continúa se debe:

- Mantener lazos sólidos con los clientes, se debe trabajar continuamente en la relación, para que los negocios y la confianza aumente; asimismo a pesar de que los clientes no presenten observaciones al servicio brindado, es una buena práctica hacer encuestas de satisfacción para poder recibir información del servicio, producto y logística para de esta forma adoptar medidas para mejorar los puntos mencionados. Tomar la iniciativa en pedir retroalimentación a sus clientes hará que sus clientes comprendan que su prioridad es darles lo mejor y generará una brecha a su favor con sus competidores.
- Es importante establecer diferentes beneficios a sus clientes en base a lo que

aquellos clientes le ofrecen, a mayor volumen de compra mejores descuentos puede brindar, y establecer que lo mismo se le puede dar a otro cliente que compre los mismos volúmenes.

Estos puntos van a servir para verificar que la propuesta de valor que se está entregando logre fidelizar a los clientes. Además, Sainz (2007) indicó que es de crucial importancia lograr la excelencia entre el valor del producto, precio, servicio e identificación, es decir, no es sólo tener el mejor producto del mercado, sino que el precio que se le va asignar esté acorde con la demanda del mercado al que se va a acceder, logrando así desarrollar las ventas de la empresa. La propuesta del valor de un producto implica considerar su eficacia en el retorno de la inversión o ROI, esta relación podría no percibirse como tal en el corto plazo, por lo que es importante evaluar la propuesta de valor en el tiempo y validar los resultados del ROI (Nguyen & Feng, 2020). El valor agregado de un producto, o el valor adicional producto de la innovación, no debe visualizarse estrictamente como un cambio necesario en sí, producto de la estrategia competitiva, sino la calidad puede verse reducida por el cliente (Kaleka & Morgan, 2017). La lealtad del cliente es formada de la propuesta de valor generada a partir de la imagen de la marca, satisfacción y confianza del cliente, siendo estos tres elementos una fuerza que aumentan la cuota de mercado y aseguran una ventaja duradera (Jung et al., 2020).

#### **4.2.8 Posicionamiento de marca**

De acuerdo con lo indicado por Kotler (1997), el posicionamiento consiste en ofrecer una imagen que ocupa una posición competitiva distinta y significativa en la mente de los clientes. Janiszewska e Insch (2012), mencionan que un postulado o declaración de posicionamiento es una herramienta de marketing de alta importancia estratégica ya que permite la construcción de la marca la cual está determinada fuertemente por sus operaciones: actividades planificadas, fuentes de inspiración e indicadores de estrategia de comunicación.

El posicionamiento de un producto o servicio debe plantearse bajo dos puntos importantes: qué es lo que el producto hace y cómo se percibe por el público objetivo en el corto y largo plazo; además, todo posicionamiento cae dentro de una o más de las siguientes categorías: funcional, simbólica y/o experimental (Geyrhalter, 2016). El posicionamiento de la marca podría ser físico o perceptual, dependiendo de la orientación del posicionamiento: apuntando a las características físicas del producto o a las características subjetivas (Walker, Boyd, & Larreché, 2003). La decisión sobre qué tipo de posicionamiento competitivo adoptar depende de dos factores: qué tan atractivo sea el público objetivo y qué capacidades tiene la compañía de lograr alcanzar al público objetivo (Hooley et al., 2017).

#### 4.2.9 Marketing Mix

Para mercados internacionales, marketing mix implica la adaptación de un producto a causa de diferencias culturales, el nombre y etiqueta de la marca, de tal forma que el producto alcance cierto grado de reconocimiento (Akgün et al., 2014); y de forma generalizada, el marketing mix contempla los cuatro puntos básicos a considerar en cualquier negocio, estos elementos son: (a) plaza, (b) promoción, (c) producto, y (d) precio, tal como se detalla en la Figura 14, estos elementos unidos y complementados serán los gestores del éxito o fracaso del negocio.

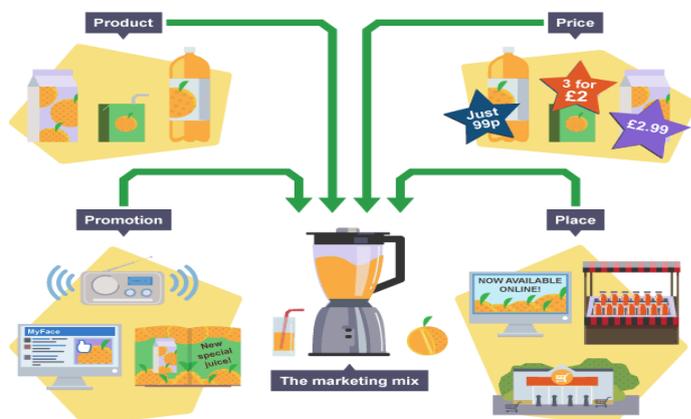


Figura 14. Elementos del marketing mix  
Tomado de “La mezcla de marketing,” por Bitesize, 2021  
(<https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zw987ty/revision/1>).

- **Producto:** Puede ser un bien físico o servicio. Se tiene en cuenta hasta el más mínimo detalle de lo que se va a ofrecer, diseño, calidad, valor, presentación y ciclo de vida (Singh, 2012).
- **Precio:** Va asociado al valor del producto, es el valor que el cliente paga por el producto que se le entrega. Es importante hacer un análisis de costos, para tener un margen y una rentabilidad adecuada. Se considera uno de los factores más complejos de definir, dado que se deben tomar varios factores en consideración (Gunawan & Wahyuni, 2018).
- **Promoción:** Forma en la que se va a dar a conocer el producto a los clientes, debe estar enfocado al segmento de clientes a los que se quiere acceder y debe considerar estrategias para aumentar participación en el mercado (Singh, 2012).
- **Plaza:** Considera el mercado en el que se va a promocionar el producto, teniendo en cuenta la competencia, distribución y todos los aspectos del área física o virtual en el que se van a ofrecer los productos, influyendo en la rentabilidad del negocio (Singh, 2012).

#### 4.3 Conclusión

La literatura revisada se llevó a cabo a partir del problema clave de Luker, que es la alta dependencia que tiene de los mercados de Estados Unidos y de Europa, para lo cual es necesario el acercamiento a nuevas regiones, por lo tanto se hace necesario profundizar en los conocimientos para abordar la investigación de mercados de fuentes secundarias, y de esta manera recolectar la información necesaria para hacer la adecuada selección de la oportunidad, y adicionalmente, entender sobre la teoría de ingreso a mercados internacionales para poder aplicarla y que esta sirva como base para el desarrollo de la oportunidad.

## **Capítulo V: Análisis Cuantitativo y Cualitativo**

En este capítulo se desarrolla un análisis que permita justificar cuáles son las razones para que Luker pueda desarrollar un plan de ingreso al mercado asiático y se logren identificar variables que deba tener en cuenta para que se realice de manera exitosa, por lo tanto, el análisis cualitativo y cuantitativo es fundamental.

### **5.1 Análisis Cualitativo**

#### **5.1.1 Tendencias en el consumo**

El comportamiento en las compras por parte de los consumidores está cambiando y esto tiene un impacto en las industrias, las cuales tienen que adaptarse para poder cumplir con las expectativas que tienen sus clientes. Para que los lanzamientos de los productos sean exitosos, se deben estudiar las tendencias que impactan el consumo con el propósito de definir las estrategias que aumentarán las probabilidades de éxito frente a los competidores, entre más se acerquen los productos a las necesidades latentes de los consumidores, mayores sus probabilidades de ser exitosos.

Euromonitor identificó ocho megatendencias que podrán impactar los negocios hasta el 2030, las cuales son: (a) Más experiencia, los consumidores están modificando los hábitos de compra ya que buscan no sólo satisfacer la necesidad de un producto sino vivir la experiencia alrededor del momento de la compra, por lo que la creación de ambientes y precios personalizados serán determinantes, (b) fronteras cambiantes del mercado, muchos lugares se encuentran sobrepoblados y con mercados de consumo maduros, alcanzando su máximo potencial, por lo tanto será relevante buscar ciudades en donde la población esté en crecimiento y existan oportunidades de posicionamiento de nuevas marcas, (c) vida saludable, existirá cada vez mayor conciencia sobre los hábitos sanos por parte del consumidor lo que despertará la sensibilidad a ciertos alimentos y la obesidad será una de las principales preocupaciones que tendrá la población, por lo tanto, existirá mayor conciencia

frente a los alimentos que se consumen, (d) retiro de la clase media, si bien en algunos países la clase media sigue creciendo en otros se le dificulta mantener la posición que han tenido durante el último siglo, esto se ejemplifica con el crecimiento que han tendido las tiendas de descuento, en donde los consumidores buscan ir de manera más frecuente y demandan tiendas más pequeñas en lugares más convenientes, (e) compras reinventadas, la tecnología está modificando los patrones de compra ya que el acceso a internet genera una mayor oferta para los consumidores, en este sentido las nuevas plataformas deberán ser de sencillo uso y ofrecer experiencias gratas de compra multiplataforma, (f) vida ética, cada vez existirá mayor sentido de conciencia por parte de los consumidores frente a temas como el cambio climático, la sostenibilidad, el maltrato animal y prácticas laborales dado que las personas buscarán tener un impacto positivo con sus decisiones de compra en las comunidades donde se fabrican los productos que compran, (g) *Premiumización*, será relevante darle mayor valor agregado a los productos para hacerlos más sofisticados apalancándose en beneficios como la sostenibilidad, y (h) consumidores conectados, la penetración de móviles será cada vez mayor garantizando el acceso a internet en busca de conveniencia, simplicidad y conocimiento. En consecuencia, algunas de las tendencias anteriormente mencionadas deberán priorizarse para diseñar los productos que se lanzan y de esta forma lograr capturar nuevos consumidores (Euromonitor, 2017).

Con respecto al consumo de la categoría de chocolate en Asia, se puede observar que la pandemia del COVID-19 aceleró la tendencia de vida saludable. En el caso de China se presentó un aumento en la demanda de chocolate oscuro impulsada por la búsqueda de productos naturales y bajos en grasa, la digitalización está impulsando el uso de las plataformas digitales, siendo China uno de los mercados más dinámicos en términos de ventas on-line con una participación de alrededor del 25% de las ventas de confitería de chocolate. Por su parte, en Corea del Sur los chocolates funcionales y fortificados ganan

relevancia debido a las aprobaciones dadas por el gobierno para poder hacer declaraciones sobre beneficios para la salud en los empaques.

De igual forma en Japón el chocolate oscuro ha tomado mayor relevancia, promoviendo especialmente los beneficios que tiene para la salud y su ayuda en la reducción de la presión arterial y la prevención de la arterioesclerosis; Además de los temas de salud y bienestar, los japoneses evidencian más conciencia en el impacto que generan los alimentos procesados y en el rol que pueden tener en la creación de nuevas pandemias, por lo tanto, se acelera la atención en prácticas sostenibles que incluyan materias primas y empaques. Por su parte, Singapur mantiene la misma línea y está en búsqueda de snacks saludables, que contengan menos azúcar e ingredientes funcionales, sin embargo, la *premiumización* impulsa el consumo buscando nuevos sabores y que éstos sean fabricados por chocolateros artesanales.

De la misma manera, en India la preocupación por la salud es palpable dado que los consumidores están más informados y expuestos a tendencias globales por lo que están optando por versiones de chocolate bajas en azúcar como respuesta a la preocupación por la nutrición y está aumentando la demanda de los chocolates oscuros por sus beneficios antioxidantes y su impacto positivo en la salud.

### **5.1.2 Perfil del consumidor asiático**

Es necesario conocer el perfil del consumidor asiático para poder ajustar la propuesta de valor en caso de que sea necesario y de poder diseñar las estrategias de comunicación para que sean más acertadas al público objetivo. Asia se caracteriza por su tamaño poblacional y por su tendencia de crecimiento económico. Este continente tiene diversas religiones, culturas y más de 1,500 idiomas que se hablan a lo largo de sus territorios. Su estrategia de posicionarse como un mercado productivo ha permitido que cada país crezca aceleradamente y que su rápido desarrollo económico ocasione cambios en las necesidades y preferencias del

consumidor en los diferentes segmentos y nichos de mercado. La diversidad de idiomas y culturas y los ritmos dispares de evolución entre las grandes ciudades y las provincias, en donde estas últimas en su gran mayoría mantienen su idioma y cultural natal, hace que el entendimiento de los gustos y hábitos de consumo sea de alta complejidad.

Respecto a las preferencias del consumidor asiático hacia el chocolate, Apostol (2021) reportó la curiosidad de los consumidores frente a texturas y sabores innovadores que refuercen el beneficio de indulgencia tan apreciado en la categoría, en donde el 48% de los consumidores expresa la intención de probar nuevos sabores y el 55% compraría chocolates que ofrezcan texturas diferenciales. Adicional a medida que el mercado madura los consumidores se vuelven cada vez más sofisticados buscando alternativas de productos que estimulen los sentidos los cuales ofrecen experiencias memorables.

Los chocolates de gama alta hechos con ingredientes de alta calidad son fuertemente demandados entre los consumidores asiáticos, lo cual se ha acrecentado desde los inicios de la pandemia y las marcas que resalten estos beneficios se destacan y logran justificar que los precios sean más altos. Este atributo participó en los lanzamientos en ocho por ciento. El origen de los granos de cacao hace parte fundamental a la hora de diferenciar el producto junto con los sabores que acompañan la oferta.

## **5.2 Análisis Cuantitativo**

### **5.2.1 Importaciones de chocolate en Asia**

El cacao requiere de unas condiciones especiales de clima para ser cosechado por lo que los países de Asia en su mayoría son deficitarios y requieren importarlo para poder suplir la demanda, en la Tabla 5 se ilustran las importaciones de los productos de chocolate en este continente. Se observa la importancia que tienen los países asiáticos del medio este, los cuales no son objeto del estudio debido a que Luker ya cuenta con presencia en estos a través de distribuidores.

Japón y China son los mayores importadores de cacao con un porcentaje aproximado de participación del 10% y 8% sobre las importaciones totales de Asia y un crecimiento del -3% y 8% respectivamente. Hong Kong se encuentra en la lista como tercer importador en términos de valor, dado que en volumen de toneladas representan la mitad de las que importa China, lo que permite entender que el precio por kg pagado en este país es significativamente más alto. En cuarto lugar, se encuentra Corea que en el último año no presentó crecimiento en la demanda de chocolate.

Tabla 5

*Lista de Países Importadores de Chocolate en Asia (Producto 1806)*

Importers	Value imported in 2019 (USD thousand)	Quantity imported in 2019	Quantity Unit	Annual growth in value between 2018-2019 (%)
World	29'194,351	0	No quantity	1
Asia Aggregation	5'887,221			
United Arab Emirates	672,876	125,784	Tons	5
Japan	594,145	171,123	Tons	-3
Saudi Arabia	516,387	111,088	Tons	1
China	482,852	83,719	Tons	8
Hong Kong, China	435,134	49,180	Tons	10
Korea, Republic of	327,670	51,070	Tons	0
Singapore	249,029	0	No quantity	-1
Kuwait	193,108	22,011	Tons	1
Kazakhstan	183,175	68,217	Tons	3
Israel	178,244	0	No quantity	8
Malaysia	162,471	31,965	Tons	7
Iraq	149,425	54,460	Tons	6
Thailand	147,968	21,895	Tons	0
Taipei, Chinese	128,590	17,606	Tons	2
Philippines	126,046	34,460	Tons	2
Oman	116,462	22,154	Tons	17
Indonesia	106,607	18,862	Tons	4
Qatar	102,421	13,045	Tons	0
Turkey	77,738	16,246	Tons	-14
Jordan	76,619	15,014	Tons	2

*Nota.* Producto 1806: Chocolate y otras preparaciones que contienen cacao. Tomado de *Chocolate confectionery in China*, por Trademap, 2019a.

([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c20%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c20%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1))

Los países mencionados importan los productos de chocolate principalmente de Europa, región que por sus condiciones climáticas tampoco cuenta con producción de cacao, en consecuencia, ellos también deben importar productos para procesarlos y posteriormente exportarlos a esta región. En las Figuras 15, 16, 17 y 18 se ilustran de donde proviene el chocolate en los principales países. Adicional, se observa que se cuenta con importaciones de

la misma región como es el caso de Hong Kong en donde, se evidencia que su primer socio comercial para estos productos es China, otros actores relevantes son Malasia y Singapur, mientras que Latinoamérica no se encuentra dentro de la lista de los primeros 20 países, haciendo que su participación sea minoritaria.

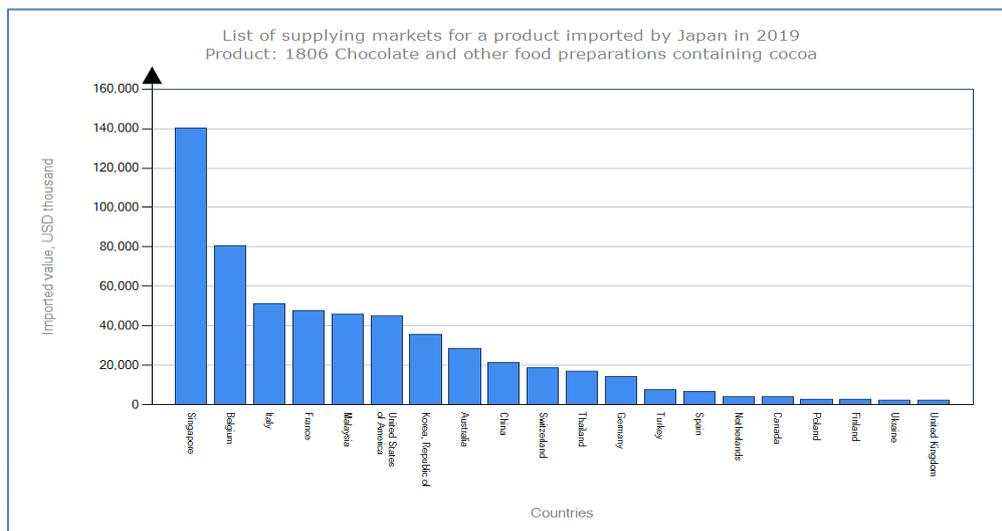


Figura 15. Países de donde se importa el chocolate a Japón en miles de dólares. Tomado de “Lista de proveedores de productos importados a Japón. Producto 1806 Chocolate y otras preparaciones que contienen cocoa,” por Trademap, 2021d. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

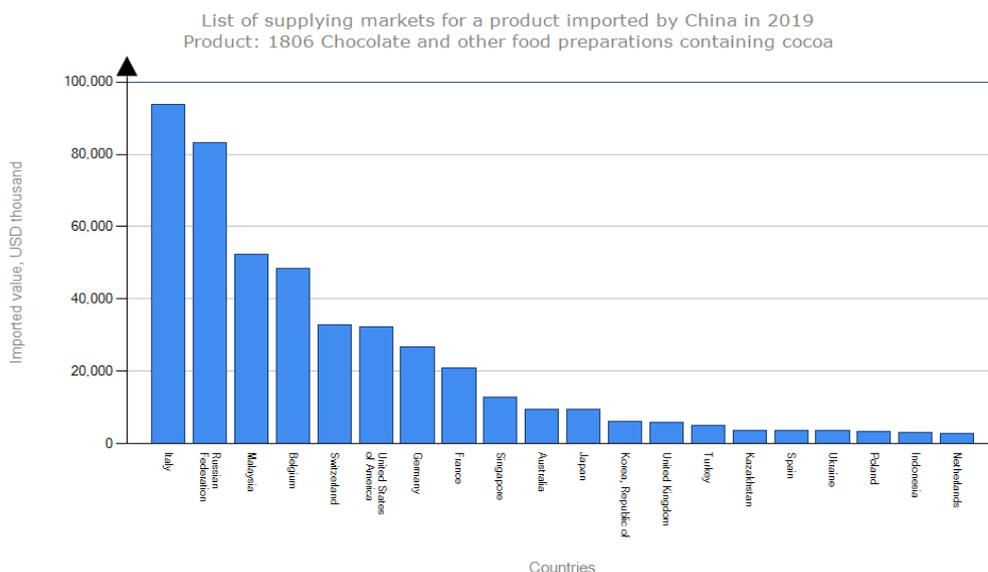
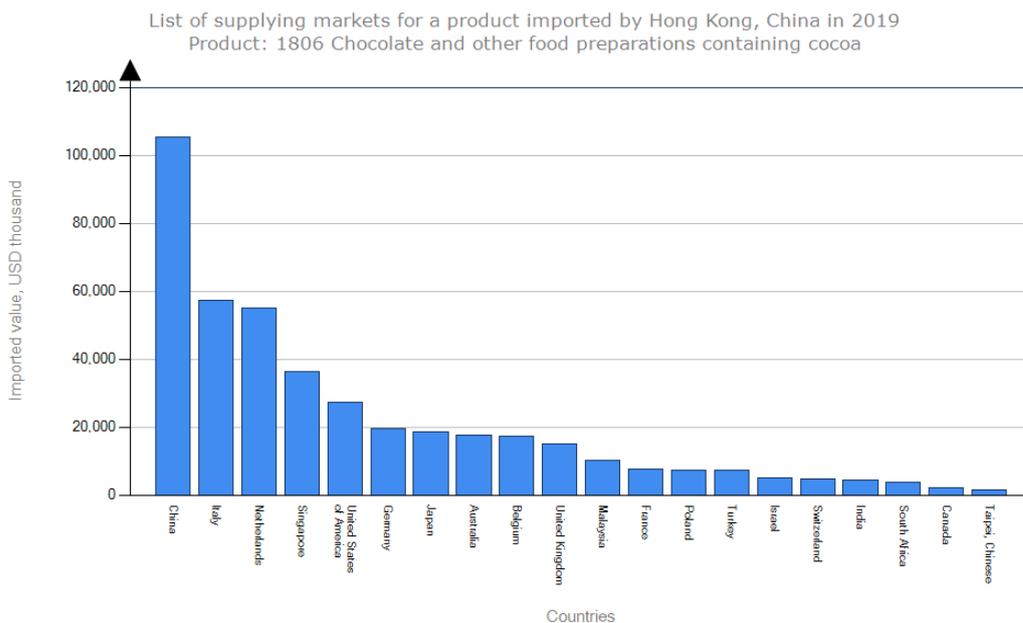
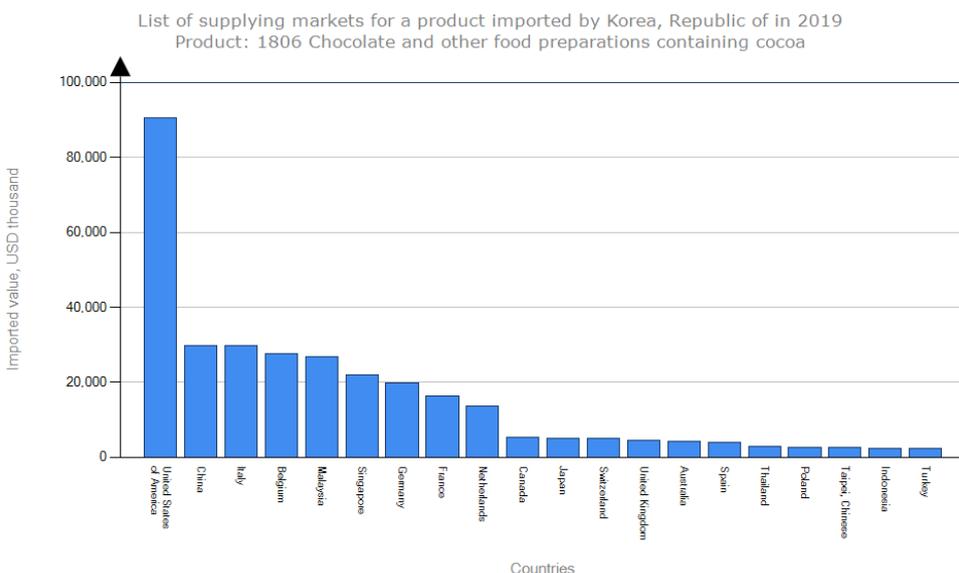


Figura 16. Países de donde se importa el chocolate a China en miles de dólares. Tomado de “Lista de proveedores de productos importados a China. Producto 1806 Chocolate y otras preparaciones que contienen cocoa,” por Trademap, 2021e. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).



*Figura 17.* Países de donde se importa el chocolate a Hong Kong en miles de dólares. Tomado de “Lista de proveedores de productos importados a Hong Kong. Producto 1806 Chocolate y otras preparaciones que contienen cocoa,” por Trademap, 2021f. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c344%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c344%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).



*Figura 18.* Países de donde se importa el chocolate a Corea en miles de dólares. Tomado de “Lista de proveedores de productos importados a Corea. Producto 1806 Chocolate y otras preparaciones que contienen cocoa,” por Trademap, 2021g. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c408%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c408%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

### 5.2.2 Exportaciones de Colombia

Según Sicex en el año 2020 Colombia exportó en la partida arancelaria 1806 un volumen de 3.497,8 toneladas de chocolate, de las cuales se concentran Europa y Estados Unidos con una participación del 90% y el restante 10% a Asia que corresponde a 350 ton. Luker es el principal exportador, con una participación del 58.9% para el año 2020, seguido de la Compañía Nacional de chocolates con una participación del 33.6% para el mismo año, en Tabla 6 se ilustran los principales exportadores con su respectiva participación.

Tabla 6

Lista de Compañías Exportadoras de Chocolate Partida 1806 (2019 y 2020)

Compañía	2019	2020	% Participación
C I FAMILY BEANS S A S	48,12	44,08	1.3
C I SOEXCOL S A S	4,53	11,55	0.3
C I SUPER DE ALIMENTOS S A	0,87	15,62	0.4
CACAO DE COLOMBIA S A S	7,81	21,25	0.6
CACAO PACIFICO S A	36,90	0,00	0.0
COLOMBINA S A	25,74	15,05	0.4
COLOR CACAO S A S	1,75	6,31	0.2
COMESTIBLES ALDOR S A	135,34	64,44	1.8
COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES SAS	1560,74	1176,70	33.6
DITEXCON S A C I	24,76	23,71	0.7
IND COL DE CAFE S A S	14,86	5,25	0.2
JUANCHOCONAT S A S	0,28	3,33	0.1
LA EQUITATIVA FAIR TRADE COMPANY SAS	3,96	6,41	0.2
LAMERICA CI S A S	1,03	5,93	0.2
LOK FOODS S A S	1,38	2,15	0.1
PASABOCAS PATTY S A S	9,08	9,21	0.3
PRODTORA DE ALIMENTOS NATURALES PANA LTDA	3,90	12,96	0.4
LUKER CHOCOLATE	1921,32	2059,17	58.9
TWO WAY SOLUTIONS C I S A S	6,00	11,06	0.3
Otros	8,64	3,64	0.1
<b>Total de Exportaciones</b>	<b>3816,99</b>	<b>3497,82</b>	<b>100.00</b>

Nota. Tomado de "Exportadores Colombianos partida 1806 para el año 2019 y 2020," Sicex, 2021b. Bogotá, Colombia.

Las ventas de Luker corresponden a 1.921,32 ton, las cuales se concentran principalmente en Estados Unidos con el 40.2%, Reino Unido 21.6% y Bélgica 8.9%, que es donde precisamente Luker cuenta con operación directa. Respecto a este punto, Camilo

Romero mencionó que la cercanía y los mayores consumos per cápita fueron los factores decisivos para iniciar operación en estas regiones. En el caso de Asia, Luker exportó en el año 2020, 215 toneladas, siendo estas exportaciones consecuencia de solicitud de clientes en búsqueda de Chocolates de Colombia, en lugar, de ventas proactivas por parte de la compañía.

### **5.2.3 Facilidad para hacer negocios en Asia**

En el ranking del Banco Mundial, Doing Business (2021) se evidencia que dentro de los cinco primeros países se encuentran tres del continente asiático, los cuales son Singapur, Hong Kong RAE y República de Corea con puntuaciones de 86.2, 85.3 y 84 respectivamente en el indicador de facilidad para hacer negocios. y dentro de los 50 primeros se encuentran Taiwán, Japón y China, con puntuaciones similares a países europeos y Latinoamericanos en donde Luker ya cuenta con presencia internacional.

Este puntaje está construido a partir de la comparación de las diferentes economías en donde califica las mejores prácticas regulatorias y a su vez el desempeño de estas. Los indicadores medidos en el estudio lo conforman la facilidad de comenzar un negocio, los requisitos exigidos para la apertura de éste, así como el tiempo que tarda el otorgamiento de permisos. Otras variables que se tienen en cuenta son los impuestos, la obtención de créditos, el registro de la propiedad, la protección de los inversionistas y el comercio internacional.

### **5.3 Conclusiones**

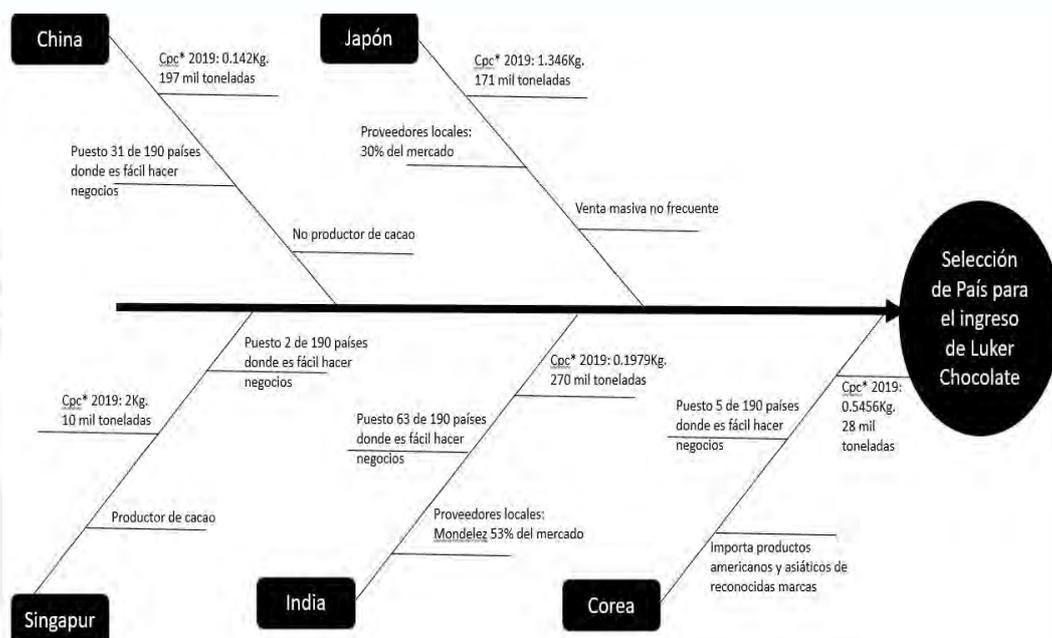
Considerando que las tendencias de consumo en Asia están enfocadas en productos con beneficios funcionales, como la salud, el origen y la sofisticación entre otros, y teniendo en cuenta que Luker cuenta con la flexibilidad de poder desarrollar productos a la medida según la necesidad de cada mercado, es evidente que esta región representa una oportunidad de crecimiento y expansión para la compañía, pues a través del ingreso en este mercado podrá no solo capturar mayores volúmenes, sino también podrá posicionar su operación B2B a

través del desarrollo de productos que destaquen el origen del cacao colombiano y que responda a las necesidades de los consumidores, y al mismo tiempo, ganar la experiencia necesaria en una zona de alta complejidad para construir el conocimiento que necesitará para aumentar su penetración en Asia en el largo plazo.



## Capítulo VI: Análisis de la Oportunidad

En este capítulo se realiza el análisis de las diferentes oportunidades de negocio identificadas en el mercado asiático a la luz de las necesidades que tiene Luker en sus planes de crecimiento y expansión con el propósito de seleccionar la más adecuada para la compañía, dicho análisis fue realizado bajo el modelo de la espina de pescado, la cual se ilustra en la Figura 19.



\*cpc consumo per cápita

Figura 19. Análisis de espina de pescado.

### 6.1 Razones Para Ingresar a un Nuevo Mercado

Posterior a la revisión hecha con el equipo de Gerencia de Luker se identifica que, si bien las ventas de la compañía en los últimos años han venido creciendo, se requiere ampliar la presencia en otros mercados para continuar el proceso de expansión al ritmo del 30% anual, dando así mayor visibilidad que permita mostrar su experiencia para tener un respaldo mayor internacionalmente y de esta manera lograr los objetivos de ventas que se tienen planteados a largo plazo. Otra razón es la importancia de diversificar el portafolio de clientes en diferentes regiones con el propósito de disminuir el riesgo de dependencia de las geografías tradicionales como lo son Estados Unidos y Europa.

## 6.2 Análisis de la Oportunidad de Negocio

Considerando que Luker tiene negocios actualmente en Europa y América del Norte, se inicia un análisis del mercado asiático y se decide evaluar las siguientes opciones para poder comenzar por una de ellas y posteriormente abarcar otros mercados.

### 6.2.1 Oportunidad de negocio uno China

China es la segunda economía del mundo por volumen del PIB, con una población de 1.400 millones de habitantes, el 57% de las personas tienen entre los 25 y 69 años, y el promedio de edad es de 33 años, con una esperanza de vida hasta los 74 años en mujeres y 78 años en hombres. Sus principales ciudades son Beijing, Shanghái, Shenzhen y Guangzhou. Para fines del 2019, China ha facilitado el inicio de negocios mediante el comercio a través de sus fronteras (World Bank Group, 2020) (ver Figura 20).



*Figura 20.* Países potenciales importadores de chocolate de Colombia. Tomado de “Markets with Potential for Colombia’s Exports of Chocolate & Other Cocoa Preparation,” por International Trade Centre [ITC], 2019a (<https://exportpotential.intracen.org/en/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=170&whatMarker=k&what=180620&toMarker=j>).

El consumo per cápita de chocolate en el 2019 fue de 0,142 kg, que corresponden a 197 mil toneladas de chocolate. En la Tabla 7 se puede ver el comportamiento de la categoría de chocolate de los últimos años y la proyección estimada hasta el 2023. Para el 2020, China ocupó el puesto 31 de un ranking de 190 países donde es fácil hacer negocios (World Bank

Group, 2020).

Tabla 7

*Volumen de Chocolate en el Retail (China)*

	Unidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad absoluta	toneladas (000)	222.00	213.00	202.00	198.00	197.00	197.40	194.60	193.90	192.70	191.40	190.10
Volumen de consumo per cápita (población)	kg	0.1635	0.1562	0.1473	0.1436	0.1422	0.142	0.1395	0.1386	0.1374	0.1363	0.1353
Crecimiento	%		-4.1	-5.2	-2.0	-0.5	0.2	-1.4	-0.4	-0.6	-0.7	-0.7

Nota. Tomado de *Chocolate confectionery in China*, por Mintel, 2019a (<https://marketsizes.mintel.com/snapshots/CHN/123/performance/single>).

En la Figura 21 se puede observar los principales países de donde proviene el chocolate importado de China, en donde se destaca Italia, quien no es un país productor de cacao, pero sí procesador de éste, dentro de los principales países no se observa ningún país productor de cacao.

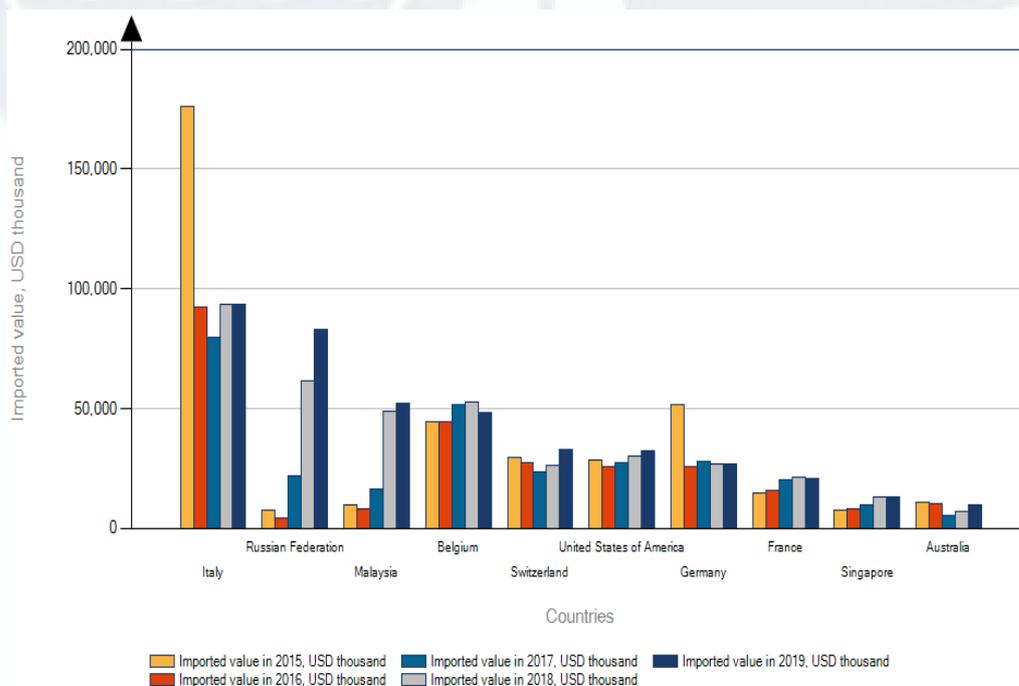
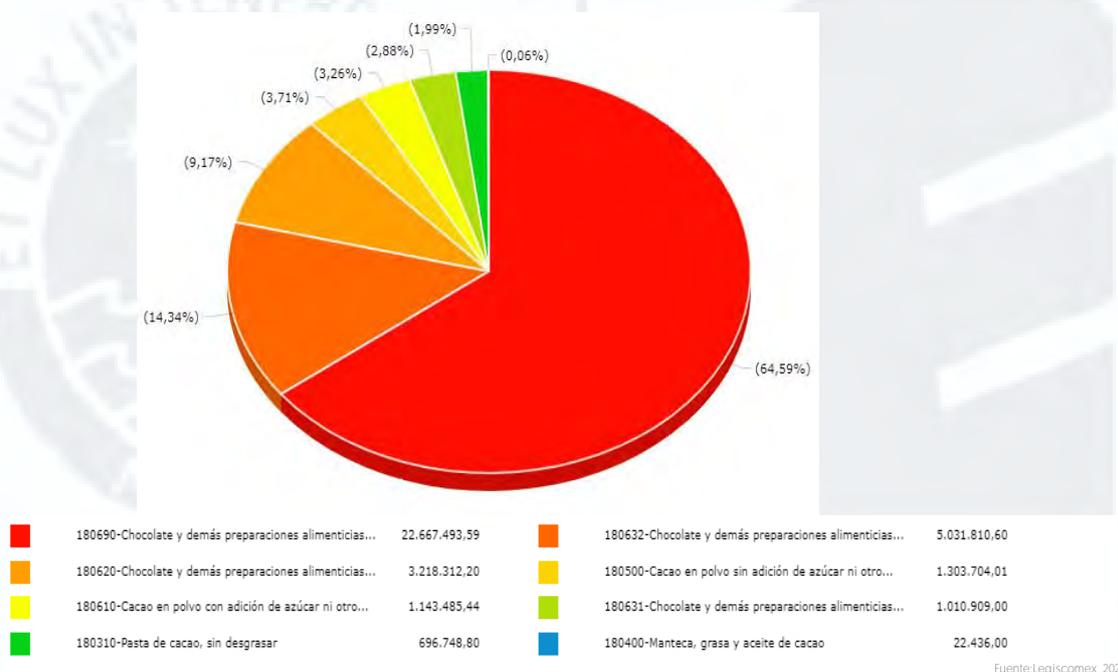


Figura 21. Países exportadores de chocolate a china (2015 al 2019).

Tomado de "List of Supplying Markets for a Product Imported by China 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa," por ITC, 2019b ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

**Venta por Categorías.** China no es productor de cacao por tal razón toda la materia prima o producto final debe ser importado, en la Figura 22 se observan las importaciones por partida arancelaria, en donde se destaca la partida arancelaria 180690 que corresponde a chocolates y demás preparaciones, dentro de esta categoría se encuentran los chocolates que Luker Chocolate ha exportado a otras regiones, por lo tanto, representa una oportunidad de negocio para la compañía. En el mercado de China se ven cinco segmentos de chocolate, dentro de los cuales los principales son las cajas surtidas y las tabletas, tal y como se ilustra en la Figura 23.



**Figura 22.** Importaciones chinas de chocolate por partida arancelaria. Tomado de “Importaciones chinas por partida arancelaria,” por Legiscomex, 2020 (<https://www.legiscomex.com>).

**Jugadores.** En el Sector del retail existen más de 15 empresas que compiten en el mercado chino, en donde es importante resaltar la presencia de actores internacionales como lo son Mars Food, Nestlé, Ferrero, Hersheys y Mondelez, según las cifras de Euromonitor estas compañías representaron el 80% del mercado, dejando a las marcas locales con un 20% de participación como se observa en la Figura 24. Por otra parte, en la Tabla 8 se detalla los principales países exportadores de chocolate a China a partir del año 2015 al 2019.

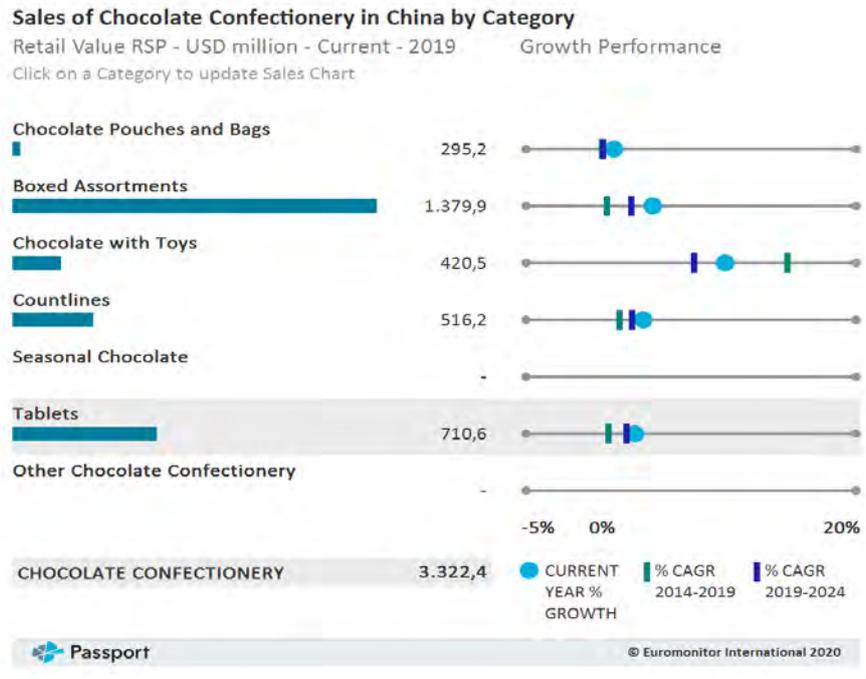


Figura 23. Ventas de Chocolate en China por Categoría.  
Tomado de “Chocolate Confectionery in China,” por Euromonitor International, 2020a  
(<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

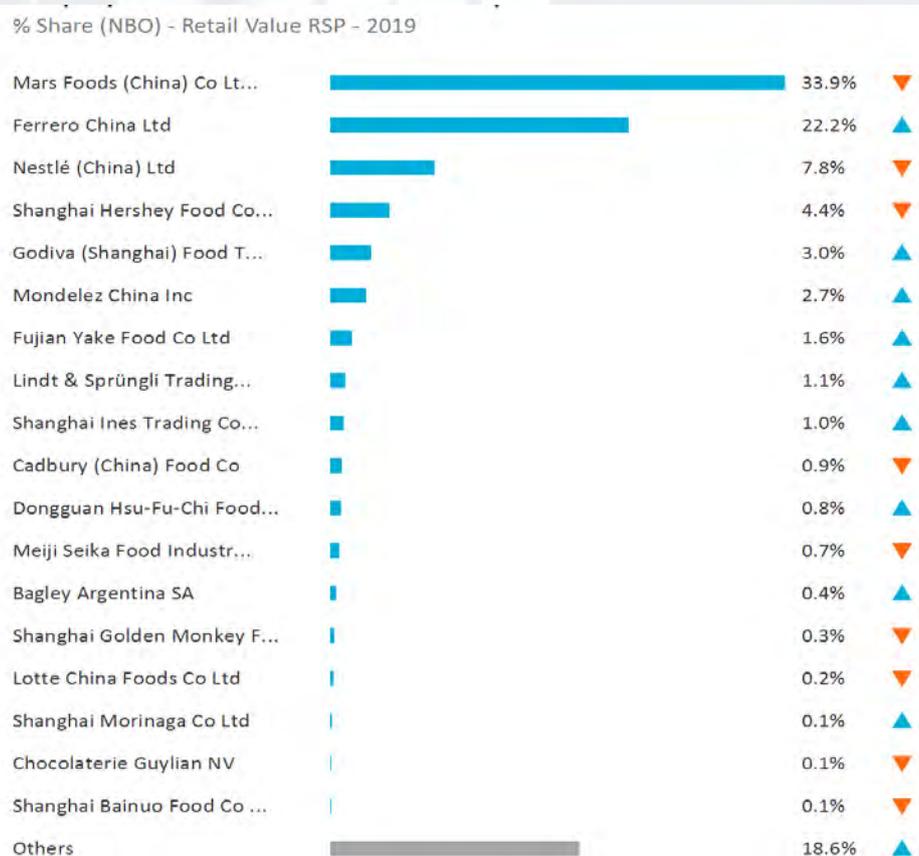


Figura 24. Participación de las empresas en confitería de chocolate en China.  
Tomado de “Chocolate Confectionery in China,” por Euromonitor International, 2020b  
(<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

Tabla 8

*Principales Países Exportadores De Chocolate a China (2015-2019)*

Exportadores	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019
Italia	175,862	92,320	79,859	93,763	93,724
Federación Rusa	7,388	4,324	21,88	61,42	83,11
Malasia	9,562	8,352	16,40	48,67	52,29
Bélgica	44,36	44,36	51,48	52,97	48,47
Suiza	29,44	27,36	23,78	26,50	32,76
Estados Unidos de América	28,44	25,73	27,49	30,24	32,34
Alemania	51,80	25,56	28,09	26,60	26,70
Francia	14,95	15,59	20,18	21,46	20,96
Singapur	7,605	8,122	9,721	13,21	12,93
Australia	10,70	10,41	5,416	6,904	9,606
Japón	6,942	6,933	6,776	8,764	9,597
República de Corea	6,344	9,709	6,706	7,248	6,072
Reino Unido	4,657	5,218	5,185	5,643	5,828
Turquía	6,363	5,004	5,224	4,740	4,983

*Nota.* Tomado de “List of Supplying Markets for a Product Imported by China 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019b ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

**Canales de distribución.** Se observa que existe una alta concentración en el canal moderno, en donde los subsegmentos que presentan crecimientos son las tiendas de descuentos y las tiendas de conveniencia. El e-commerce pareciera ganar participación y es uno de los canales con mayor dinamismo, adicional en tiempos de pandemia ganarán más relevancia dado que los hábitos de compra de los consumidores se están transformando. Los canales de distribución se ilustran en la Figura 25.

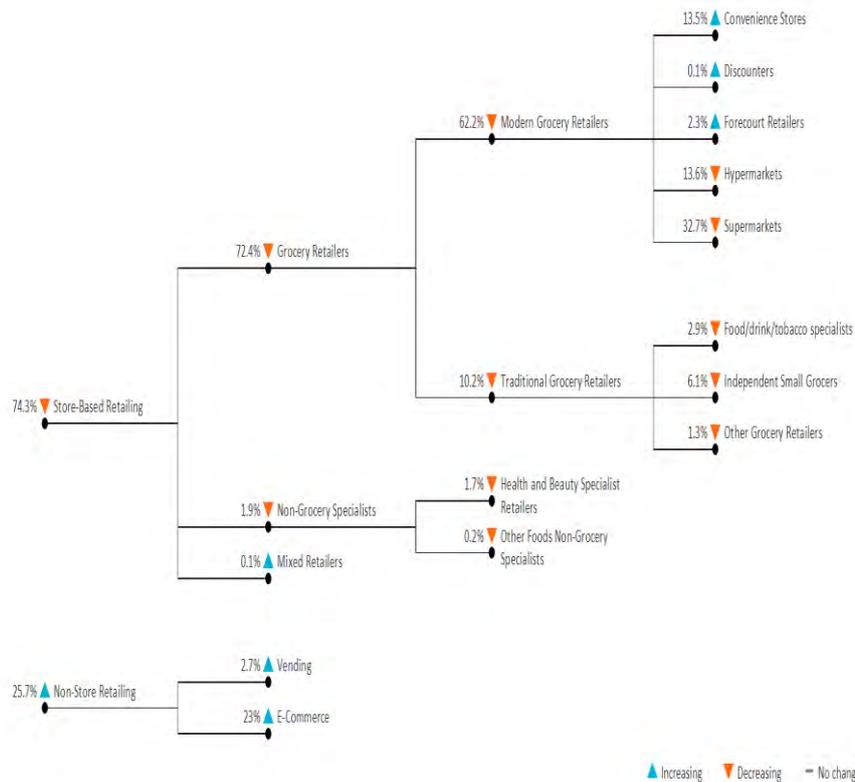


Figura 25. Canales de distribución para confitería de chocolate en China. Tomado *Chocolate Confectionery in China*, por Euromonitor International, 2020c.

**Conclusiones de mercado de chocolate en China.** Haciendo un análisis de fuentes secundarias, se evidencia un dinamismo en los diferentes canales de distribución, siendo el e-commerce aquel que empieza a cobrar cada vez más relevancia. Adicionalmente, China no es un país productor de cacao por lo cual requiere importaciones y en la medida que el mercado crezca existirán mayores oportunidades comerciales.

### 6.2.2 Oportunidad de Negocio Dos Japón

Japón es un país altamente poblado con 335 habitantes por km<sup>2</sup>, su tasa de crecimiento poblacional es del 18%, es la tercera economía del mundo por volumen del PIB, cuenta con una baja tasa de desempleo y un salario mínimo mensual promedio de \$1890 dólares, el gobierno está impulsando la participación en el mercado laboral a la mujer y a los mayores de 65 años, como estrategia de crecimiento económico. Cuentan con un alto poder

adquisitivo, lo que se refleja en su calidad de vida. Demanda una cantidad de productos agropecuarios en donde se destaca el cacao, el cual no es cultivado en este país, el consumo per cápita de chocolate en el 2017 fue de 1,378 kg, que corresponden a 175 mil toneladas de chocolate. En la Tabla 9 se puede ver el comportamiento de la categoría de chocolate de los últimos años y la proyección estimada hasta el 2022. El 2020, Japón ocupó el puesto 29 de un ranking de 190 países donde es fácil hacer negocios (World Bank Group, 2020) En la Figura 26 se observa una lista de mercados de donde Japón importa el chocolate y otros alimentos preparados con cacao, y en la Tabla 10 se visualiza la lista de países de donde Japón importa regularmente, y se ve que los países suramericanos no son relevantes para el mercado.

Tabla 9

*Volumen de Chocolate en Retail (Japón)*

	Unidades	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad absoluta	toneladas (000)	189.8	188.1	184.5	186.2	177.2	171.3	175.7	173.1	170.8	168.1	166.2	163.1
Volumen de consumo per cápita (población)	kg	1.477	1.465	1.438	1.453	1.384	1.341	1.378	1.361	1.346	1.329	1.318	1.299
Crecimiento	%		-0.9	-1.9	0.9	-4.8	-3.3	2.6	-1.5	-1.3	-1.6	-1.1	-1.9

Nota. Tomado de *Chocolate confectionery in Japan*, por Mintel, 2019b (<https://marketsizes.mintel.com/snapshots/JPN/123/performance/single>).

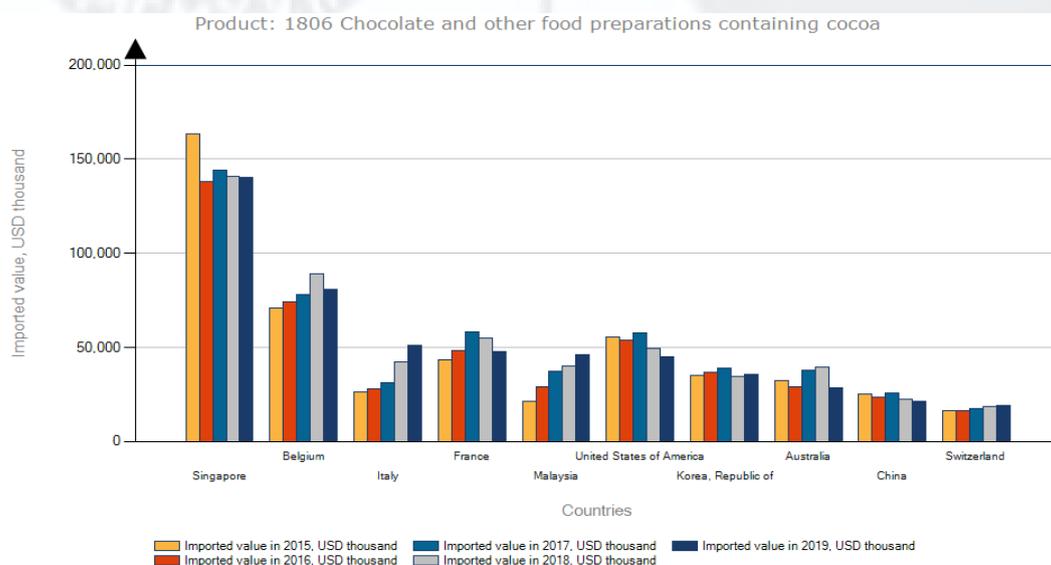


Figura 26. Países exportadores de chocolate a Japón (2015 al 2019).

Tomado de "List of Supplying Markets for a Product Imported by Japan 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa," por ITC, 2019c ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

Tabla 10

*Principales Países Exportadores de Chocolate a Japón (2015-2019)*

Exportadores	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019
Singapur	163,359	138,293	143,962	140,636	140,409
Bélgica	70,728	74,095	77,959	89,043	80,786
Italia	56,056	28,064	31,003	42,514	51,338
Francia	43,485	48,538	58,226	54,708	47,620
Malasia	21,566	28,854	37,406	40,018	46,025
Estados Unidos de América	55,633	53,878	57,774	49,432	45,060
República de Corea	34,962	36,981	39,017	34,590	35,571
Australia	32,343	29,014	37,840	39,343	28,404
China	25,297	23,814	25,751	22,644	21,277
Suiza	16,280	16,442	17,549	18,367	18,991
Tailandia	14,208	16,820	16,212	16,941	17,091
Alemania	10,004	10,559	13,691	14,976	14,353
Turquía	783	1,562	2,739	4,843	7,702
España	5,048	5,027	5,919	6,105	6,552

Nota. Tomado de “List of Importing Companies in Japan 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019d ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

**Venta por categorías.** En el mercado japonés se observan seis segmentos de chocolate, dentro de los cuales los principales son los chocolates en bolsas, los chocolates surtidos y los chocolates de temporada como se visualiza en la Figura 27. La categoría de confitería ha tenido un crecimiento promedio en los últimos cinco años de 4.6%, destacándose las temporadas San Valentín, día del padre, día de la madre y navidad.

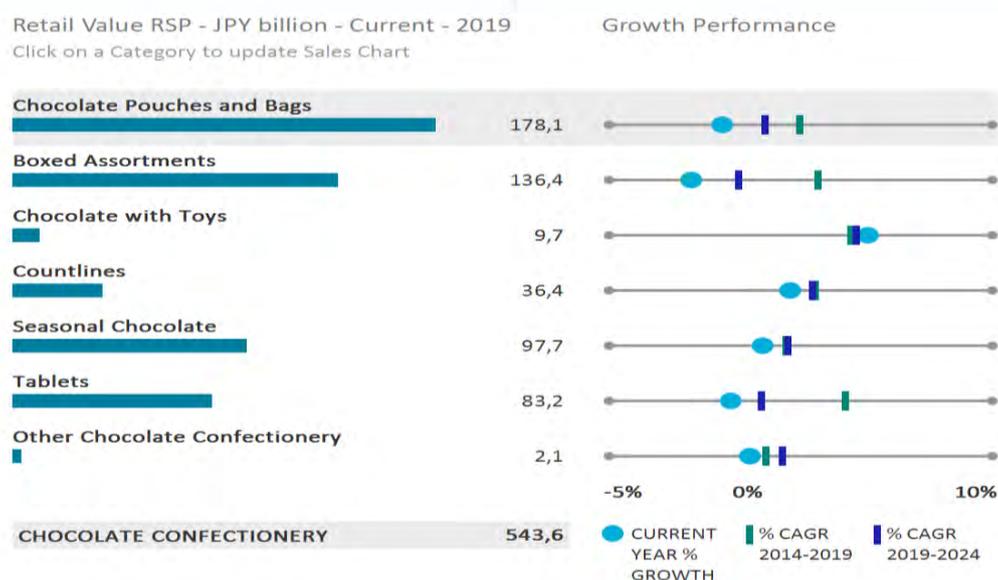
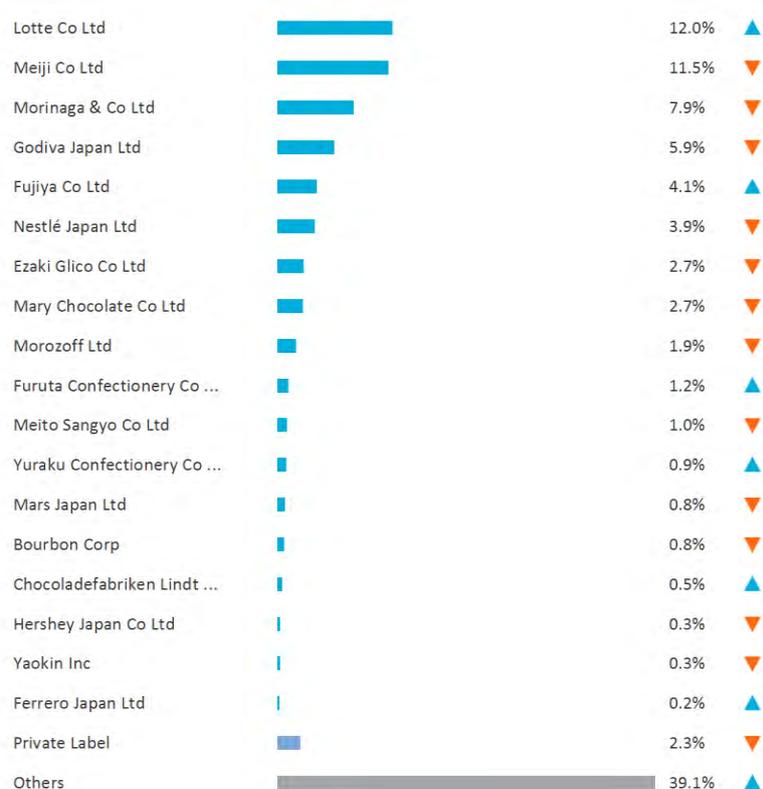


Figura 27. Ventas de chocolate en Japón por Categoría.

Tomado de *Chocolate Confectionery in Japan*, por Euromonitor International, 2020d (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Jugadores.** El 43% de la participación del mercado se concentra en seis compañías, y el 57% restante está atomizado con un gran número de jugadores, con porcentajes de participación que oscilan entre el 0.3% y el 3%, también se observó que la marca propia contó con un 2.3% de participación, dentro de los jugadores hay presencia dominante de productores locales como lo son Lotte, Meiji, Morinaga, Fuiya, y por supuesto jugadores globales como lo son Mars, Nestlé y Godiva tal como se ilustra en la Figura 28.



*Figura 28.* Participación de las empresas en confitería de chocolate en Japón. Tomado de *Chocolate Confectionery in Japan*, por Euromonitor International, 2020e (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Canales de distribución.** En cuanto a los canales de distribución del mercado japonés, el canal moderno representa solamente el 32%, mientras que las tiendas especializadas y los formatos mixtos pesan un 50%, por lo que se puede evidenciar que Japón es un país que cuenta con un consumo más sofisticado que otros países de la región, porque se especializa en la oferta que les da a sus clientes y no son tan frecuentes los formatos que venden en masividad como se expone en la Figura 29.

Retail Value RSP 2019 and Percentage Point Growth - 2014-2019

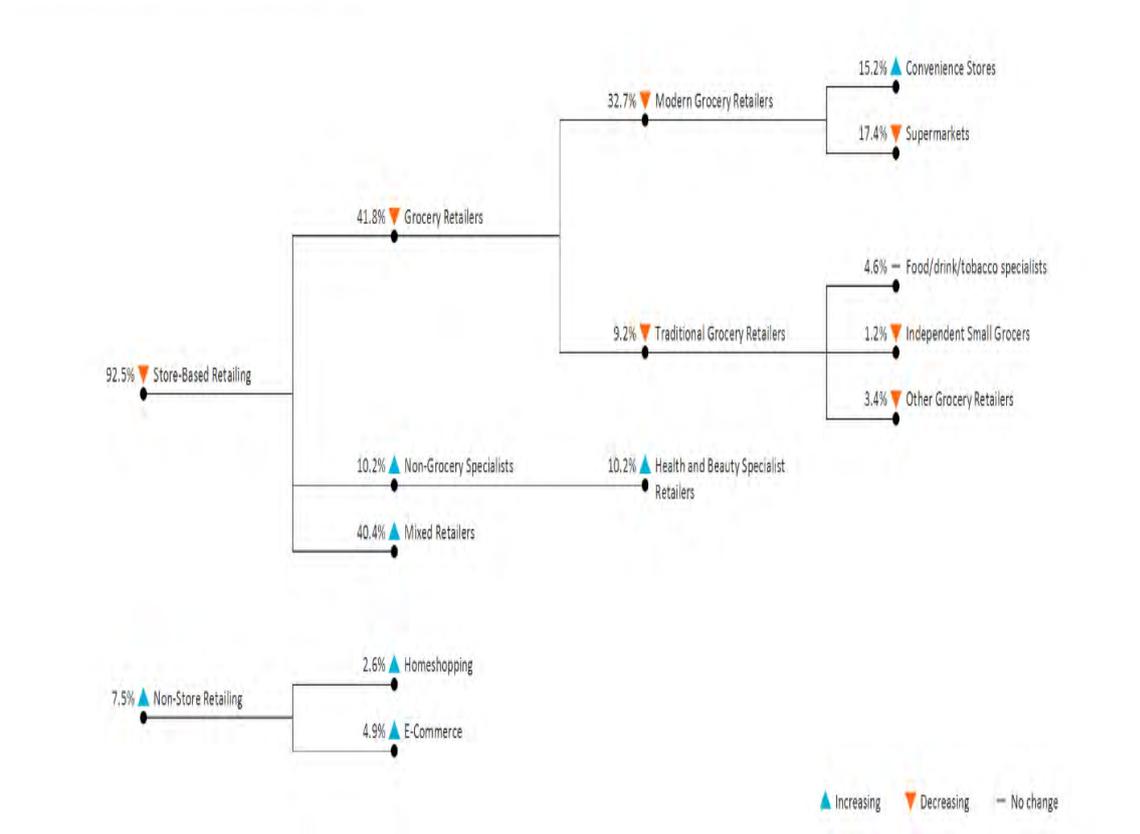


Figura 29. Canales de distribución para confitería de chocolate en Japón.

Tomado de *Chocolate Confectionery in Japan*, por Euro monitor International, 2020f (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Conclusiones de mercado de chocolate en Japón.** La industria japonesa busca materias primas de alta calidad para ofrecerle a sus consumidores finales opciones sofisticadas y más elaboradas. El chocolate oscuro ocupó un lugar destacado en las tiendas especializadas, con sabores como avellana, café, frutas exóticas, especias, frutos secos, entre otros; así como una amplia variedad de chocolates con diferentes porcentajes de cacao. Los fabricantes de chocolates están capitalizando la tendencia mundial de “vida sana”, mediante la comercialización de sabores creativos y alimentos saludables como los chocolates bajos en azúcar.

### 6.2.3 Oportunidad de Negocio Tres India

India es un país del sureste asiático poblado con 395 habitantes por km<sup>2</sup> (al 2012), de los cuales 51.97% son hombres y el 48.03% son mujeres, la población urbana está

representada por el 34.47% de un total de 1,366 millones de habitantes (World Bank Group, 2019). En el 2012, India se encontró en el puesto de 136 en el ranking de Índice de Desarrollo Humano. Las exportaciones más importantes de la India son los bienes de ingeniería, hidrocarburos, joyería, productos de agricultura y textiles, siendo sus principales socios comerciales: China, Emiratos Árabes Unidos, Singapur y Estados Unidos; además es miembro de los siguientes tratados comerciales: Asia-Pacific Trade Agreement, South Asian Association for Regional Cooperation y World Trade Organization (Intracen, 2019e).

En el 2020, India ocupó el puesto 63 de un ranking de 190 países donde es fácil hacer negocios, sobre todo en las ciudades de Delhi y Mumbai (World Bank Group, 2020). El consumo per cápita de chocolate en el 2019 fue de 0,1979 kg, que corresponden a 270 mil toneladas de chocolate. En la Tabla 11 se puede ver el comportamiento de la categoría de chocolate de los últimos años y la proyección estimada hasta el 2023. De acuerdo con la Figura 30, los países que más destacaron en exportaciones de chocolate a la India fueron los Países Bajos, Singapur, Italia, Suiza, Malasia, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Bélgica, Egipto y Estados Unidos de América; la Tabla 12 muestra un despliegue de las exportaciones totales de chocolate a la India, liderando los Países Bajos y Singapur con \$ 12 millones y \$ 11,6 millones respectivamente.

Tabla 11

*Volumen de Chocolate en el Retail (India)*

	Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad absoluta	toneladas (000)	151	172	197.8	207.8	213.9	236.1	252.2	270.4	282.4	300.5	319.2	334.8	351.8
Volumen de consumo per cápita población	kg	0.119	0.134	0.153	0.159	0.162	0.176	0.187	0.198	0.205	0.216	0.227	0.234	0.246
Crecimiento	%		13.9	15	5.1	2.9	10.4	6.8	7.2	4.4	6.4	6.2	4.9	5.1

*Nota.* Tomado de *Chocolate confectionery in India*, por Mintel, 2019c (<https://marketsizes.mintel.com/snapshots/IND/123/performance/single>).

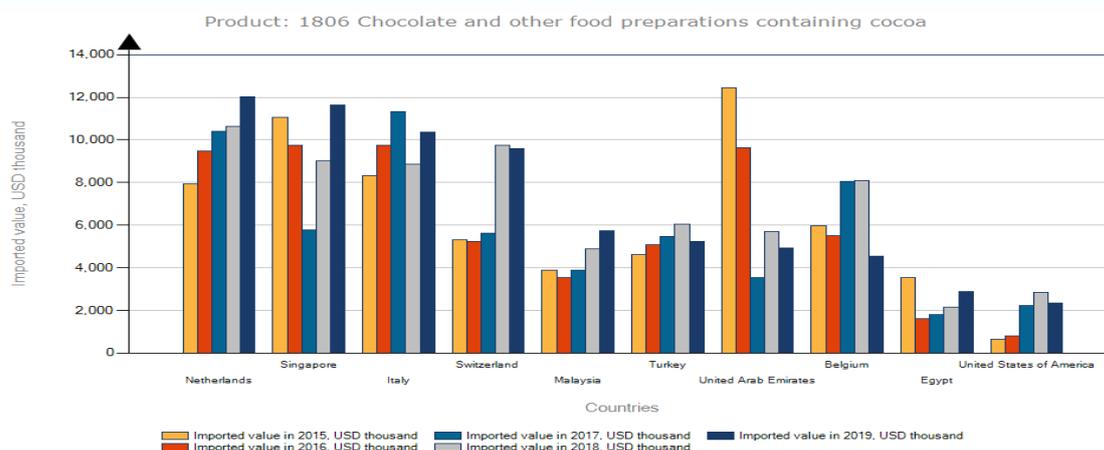


Figura 30. Países exportadores de chocolate a India (2015 al 2019).

Tomado de “List of Supplying Markets for a Product Imported by India 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019f ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

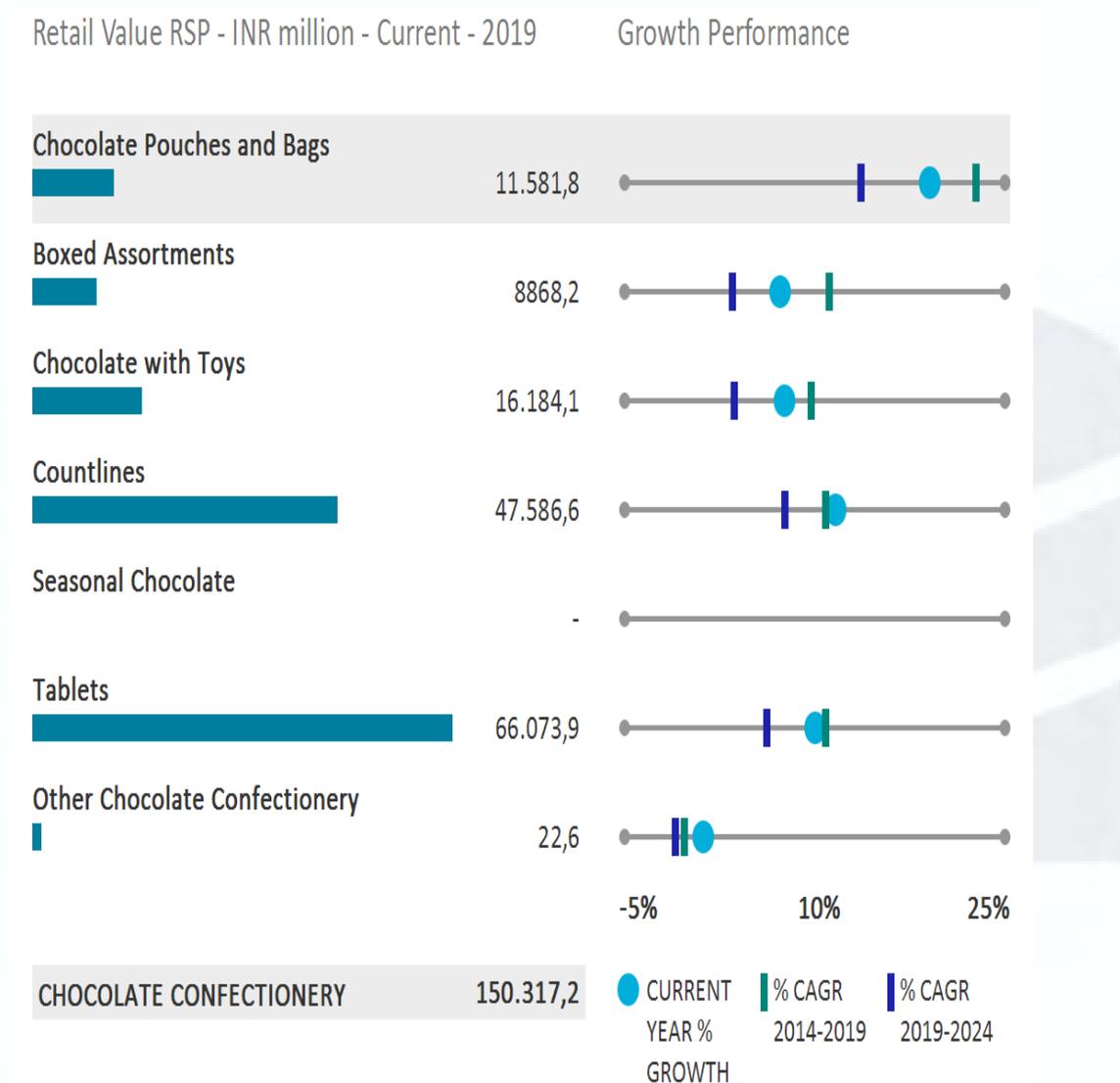
Tabla 12

*Principales Países Exportadores de Chocolate a India (2015-2019)*

Exportadores	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019
Países Bajos	7,940	9,493	10,420	10,616	12,033
Singapur	11,059	9,732	5,772	9,030	11,638
Italia	8,303	9,746	11,312	8,856	10,347
Suiza	5,331	5,233	5,630	9,742	9,607
Malasia	3,893	3,550	3,900	4,907	5,755
Turquía	4,601	5,096	5,477	6,055	5,228
Emiratos Árabes Unidos	12,460	9,627	3,531	5,711	4,940
Bélgica	5,979	5,497	8,043	8,102	4,523
Egipto	3,536	1,620	1,800	2,154	2,878
Estados Unidos de América	666	790	2,230	2,847	2,326
Bangladesh	122	123	483	945	1,512
Alemania	1,184	875	2,190	907	1,113
Omán	429	510	302	548	629
Polonia	1,723	277	604	617	616

Nota. Tomado de “List of Supplying Markets for a Product Imported by India 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019d ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

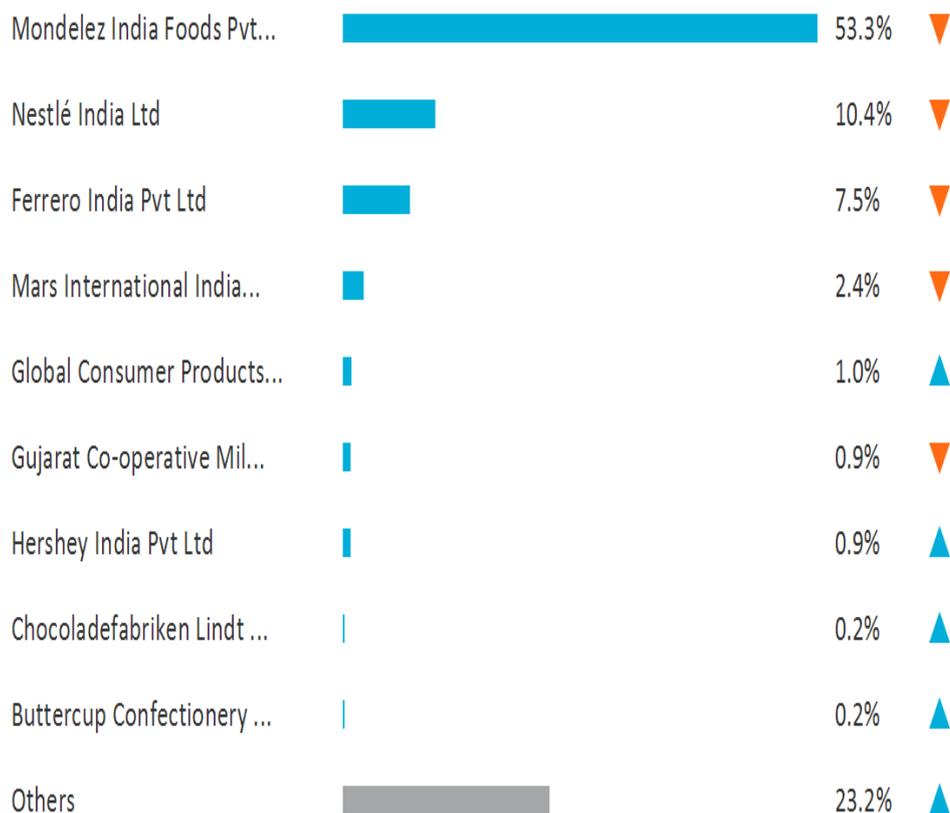
**Venta por categorías.** En el mercado indio se observan seis segmentos de chocolate, dentro de los cuales los principales son los chocolates en tabletas, centros (galletas, caramelos o turrón) recubiertos de chocolates y chocolates surtidos como se visualiza en la Figura 31.



*Figura 31.* Ventas de chocolate en India por categoría.  
Tomado de Chocolate Confectionery in India, por Euromonitor International, 2020g  
(<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Jugadores.** En la Figura 32 se observa que el 53.3% de la participación del mercado se concentró en Mondelez India Foods; 17.9% en Nestlé India y Ferrero India; el restante está atomizado con un gran número de jugadores, con porcentajes de participación que oscilaron entre el 0.2% y 2.4%.

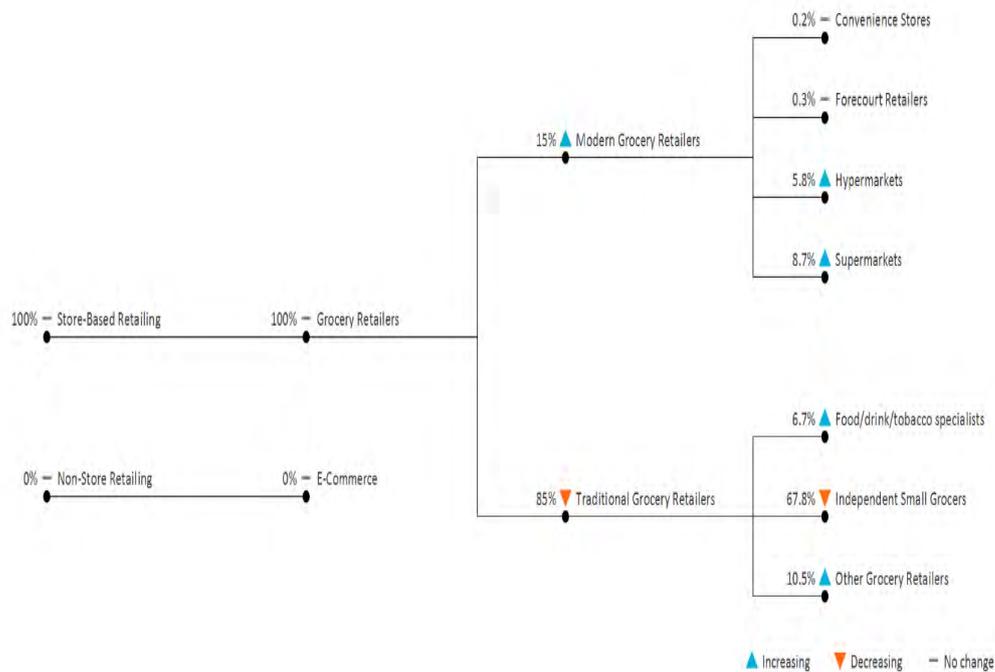
## % Share (NBO) - Retail Value RSP - 2019



*Figura 32.* Participación de las empresas en confitería de chocolate en India. Tomado de *Chocolate Confectionery in India*, por Euromonitor International, 2020h (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

***Canales de distribución.*** Los canales de distribución para confitería de chocolate en India se muestran en la Figura 33. En cuanto a los canales de distribución del mercado indio, el canal tradicional representó el 85%, mientras que el canal moderno (supermercado e hipermercados) representó el 15%, lo que se puede evidenciar que India es un país con un consumo masificado en comparación con otros países de la región, debido a que su estrategia de distribución se enfoca en tiendas minoristas independientes.

***Conclusiones mercado de chocolate en India.*** La industria de chocolate en India presenta estrategias de distribución para minoristas y el consumo de ese producto no es especializado. Los dulces con centro bañado en chocolate ocuparon un lugar destacado en las tiendas minoristas independientes.



*Figura 33.* Canales de distribución para confitería de chocolate en India. Tomado de *Chocolate Confectionery in India*, por Euromonitor International, 2020i (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

#### 6.2.4 Oportunidad de Negocio Cuatro Corea

Corea del Sur, situada en el este de Asia, tiene una superficie de 100.339 Km<sup>2</sup>, con una población de 51.635.000 personas, con 515 habitantes por Km<sup>2</sup>, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. La población urbana está representada por el 54% de un total de 51.709.098 habitantes (World Bank, 2019). Las exportaciones más importantes de Corea son el equipamiento de transporte, componentes electrónicos, medicamentos, electrónicos consumibles, bienes manufacturados y minerales siendo sus principales socios comerciales: China, Japón, Singapur y Estados Unidos; además es miembro de los siguientes tratados comerciales: Asia-Pacific Trade Agreement, South Asian Association for Regional Cooperation and World Trade Organization (Intracen, 2020).

En el 2020, Corea ocupó el puesto cinco de un ranking de 190 países donde es fácil hacer negocios, por la facilidad de pagar impuestos en línea para ingresos corporativos e

impuestos al valor agregado (World Bank Group, 2020). El consumo per cápita de chocolate para el 2019 fue de 0,5456 kg, que corresponden a 27.950 toneladas de chocolate. En la Tabla 13 se puede ver el comportamiento de la categoría de chocolate de los últimos años y la proyección estimada hasta el 2024. De acuerdo con la Figura 34, los países que más destacaron en exportaciones de chocolate a Corea fueron Estados Unidos, China, Italia, Bélgica, Malasia, Singapur, Alemania, Francia, Países Bajos, Canadá; la Tabla 14 muestra un despliegue de las exportaciones totales de chocolate a la India, liderando Estados Unidos y China con 90 millones y 29 millones respectivamente (Trademap, 2019g).

Tabla 13

*Volumen de Chocolate en el Retail (Corea)*

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad absoluta	toneladas (000)	29.73	31.87	33.27	31.36	27.95	28.74	28.59	28.18	27.09	26.47
Volumen de consumo per cápita (población)	kg	0.585	0.625	0.651	0.613	0.546	0.561	0.557	0.549	0.528	0.516
Crecimiento	%		7.2	4.4	-5.7	-10.9	2.8	-0.5	-1.4	-3.9	-2.3

Nota. Tomado de Chocolate Confectionery in South Korea, por Mintel, 2019d. (<https://marketsizes.mintel.com/snapshots/KOR/123/performance/single>)

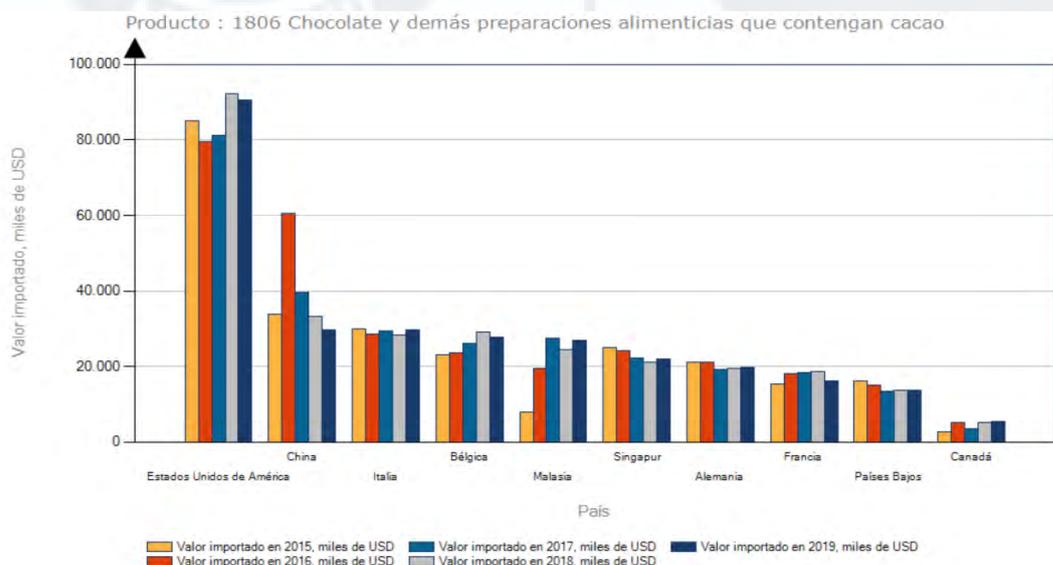


Figura 34. Países exportadores de chocolate a Corea (2015 al 2019).

Tomado de "List of Supplying Markets for a Product Imported by Corea 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa," por ITC, 2019g ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)).

Tabla 14

*Principales Países Exportadores de Chocolate a Corea (2015-2019)*

Exportadores	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019
Estados Unidos de América	84,958	79,407	81,265	92,225	90,535
China	33,755	60,665	39,614	33,232	29,804
Italia	29,842	28,470	29,288	28,170	29,700
Bélgica	23,142	23,726	26,197	29,154	27,691
Malasia	7,901	19,609	27,593	24,460	26,895
Singapur	24,904	24,062	22,157	21,088	22,072
Alemania	21,172	21,275	1,909	19,421	19,879
Francia	15,247	18,222	18,355	18,601	16,303
Países Bajos	16,089	14,972	13,509	13,821	13,627
Canadá	2,756	5,170	3,529	5,186	5,373

*Nota.* Tomado de “List of Supplying Markets for a Product Imported by Corea 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019g.

([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)).

**Venta por categorías.** En el mercado coreano se observaron seis segmentos de chocolate, dentro de los cuales los principales fueron los chocolates en tabletas, centros (galletas, caramelos o turrón) recubiertos de chocolates y chocolates surtidos como se expone en la Figura 35.

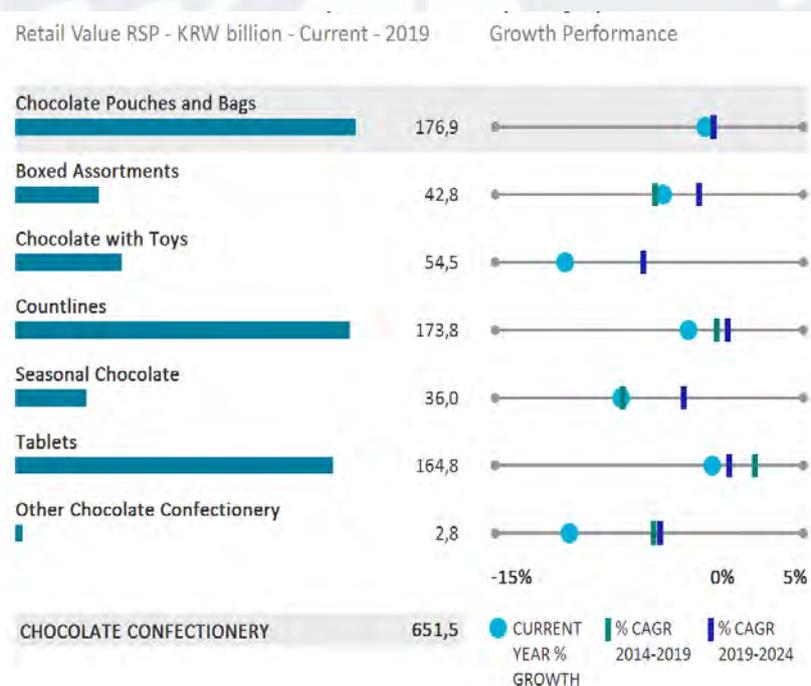
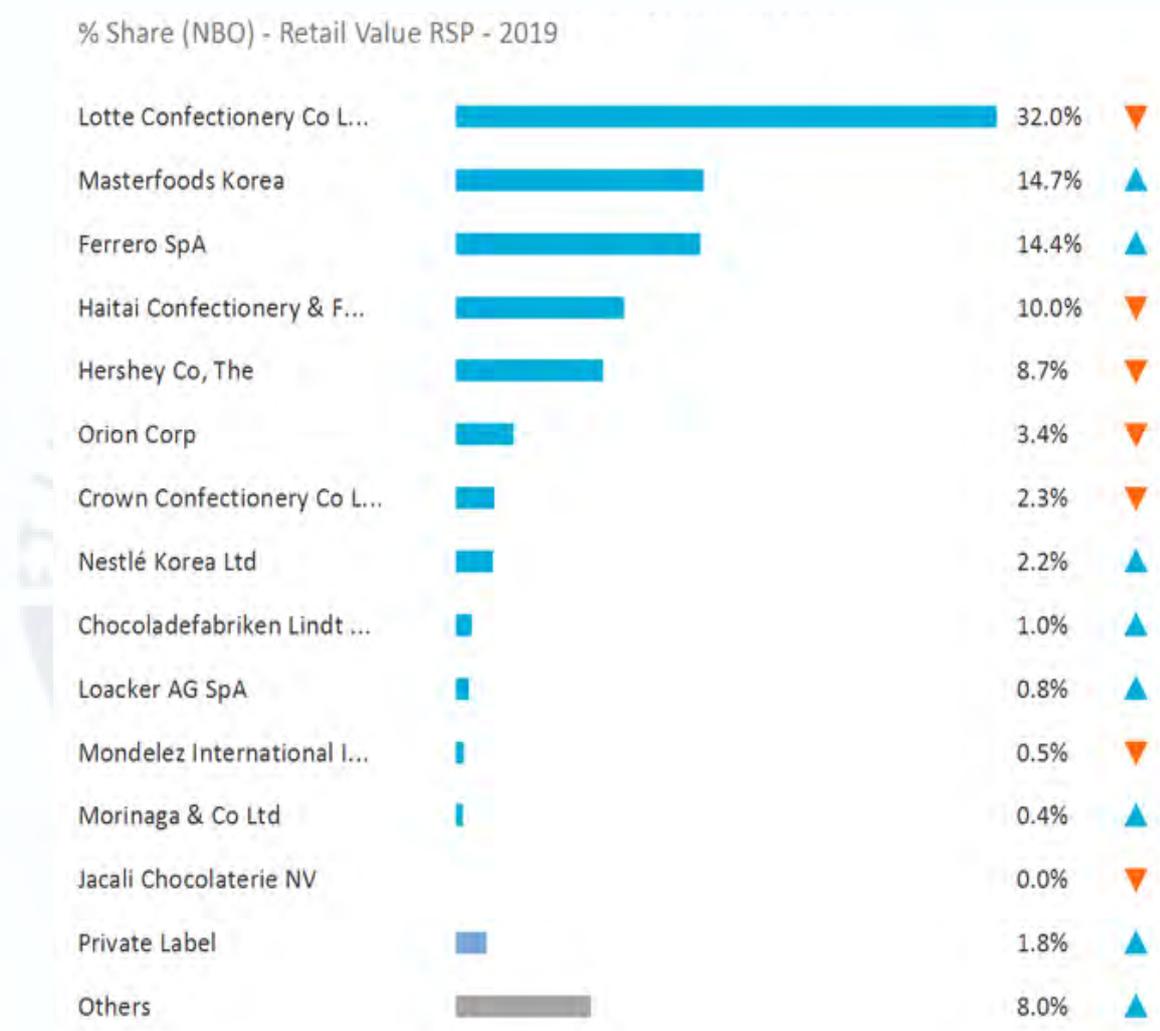


Figura 35. Ventas de chocolate en Corea por categoría.

Tomado de *Chocolate Confectionery in South Korea*, por Euromonitor International, 2020j. (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Jugadores.** En la Figura 36 se observa que el 32.0 % de la participación del mercado se concentró en Lotte Confectionery Co Ltd.; el 14.7 % en Masterfoods Korea y el 14.4% en Ferrero SpA; el restante estuvo atomizado con un gran número de jugadores, con porcentajes de participación que oscilaron entre el 10.0 % y 0.4 %.



*Figura 36.* Participación de las empresas en confitería de chocolate en Corea. Tomado de *Chocolate Confectionery in South Korea*, por Euromonitor International, 2020k (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Canales de distribución.** Los canales de distribución para confitería de chocolate en Corea se muestran en la Figura 37. En cuanto a los canales de distribución del mercado coreano, el canal tradicional representó solamente el 8.3%, mientras que el canal moderno (supermercado e hipermercados) representó el 83.8%, lo que se puede evidenciar que Corea es un país moderno en su canal de distribución ya que su consumo está focalizado a centros

comerciales, donde se centran las estrategias de marketing para su venta, logrando tener una variedad de productos en un mismo establecimiento.

Retail Value RSP 2019 and Percentage Point Growth - 2014-2019

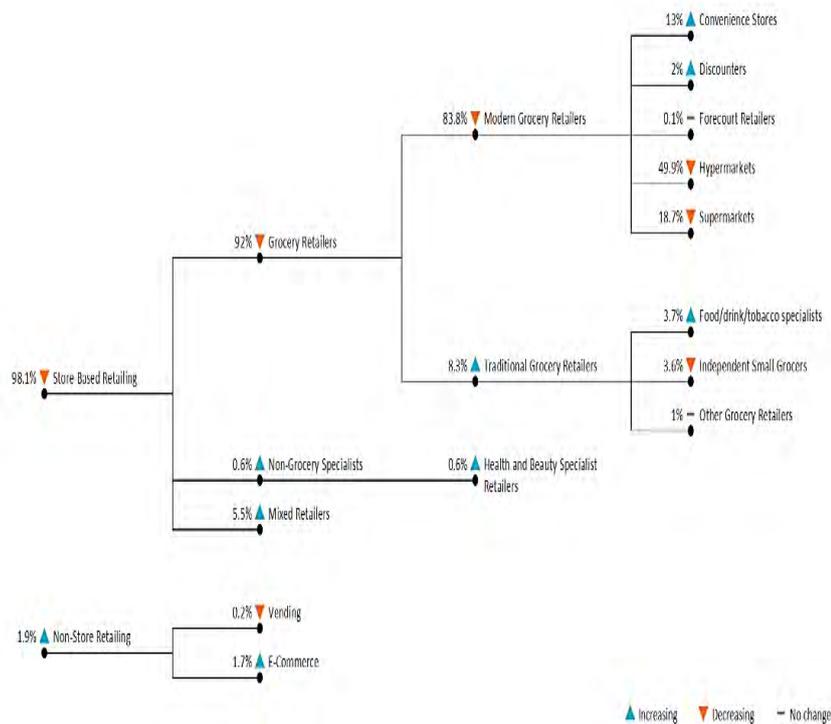


Figura 37. Canales de distribución para confitería de chocolate en Corea. Tomado de *Chocolate Confectionery in South Korea*, por Euromonitor International, 2020l. (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Conclusiones mercado de chocolate en Corea.** El mercado coreano es exigente para sus productos de confitería de chocolate ya que importa productos americanos y asiáticos de reconocidas marcas, su canal de distribución es moderno y esto requiere enfocar todos los esfuerzos de marketing en el punto de venta en donde es necesario contar con presupuestos robustos de inversión en *trade marketing* para lograr visibilidad en los puntos de venta.

### 6.2.5 Oportunidad de Negocio Cinco Singapur

Singapur es un país con más de cinco millones de habitantes, es un país soberano insular de Asia, formado por sesenta y tres islas, capital ciudad de Singapur, su moneda es el dólar de Singapur (SGD, S\$). El consumo per cápita en el 2019 es de dos kilogramos, que representa un volumen de diez mil toneladas. Para el 2020, Singapur ocupó el puesto dos de

un ranking de 190 países donde es fácil hacer negocios (World Bank Group, 2020). Las importaciones de cacao a Singapur se reflejan en la siguiente Figura 38 y en la Tabla 15 se puede evidenciar que Italia es un jugador importante, seguido de Malasia, Estados Unidos y Suiza.

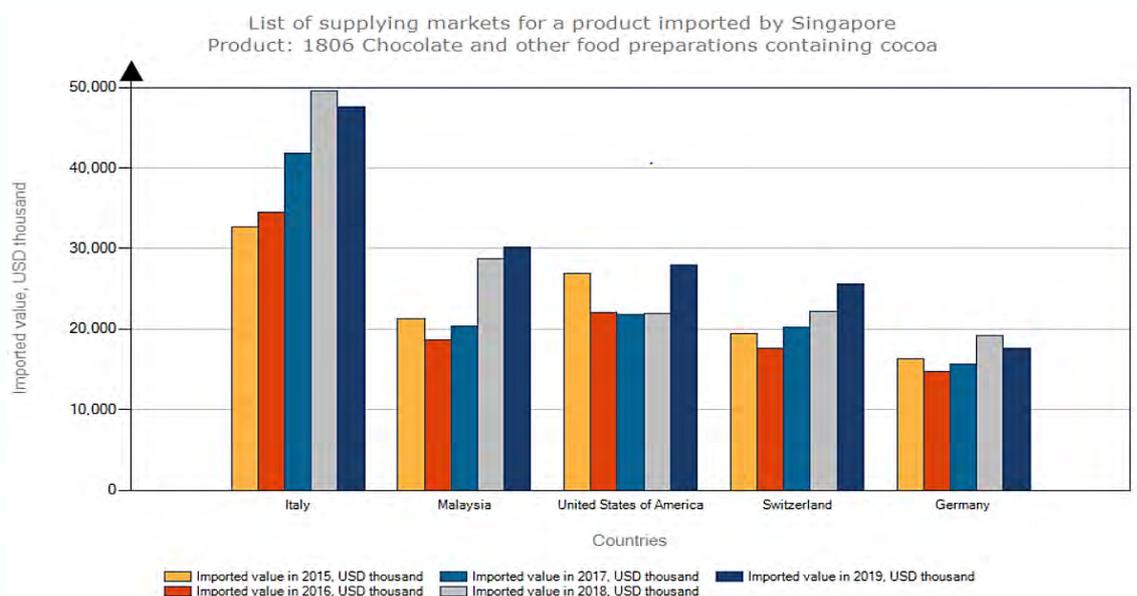


Figura 38. Países exportadores de chocolate a Singapur (2015 al 2019).

Tomado de “List of Supplying Markets for a Product Imported by Singapore 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019f. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

Tabla 15

Principales Países Exportadores de Chocolate a Singapur (2015-2019)

Exportadores	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019
Italia	32,723	34,446	41,829	49,601	47,547
Malasia	21,264	18,617	20,347	28,778	30,135
EE.UU.	26,874	22,118	21,838	21,937	28,007
Suiza	19,481	17,673	20,181	22,262	25,626
Alemania	16,274	14,766	15,715	19,154	17,655
Países Bajos	11,372	9,593	13,222	13,345	15,414
Reino Unido	6,176	6,041	6,141	8,439	11,079
Australia	8,230	8,048	8,922	10,834	9,889
Bélgica	10,906	10,136	9,652	9,628	8,905
Polonia	9,269	9,392	9,622	9,276	7,347
Francia	7,588	6,915	6,555	7,639	6,135
Suiza	5,584	4,279	5,888	5,409	5,857
Turquía	2,428	3,055	4,163	5,274	5,364

Nota. Tomado de “List of Supplying Markets for a Product Imported by Singapore 2015-2019, Product 1806: Chocolate and Other Food Preparations Containing Cocoa,” por ITC, 2019f. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)).

**Venta por categorías.** En el mercado de Singapur se observaron cinco segmentos de chocolate tal como se observa en la Figura 39, dentro de los cuales los principales fueron los surtidos en caja y los centros (galletas, caramelos o turrón) recubiertos de chocolate.

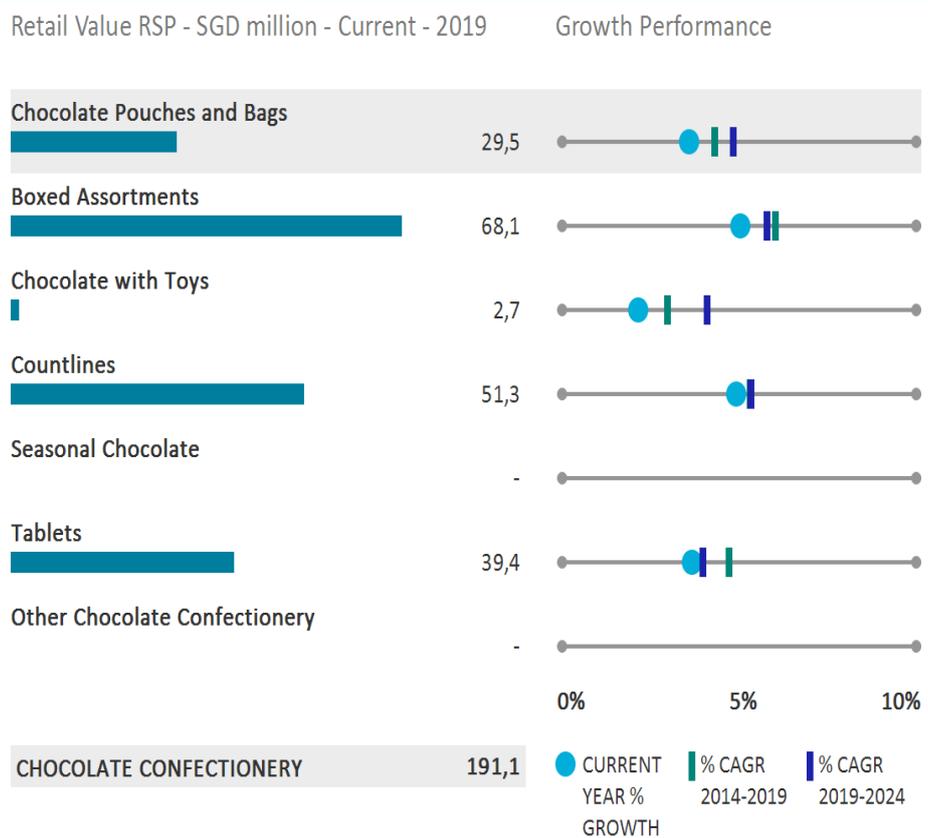


Figura 39. Ventas de Chocolate en Singapur por Categoría.  
Tomado de *Chocolate Confectionery in Singapore*, por Euromonitor International 2020m.  
(<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Jugadores.** En la Figura 40 se muestra que el 70% del mercado está liderado por cuatro empresas, liderado con un 21.6% Ferrero SpA, seguido por Mondelez Singapore con un 16.4%.

**Canales de distribución.** En cuanto a los canales de distribución del mercado de Singapur, el canal moderno representó el 65%, mientras que las tiendas especializadas y los formatos mixtos pesaron sólo un 5%, lo que se permite evidenciar que Singapur es un país que cuenta con un consumo más masivo que otros países de la región, debido a que no se especializa en la oferta que les da a sus clientes y son más frecuentes los formatos que venden en masividad como se expone en la Figura 41.

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2019

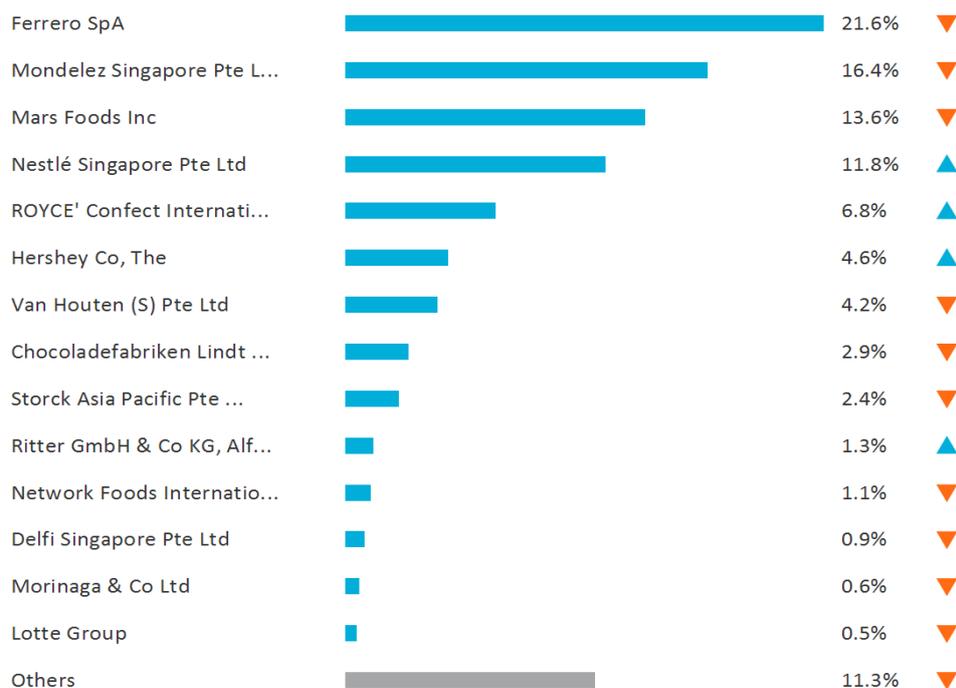


Figura 40. Participación de las empresas en confitería de chocolate en Singapur. Tomado de *Chocolate Confectionery in Singapore*, por Euromonitor International, 2020n. (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

Retail Value RSP 2019 and Percentage Point Growth - 2014-2019

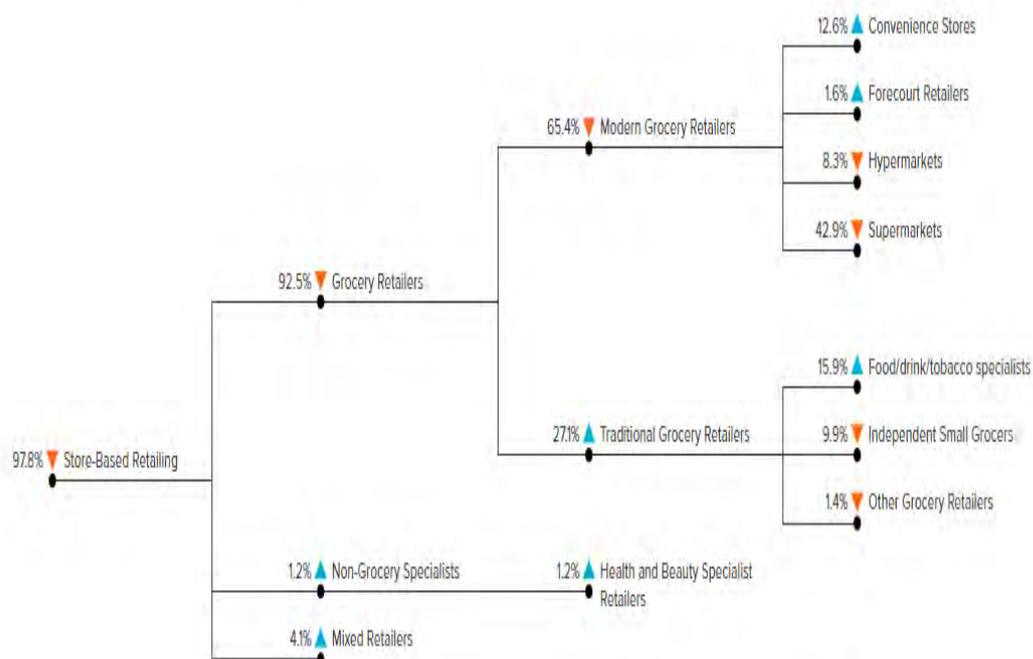


Figura 41. Canales de distribución para confitería de chocolate en Singapur. Tomado de *Chocolate Confectionery in Singapore*, por Euromonitor International, 2020o. (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

**Conclusiones mercado de chocolate en Singapur.** La industria de Singapur está más dirigida a la venta en masa que a las opciones más especializadas y dedicadas. Considerando que Singapur es un país productor de cacao hay altos niveles de exportación. Es uno de los principales exportadores de cacao a Japón. No sería un país al cual podrían exportar desde Colombia, dado que hay mercados con más potencial y sin tanta competencia nacional.

### 6.3 Evaluación Comparativa de la Cadena Logística

Considerando que en el negocio de exportaciones los tiempos de tránsito, el costo del transporte y los aranceles que pagan los productos al ingresar son variables fundamentales para la definición de la viabilidad de un negocio, en las Tablas 16 y 17 se exponen las diferencias de estas variables para los cinco países analizados.

Tabla 16

*Tiempos de Tránsito y Costo del Flete a los Diferentes Países de Asia*

Puerto Origen	País Destino	Puerto	Contenedor	HAMBURG SUD		HAPAG LLOYD		CMA CGM	
				Flete	Tiempo de Tránsito	Flete	Tiempo de Tránsito	Flete	Tiempo de Tránsito
		Shanghai		\$ 2.105	54	\$ 3.712	37	n/a	n/a
Cartagena	China	Shenzhen	40ft - RF	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
		Guangzhou		n/a	n/a	n/a	n/a	\$ 3.340	52
Cartagena	Corea	Busan	40ft - RF	\$ 2.605	32	\$ 3.759	21	\$ 2.940	38
Cartagena	Japón	Tokyo	40ft - RF	\$ 2.905	25	\$ 2.698	38	n/a	n/a
Cartagena	Singapur	Singapur	40ft - RF	\$ 2.185	43	\$ 3.762	21	\$ 2.890	34
		Nhava Sheva		\$ 2.866	59	\$ 3.730	53	\$ 3.690	46
Cartagena	India	Calcuta/ Kolkata	40ft - RF	n/a	n/a	\$ 4.830	48	n/a	n/a
		Mundra		n/a	n/a	\$ 3.680	55	\$ 3.690	48
		Chennai		n/a	n/a	\$ 3.000	54	\$ 3.990	48

Nota: Tomado de cotización navieras, por Hamburg sud, Hapag Lloyd y CMA CGM, 2020. Bogotá, Colombia.

Tabla 17

*Aranceles de País con Origen: Colombia*

País Socio	TARIG_REGIME_DESC	180620	170490
China	MFN Duties (Applied)	10.0%	10.0%
India	MFN Duties (Applied)	30.0%	30.0%
Singapur	MFN Duties (Applied)	0.0%	0.0%
Korea	MFN Duties (Applied)	0.0%	0.0%
Japón	Tarifa Preferencial	1.0%	0.0%

*Nota:* Tomado de *Confitería con cacao en china*, por Procolombia, 2020. Bogotá, Colombia

**6.4 Análisis Comparativo**

La información recolectada de los cinco países se resume en la Tabla 18, en donde se destacan los puntos más relevantes para tener en cuenta al momento de seleccionar por cual país comenzar. Si bien India es el país de mayor tamaño de mercado, no es el más competitivo por las altas barreras arancelarias para productos importados desde Colombia con un 30% de arancel que generarían precios muy altos para poder competir con los jugadores locales. Por su parte, Japón es el segundo país con mayor consumo per cápita de chocolate y adicionalmente tiene grandes incentivos arancelarios, sin embargo, en las entrevistas realizadas a los ejecutivos se evidenció que la compañía ya ha adelantado grandes esfuerzos en ese país y cuenta ya con dos distribuidores con los que están trabajando en el posicionamiento de la marca logrando crecimientos anuales del 11 % en volumen en los últimos cinco años.

Tabla 18

*Variables a Tener en Cuenta para Seleccionar País a Ingresar*

VARIABLES COMPARATIVAS	China	Japón	Corea	India	Singapur
Consumo chocolate per cápita kg	0.142	1.378	0.5456	0.1979	2
Consumo de Chocolate en ton	197,000	175,000	27950	270000	10000
Madurez del mercado	Baja	Alta	Alta	Baja	Alta
Barreras arancelarias	10%	1%	0%	30%	0%
Tasas de crecimiento anual compuesta al 2024	-0.60%	1.50%	-2%	5.6	2%
Ranking facilidad para hacer negocios	31	29	5	63	2

Adicional, se observa que aunque Corea está muy bien posicionado en la lista de los países con los cuales es más fácil hacer negocios, mantiene un interesante consumo per cápita y cuenta con el gran beneficio de no tener aranceles gracias al tratado de libre comercio que tiene con Colombia, presenta dificultades al ser un mercado maduro, en donde, hay concentración de muy pocos jugadores que tienen gran dominancia, detrás de los cuales están conglomerados económicos como es el caso de la compañía coreana CJ, dificultando el ingreso de nuevos actores.

Singapur es el país con mayor consumo per cápita, es el mejor posicionado para hacer negocios, no cuenta con aranceles, presenta tasas de crecimiento del 2% anual, sin embargo, al contar con una población tan reducida, pierde atracción debido a que los volúmenes a capturar podrían llegar a ser bastante bajos. Finalmente, China no sólo es un país densamente poblado, sino que también es un mercado de bajos niveles de maduración, con condiciones arancelarias competitivas y proyecciones de crecimiento estables en el mediano plazo, lo que permite pensar que el desarrollo de una estrategia de incursión en dicha geografía podría ser más recomendable para Luker Chocolate, pues tendría más oportunidades de ser exitoso en su intento de ampliación de operaciones comerciales en Asia y en el desarrollo de nuevos productos para un país que está presentando un fenómeno de gran acogida del chocolate por la influencia de países europeos, por lo tanto, se podría llegar a pensar que en un futuro el consumo per cápita vaya en aumento.

### **6.5 Principal Oportunidad de Negocio**

De acuerdo con lo anterior se define que el mercado que puede presentar mayor relevancia para los intereses de Luker Chocolate es el mercado de China debido al fuerte auge que se ha presentado en el consumo del chocolate desde los años noventa, en donde muchas compañías internacionales ingresaron para convertir a los locales en adictos al chocolate (Straits Times, 2019). Adicional, según el Ranking de Facilidad para Iniciar un

Negocio del World Bank Group (2020) China está en el puesto 31 de 190, a causa de reformas en las exportaciones e importaciones que mejoraron la implementación de la declaración de cargo, mejoramiento en infraestructura, optimizando sistemas de administración y publicación de cronogramas de tarifas, reformas que son aplicados tanto a Beijing como Shanghai. Considerando el tamaño de su población el consumo per cápita es bastante bajo, existiendo una mayor oportunidad para los productos importados que son percibidos como de mejor calidad, adicional, las nuevas generaciones tienen mayor conocimiento debido a que estas siguen las tendencias que se ven en otros mercados, por esta misma razón, más de 20 compañías internacionales de chocolate se encuentran en China entre ellas hay marcas muy reconocidas a nivel mundial como lo son Hersheys, Mondelez, Dove, Ferrero entre otras. Si bien los aranceles que se pagan por los chocolates colombianos en China son más altos que la mayoría de los países evaluados, esto no le resta competitividad, puesto que el chocolate colombiano es considerado Premium y diferenciado, por lo tanto, los altos contenidos de cacao juegan un papel importante y también aquellos productos que son bajos en azúcar y sin azúcar.

El chocolate fue introducido como un bien de lujo, lo que lo llevaba más a ser un producto para regalar que para su propio consumo, y ha venido ganando participación en fechas importantes de temporada, por lo tanto, se debe considerar empaques innovadores, atractivos, con ingredientes saludables priorizando la tendencia de better for you (Mejor para ti) (Mintel, 2020). Los ingresos de la industria de la producción de confitería y chocolate en China han crecido en promedio un 3,3% anualmente desde el 2014 hasta el 2019 para alcanzar los USD 24 mil millones. (Ibisworld, 2019), según el reporte de Procolombia (2020), la producción de confitería en la industria china está basada en caramelos de leche, caramelos duros, chicles, caramelos funcionales, chocolates crujientes y caramelos de gelatina.

En Wuxi, la provincia de Jiangsu, se encuentran las principales procesadoras de confitería de chocolate las cuales cubren el 80% de la capacidad de producción de toda la industria. Las ventas de confitería se ven en la Figura 42, donde se observa una tendencia al alza, sin embargo, para el 2020 se vio una afectación originada por el COVID-19, y posteriormente una recuperación proyectada para los siguientes años, apalancada en innovaciones para impulsar y el uso de los canales digitales para su distribución, China ya era uno de los países con mayor dinamismo en este canal, pero las cuarentenas decretadas han generado un mayor incremento en su uso (Euromonitor international, 2020a).

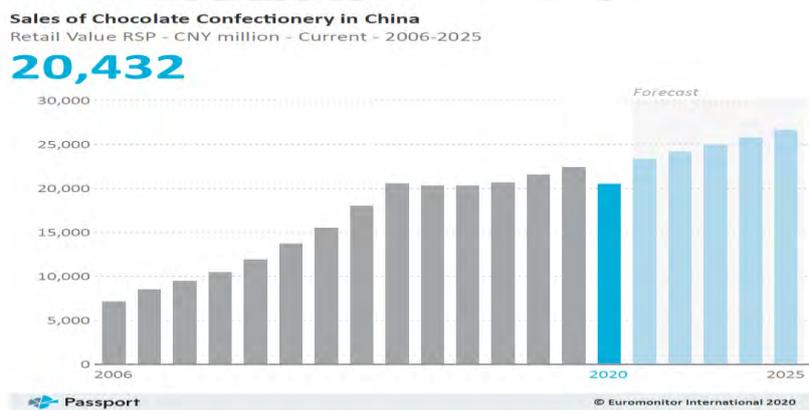


Figura 42. Ventas de confitería de chocolate en China. Tomado de *Chocolate confectionery in China*, por Euromonitor International, 2020a. (<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>).

En cuanto a tendencias durante la pandemia Euromonitor International (2020b, p. 2) resaltó:

El COVID-19 ha creado un mayor sentido de conciencia sobre la salud en China, con los consumidores incorporando la información sobre cómo la nutrición puede influenciar su capacidad de luchar contra enfermedades. La publicidad en torno a los beneficios para la salud del chocolate negro, así como la percepción de que es bajo en grasas y natural, ayudó a impulsar la demanda de productos con un alto contenido de cacao hacia el final del período de revisión. Esto se refleja en la creciente demanda de tabletas oscuras planas, que se espera que obtengan una mayor participación que la leche simple y las tabletas blancas planas en 2020. Impulsados por esta creciente

demanda, se siguen lanzando nuevos productos, como la marca de chocolate negro Enon de Tianjin Fuxia Food Co Ltd. La marca ofrece cajas de regalo que se comercializan como el regalo perfecto para novias.

Otro factor que se debe considerar son los empaques y más aún cuando se incrementan las ventas en los canales online, en donde la forma del empaque juega un papel determinante para que el producto llegue bien, como es el caso de Mars que lanzó un empaque para el chocolate Snickers el cual reduce la probabilidad de que se derrita el producto (Euromonitor international, 2020c, p 3).

En 2019 las importaciones chinas de confitería de cacao alcanzaron USD 406,1 millones, presentando un crecimiento del 7.5% respecto al 2018. En el último año, China importó confitería de cacao de 69 países entre los principales se encuentran Italia con el 22%, seguido de Rusia con el 20.4%, Malasia el 10.6%, Suiza el 7.8% y Estados Unidos el 6.8%. Las exportaciones colombianas de confitería de cacao hacia China alcanzaron USD 131.612, presentando un crecimiento del 71.2% respecto al año anterior, y siendo los productos de la posición arancelaria 18069000090 los exportados (Procolombia, 2020).

## **6.6 Proceso de Importación y Etiquetado**

La Administración General de las Aduanas de la República Popular China está verificando permanentemente que las mercancías cumplan con lo establecido en la regulación antes de ingresar a su territorio, los importadores deben presentar los documentos que acrediten como: (a) el conocimiento de embarque, (b) la factura, (c) el albarán, (d) la declaración de aduanas, (e) la póliza de seguros, (f) el contrato de ventas o certificado de inspección de la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ) y g) otras licencias de seguridad y calidad.

En la actualidad para la importación existen tres tipos de impuestos: (a) impuesto del valor añadido (IVA); (b) impuesto sobre el consumo y (c) aranceles de aduana. De acuerdo

con China Briefing el IVA es del 7 por ciento y 13 por ciento para algunos productos, y este es pagado en el momento que se realiza la importación. El impuesto al consumo incluye productos de lujo, el chocolate está exento y los aranceles de aduana para los chocolates son del 10% para los productos provenientes de Colombia. Para poder ingresar al mercado se debe realizar el proceso de solicitud de registro de alimentos y de esta manera poder obtener el número de registro el cual es requisito para poder realizar los trámites aduaneros ante las entidades de aduana China,

Respecto al etiquetado se debe cumplir con el Aviso N°59 de AQSIQ, la Ley de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos Importados define el etiquetado de los alimentos como todas las etiquetas y otros materiales escritos, impresos o gráficos sobre cualquier artículo o cualquiera de sus envases o envoltorios, o que acompañen a dicho artículo. El término acompañamiento se extiende a carteles, etiquetas, panfletos, circulares, folletos, instrucciones, sitios web, etc. la información debe proveerse en mandarín y debe contar con la información del exportador, del producto, tabla nutricional, nombre comercial del producto, alérgenos, país de origen, fecha de producción y de vencimiento.

## **6.7 Conclusión**

China es así el país que representa mayor oportunidad para Luker Chocolate, el consumo per cápita y el tamaño población, son factores que juegan a favor y las condiciones arancelarias, aunque no son las mejores, no representan un sobre costo que inviabilice la incursión en este mercado. Adicionalmente se observan tendencias de consumo atractivas, en donde, variables como empaques, sabores, ingredientes y denominaciones de origen son relevantes para lograr posicionamiento y diferenciación en el mercado, esto logrado por los grandes jugadores de la industria quienes incursionaron con chocolate años atrás, factores con los que Luker Chocolate puede jugar, especialmente con su denominación de chocolate de origen colombiano.

## Capítulo VII: Solución Propuesta

Conforme al análisis realizado en los capítulos anteriores, la principal oportunidad de negocio es la incursión al mercado chino. De esta forma, el presente capítulo expondrá las diferentes opciones de acceso comercial, así como la estrategia de mercadeo, la cual estará compuesta por una propuesta de solución que incluirá los segmentos de mercado de chocolate para posteriormente seleccionar el grupo objetivo al que estará dirigido el plan de mercado. Al mismo tiempo, se expondrá la propuesta de valor que deberá ofrecer Luker con el propósito de diferenciarse en el mercado con la definición del posicionamiento a implementar.

Existen tres opciones potenciales para que Luker Chocolate pueda ingresar al mercado chino.

1. Tener una fuerza de ventas de Luker chocolate. La empatía con los clientes potenciales es fundamental y es crítica para el éxito en la entrada al mercado. Esto requiere de la contratación de un ejecutivo de ventas que conozca el mercado y la idiosincrasia, inicialmente para atender el canal de marca propia y potencialmente servir a clientes industriales y de *Food Service*. Esta persona reportaría directamente al vicepresidente comercial de la compañía, y tendría un salario base de \$96.000 dólares americanos al año. En una segunda fase se contratarían ejecutivos adicionales para tener una mayor cobertura.
2. Desarrollar una fuerza de ventas híbrida. Tener una representación que permita a Luker Chocolate a través de un distribuidor lograr mayor alcance en el mercado y contar con vendedores directos que soporten al distribuidor, logrando tener una mayor fuerza de ventas. Como posibles distribuidores está DKSH y Paul Lafayette con quienes ya se tiene relación en Hong Kong.
3. Realizar un Joint Venture. Contar con un proveedor de productos similares al

chocolate que no sea competencia y sea complementario, esto permitiría un mayor enfoque en las categorías importantes para Luker Chocolate. El listado de los posibles aliados se encuentra en la Tabla 19.

Tabla 19

*Lista de Posibles Aliados*

<b>Región de la compañía</b>	<b>Dirección de la compañía importadora</b>
Shanghai	2505, No. 1438 Shaanxi North Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	2/F, No. 3389 Longwu Road, Shanghai, Shanghai,
Beijing	Room 819, Building 2, Sou Bao Business Center, No.16, Nan San Huan West Road, Beijing, Beijing,
Shanghai	Room 308, No. 10/F, No. 652, Zhangshou Road, Putuo District, Shanghai, Shanghai,
Beijing	1-1909, No. 6, Shuguang Xilijia, Chanyang District, Beijing, Beijing,
Beijing	Room 301, Unit 2, 3F, E1 Research Workshop, Block 1, Zone 5, Xishan Area, Haiding District, Beijing, Beijing,
Beijing	Room 204, Block 1, No. 3 Yanqi Road, Yanqi Economy Development Zone, Huairou District, Beijing, Beijing,
Shanghai	Room 425, No. 38 Yinglun Road, Free Trading Testing District, Shanghai, Shanghai,
Beijing	0519, 5F, Moma Building, No. 199, Chaoyang North Road, Chaoyang District, Beijing, Beijing,
Shanghai	Shanghai, Shanghai,
Shanghai	No. 69, Tieshan Road, Baoshan District, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Room A104, 1F, Block 1, No. 3891, Jinxiu Road, Pudong District, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Room. 801B, No. 322,, Xian Xia Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	West Region, 1/F, No.40-275, Tax-Free Area, Wai Gao Qiao, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Room E4030, No. 88,, Xianxia Road, Zhangning District, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	22F, No.233, Weihai Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	501, Block 1, No. 1107, Guangfu West Road, Putuo District, Shanghai, Shanghai,
Beijing	Room 403B, 4F, No.39, No.4, Gongren tiyuchang North Road, Chaoyang District, Beijing,
Shanghai	Building 5, No. 3585 Sanlu Road, Minhang District, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Room 539, Block 1, Shang Feng Road, Tangzhen, Pudong, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Room 504, Jianguo Building, No.3, Jianguo Middle Road, Huangpu District, Shanghai, Shanghai,
Beijing	Room 1002, Shang Du International Centre, No. 8, Dong Da Qiao Road, Chao Yang District, Beijing, Beijing,
Shanghai	Room1404, No.1281 Dingxi Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	3/F, No. 5 Building, No. 889 Suide Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Block E, 25/F, No. 888 Wanhangdu Road, Qingan District, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	F/2, Building 1, 2888 Hu Nan Road, Shanghai, Shanghai,
Beijing	Room 204, Unit 3, No. 5, Huirun Park, Tonghuijia Park, Zhaoyang District, Beijing, Beijing,
Shanghai	1/F, No. 237 Xitai Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	F/11, No.669 Beijing West Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	Room 501-502, Block 7, No. 180 Jiangchang West Road, Shanghai, Shanghai,
Shanghai	640 Baole Road, Minxing District, Shanghai, Shanghai,

*Nota.* Lista de importadores y distribuidores en China, por Procolombia, 2020. Bogotá, Colombia.

De las alternativas expuestas anteriormente, la de mayor conveniencia en la etapa inicial de la estrategia es la segunda, la cual le permitirá a Luker contar con una fuerza de ventas propia y con un distribuidor que apoye y apalanque las ventas del producto y que a su vez cuente con el conocimiento del mercado y la logística de distribución en caso de ser requerida. Las otras dos alternativas podrán ser consideradas en una segunda fase, pues requieren de un conocimiento profundo del mercado. En el Apéndice C se describe el perfil del cargo del ejecutivo de Nuevos Negocios.

## **7.1 Estrategia de Mercadeo**

### **7.1.1 Segmentación**

La principal oportunidad de negocio está en la categoría de confitería de chocolate, la cual está compuesta por los siguientes segmentos: (a) Chocolateros, quienes tienen como foco la elaboración de productos de confitería de chocolate que abarca desde tabletas planas hasta bombones rellenos como lo son las compañías expuestas en el Capítulo VI, (b) pasteleros y reposteros, los cuales utilizan el chocolate como parte de la preparación de sus postres, sin embargo, éste no es el principal ingrediente dentro de su portafolio pues en su mayoría el uso es para decoraciones y como saborizante, (c) heladeros, quienes al igual que los pasteleros, utilizan el chocolate como un ingrediente más en sus recetas, (d) *Food Service* son distribuidores para quienes el chocolate es tan solo uno de los productos que comercializan a hoteles, restaurantes y catering, llegando también a chocolateros, pasteleros y heladeros con pequeños volúmenes de consumo y (e) minoristas quienes a su vez se segmentan en los que tienen tiendas físicas y los que no tienen tiendas físicas, aquellos que sí cuentan con tiendas se agrupan en el canal moderno (hipermercados, supermercados, y tiendas de conveniencia) y el canal tradicional (supermercados independientes), y aquellos que no cuentan con tiendas físicas se componen por máquinas expendedoras y comercio electrónico.

### **7.1.2 Grupo Objetivo**

Una vez listados e identificados los segmentos relevantes dentro de la categoría de chocolates y considerando que los principales jugadores son grandes compañías multinacionales con porcentajes significativos de participación de mercado y que compran principalmente cacao en grano, el segmento seleccionado para el desarrollo de la estrategia es el de minoristas, específicamente los supermercados, debido a que es el más atractivo por la oportunidad que representa el desarrollo de fórmulas únicas y diferenciadas en tabletas planas que resulten atractivas para el segmento de marca propia de estos minoristas, sumado a lo mencionado en el capítulo VI en donde se evidencia la tendencia al aumento en el consumo de tabletas con alto contenido de cacao por su relación con beneficios en la salud.

### **7.1.3 Diferenciación**

Los tres pilares que hacen diferente el chocolate de Luker versus el de los competidores son: (a) Cacao 100% fino y aroma, el cual cuenta con notas sensoriales únicas con tonos a frutas y flores y notas a nueces, (b) Producido en origen, ya que al estar presente en toda la cadena de valor participa tanto en el cultivo del cacao como en el procesamiento del mismo, todo en el lugar de origen, no sólo haciendo uso del cacao como ingrediente sino también del azúcar y los demás macro-ingredientes requeridos en la formulación de sus productos, y (c) Sostenibilidad, dado que sus prácticas productivas y comerciales generan un impacto positivo social, ambiental y económico en las comunidades donde interviene. De esta forma, y considerando que los principales competidores de la categoría en China procesan el cacao en plantas de producción ubicadas en lugares distintos adonde se hace el cultivo, Luker cuenta con variables claras de diferenciación tanto para los minoristas como para sus consumidores finales, los cuales serán comunicados en el empaque visibilizando a Colombia y ofreciendo el beneficio a los consumidores finales de poder tener la trazabilidad mostrando la transparencia y buenas prácticas tanto en la compra de los ingredientes como en

todo el proceso productivo.

#### **7.1.4 Posicionamiento**

Con el objetivo de desarrollar la estrategia de mercadeo se desarrolló el postulado de posicionamiento en el que se resume el grupo objetivo, las necesidades que cubrirán el producto y los beneficios funcionales y emocionales del mismo. Según esto, el postulado es: Para ti, que necesitas un chocolate de marca propia que sea diferente a los que ya tienes en tus tiendas, Luker es el chocolate de origen colombiano, fino y de aroma con diferentes porcentajes de cacao con el que podrás capturar el mercado con mayores rentabilidades, porque con Luker Chocolate puedes ofrecer a tus consumidores finales un producto único, competitivo, sostenible y con un espectacular perfil sensorial.

#### **7.2 Conclusión**

Los minoristas representan el segmento más conveniente para los planes de incursión de Luker en el mercado asiático. Como la compañía no cuenta con una marca global posicionada y reconocida, lo que deberá hacer para capturar volúmenes es apostarle al desarrollo de marcas propias, apalancándose del nombre de los supermercados y la comunicación de la propuesta de valor de triple impacto, lo que facilitará que los consumidores adopten el producto. El desarrollo de una marca por parte de la compañía representa un gran esfuerzo tanto en recursos de posicionamiento y comunicación, como de tiempo en la consolidación del mercado, por lo que esta opción no es viable a la luz de los planes de la compañía, pues la competencia sería uno a uno con los grandes jugadores globales que tiene el mercado, cuyos músculos financieros son mayores, sin hablar del gran reconocimiento con el que cuentan sus marcas.

## Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito

Habiendo definido el canal de minoristas como el segmento en el cual Luker debería ingresar en el mercado chino, se debe ahora establecer la estrategia de marketing mix, la cual se desarrollará en el presente capítulo, al igual que el cronograma de implementación y los factores claves de éxito.

### 8.1 Marketing Mix

#### 8.1.1 Plaza

China es un país con alta densidad poblacional, de acuerdo con la Cepal, se estima que para el 2025 más de 23 ciudades estarán por encima de los cinco millones de habitantes, por lo tanto, cualquiera de ellas podría llegar a ser relevante para Luker chocolate, en la Tabla 20 se puede observar el número de habitantes de las cinco principales ciudades. Considerando que en una etapa inicial no va a ser posible tener alcance en todas ellas, se ha seleccionado una para poder abordar el mercado y comenzar a tener las primeras relaciones comerciales, que van a servir como mercado piloto para generar aprendizajes que serán extrapolables en las fases siguientes. La ciudad seleccionada es Shanghai por las siguientes razones: (a) su densidad poblacional cuenta con más de 22 millones de habitantes, (b) es una ciudad cosmopolita, (c) es el principal centro comercial y financiero de China, y (d) tiene una proximidad al puerto.

Tabla 20

#### *Población China*

<b>Ciudad</b>	<b>Población en millones</b>
Shanghai	22.315.426
Beijing	18.827.069
Tianjin	11.090.314
Guangzhou	11.070.654
Shenzhen	10.357.938

*Nota.* Tomado de “China y su camino de cambio al 2020,” por Cepal, 2020 ([https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion\\_fernando\\_reyes.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_fernando_reyes.pdf)).

Según Euromonitor (2020), en la Figura 25 se observa que el canal minorista en tienda representa un 74.3% de las ventas en valor en la categoría de confitería, en donde el canal moderno participa con un 62.2%, siendo de principal relevancia los supermercados, seguido de hipermercados y tiendas de conveniencia que se encuentran en el mismo nivel de participación, esta última presentado un mejor desempeño de crecimiento. Adicional a ello, aunque el *e-commerce* no es grande en la participación de las ventas, representa un potencial crecimiento a largo plazo al ser un canal que viene creciendo rápidamente y más aún en tiempos de pandemia en donde los consumidores están cambiando sus hábitos de compra migrando de lo tradicional a las compras on-line, para evitar el contacto. Por lo tanto, Luker Chocolate debe enfocarse en los supermercados, tiendas de conveniencia y canales *e-commerce*.

### **8.1.2 Producto**

La categoría de confitería en china representa en ventas \$3.322,4 millones de dólares, de los cuales las cajas surtidas son las que tienen mayor relevancia, seguido de las tabletas y de las barras rellenas. Luker chocolate tiene la posibilidad de capturar participación en el mercado de tabletas en donde cuenta con capacidades y tiene experiencia previa de desarrollo de productos en mercados, como los de Estados Unidos y Colombia. Las otras dos subcategorías son para desarrollar en una segunda fase, debido a que requieren de inversiones y de mayor conocimiento para capturar el mercado.

En la Tabla 21 se lista la oferta de productos junto con las presentaciones que ofrece Luker chocolate para el desarrollo de la marca propia, es importante mencionar que, aunque el enfoque inicial va a ser tabletas, hay otras categorías que están disponibles y que pueden acompañar la oferta para hacerla más amplia. Los chocolates ofertados en la lista relacionan el contenido de cacao, sin embargo, este se puede ajustar de acuerdo al parámetro requerido por el cliente, y a la oferta que quiera ofrecerle al consumidor.

### 8.1.3 Precio

El precio es una variable muy importante a la hora de ingresar a un nuevo mercado, por lo tanto, se realizó un chequeo de precios de la categoría, enfocándose principalmente en las tabletas planas, con altos contenidos de cacao, para poder definir la estrategia de ingreso de Luker Chocolate, y entendiendo que los minoristas tienen la expectativa de generar mayor margen con sus marcas propias que con las marcas de terceros que ellos comercializan. En la Tabla 22 se comparte la lista de precios de los principales competidores, obtenida a través de personal de apoyo de la consultoría, quienes visitaron tiendas minoristas como citysuper, Olé y Hema Fresh, en el Apéndice D se ilustran las fotografías del respectivo chequeo.

Tabla 21

*Lista de Productos de Confeitería para Desarrollo de Marca Propia*

Tabletas planas y con inclusiones	
Producto	Presentación
Chocolate Oscuro, 85%, 70% y 54%	6 g, 25 g, 50 g, 80 g y 100 g
Chocolate Leche 40% y 35%	6 g, 25 g, 50 g, 80 g y 100 g
Chocolate blanco 35%	6 g, 25 g, 50 g, 80 g y 100 g
Grajeas De chocolate	
Uchuvas recubierta de chocolate	30 g, 60 g, 120 g y 200 g
Nibs de Caco recubiertos de chocolate	30 g, 60 g, 120 g y 200 g
Café recubierto de Chocolate	30 g, 60 g, 120 g y 200 g
Quinoa recubierta de chocolate	30 g, 60 g, 120 g y 200 g
Bolsas de Chocolate	
Chocolate Oscuro, 85%, 70% y 54%	125 g, 200 g y 400 g
Chocolate Leche 40% y 35%	125 g, 200 g y 400 g
Chocolate blanco 35%	125 g, 200 g y 400 g

Tabla 22

*Revisión de Precios de la Competencia en Tiendas Minoristas de China*

Empresa	Precio unitario YUAN (CNY)	Presentación gramos	Precio por kilogramo YUAN (CNY)	Precio por kilogramo (USD)
Meiji	15,6	65	240,00	37,15
Heidi	21	80	262,50	40,63
Per piacere	22,8	100	228,00	35,29
Klaus	24,8	100	248,00	38,39
Ritter Sport	25,8	100	258,00	39,94
Wheels	26,8	100	268,00	41,49
Cemoi	29,9	100	299,00	46,28
Exclusive	32,8	100	328,00	50,77
Vinani	33,6	80	420,00	65,02
Lindt	36,8	100	368,00	56,97
Hachez	42,8	100	428,00	66,25
Divine	48	90	533,33	82,56
Chocolat Café-tasse	49	85	576,47	89,24
Alter Eco	58	80	725,00	112,23
Coco Chocolatier	69	80	862,50	133,51
Labooko	69,9	70	998,57	154,58
<b>Precio promedio</b>				<b>68,14</b>

*Nota.* Chocolate de referencia entre 70% y 90% de cacao, tasa de cambio CNY/USD 6,46.

Se puede observar que los precios se mueven entre \$37,15 dólares y \$154,58 dólares por kilogramo precio final para el consumidor. Como se mencionó anteriormente prevalecen las marcas importadas principalmente las europeas, y una de ellas es una marca del Reino Unido que menciona su origen de cacao como colombiano. Teniendo en cuenta el contexto competitivo, el rango de precios propuesto para desarrollar la estrategia debe estar entre \$60 y \$90 dólares por kilogramo, de esta manera se logra mantener estar en el nivel de precios del segmento premium, democratizando más el acceso al chocolate. Considerando que Luker Chocolate realizará las ventas en términos CIF (costo, seguro y flete) puerto convenido, esto debido, a que en las entrevistas realizadas a los ejecutivos de la compañía se identificó que por las experiencias previas es la mejor manera de ingresar a un mercado, donde no se conoce cómo es el proceso de importación y no se tienen construidas relaciones con los agentes de aduanas que intervienen en el proceso, por lo tanto, las entregas en los centros de distribución se harían en una segunda fase, cuando Luker pueda tener la experiencia requerida y

asumiendo que el margen del minorista es del 60%, que los precios tienen incluido el impuesto del valor agregado tasado en 13% para China, que los costos de servir son del 13%, que los gastos de importación del 10% sobre el valor CIF, se puede llegar a un precio por kilogramo que va desde los \$14 hasta los \$20 dólares. En la Tabla 23 se ilustran los precios en términos CIF para tres referencias seleccionadas para el ingreso al mercado.

Tabla 23

*Precios CIF Luker Chocolate a Minoristas*

Producto	Precio CIF por kg
Chocolate oscuro 85%	\$ 20,0
Chocolate oscuro 70%	\$ 17,0
Chocolate oscuro 54%	\$ 14,0

Los precios anteriormente mencionados permiten a Luker Chocolate ofrecer productos 100% de origen, trazables, finos de aroma y que van más allá de la sostenibilidad. De acuerdo con lo anterior se estiman los precios FOB (franco a bordo), en la Tabla 24 se ilustran los precios FOB, considerando 1080 cajas de 7.2 kg cada una, con un surtido del 40% del chocolate del 85%, 35% del 70% y 25% del 54%, un flete de Buenaventura a Shanghai de \$2105 dólares y un seguro correspondiente al 0.0035% del valor FOB.

Tabla 24

*Precios FOB Luker Chocolate*

Producto	Precio FOB por kg
Chocolate oscuro 85%	\$ 19,77
Chocolate oscuro 70%	\$ 16,74
Chocolate oscuro 54%	\$ 13,63

Comercialmente, se ofrecerán descuentos según la escala de volumen que compren los clientes, aclarando que los volúmenes requeridos corresponden a una única referencia, tal y como se expone en la Tabla 25, esto con el propósito de tener incentivos comerciales para el ingreso al mercado.

Tabla 25

*Escala de Descuentos por Volumen de Compra*

Rango de volumen	% descuento
Menor a cuatro toneladas	0
Entre 4 toneladas y 12 toneladas	1.5
Entre 12 toneladas y 20 toneladas	2.0
Mayor a 20 toneladas	3

Adicionalmente, como estrategia de introducción al mercado se ofrecerá un *rebate* a los clientes que cumplan como mínimo con un volumen de 50 toneladas y siempre y cuando se encuentren al día en cartera. Este rebate deberá ser reinvertido por los clientes en estrategias de mercadeo y posicionamiento de los productos comprados a Luker Chocolate con el objetivo de reforzar la rotación de los mismos en el canal.

#### **8.1.4 Promoción**

La estrategia de promoción se desarrollará en tres ejes. Primero comunicación de marca, segundo relaciones públicas y tercero alianzas. Con respecto a comunicación se participará en ferias de alimentos en donde el diseño del stand debe exaltar la experiencia de origen de la marca, una sugerencia de esto se exhibe en la Figura 43. Las ferias en las que Luker Chocolate debe participar son las siguientes Sial China, HOFEX, PLMA Shanghai, CIIE China International Import Expo y Bakery China, en donde se puede comenzar a tener contacto directo con los potenciales compradores. Las ferias siempre han sido un medio de promoción importante en el mercado, en donde, los compradores buscan nuevos proveedores y buscan productos diferenciados. Se estima una inversión anual de \$25.000 dólares americanos que cubriría la participación en dos ferias. Adicional, la pauta en revistas especializadas en donde se resalte la propuesta de valor, elaborado en origen, 100% fino de aroma y más allá de la sostenibilidad.



Figura 43. Render para participación en ferias.  
Tomado de imágenes de archivo de Luker Chocolate. Bogotá, Colombia.

En cuanto a relaciones públicas, se deberá hacer la contratación de una agencia de local, que tenga el conocimiento del mercado chino y puedan orientar a los ejecutivos de Luker Chocolate en la búsqueda de líderes de opinión y potenciales embajadores de marca para que sean invitados a los eventos de lanzamiento, degustación y novedades de la compañía, con una inversión mensual de \$6.000 dólares americanos y hacer uso de plataformas digitales locales, dentro de estas se encuentra WeChat que es la plataforma de comunicación líder en el mercado chino. Adicional el uso de *linkedin sales navigator* para acercarse a los potenciales compradores, en donde, se puede buscar a los decisores de compra y así poder acercarse a ellos de una manera más personalizada, incrementando la tasa de éxito, esta herramienta ya es de uso de la compañía, por lo tanto, no se requiere de una inversión adicional.

Finalmente se deben desarrollar alianzas con entes gubernamentales como Procolombia y la Cámara de comercio Colombo China con el propósito de realizar en conjunto el lanzamiento de la marca, contando con la participación de potenciales compradores y que de esta forma se den a conocer los beneficios de los productos enfocando los mensajes en los atributos de origen, sostenibilidad y trazabilidad, con una inversión de \$10.000 dólares americanos. Posterior al lanzamiento se organizarán en conjunto agendas comerciales en donde, el nombre de Colombia permita tener menos barreras al ser más

reconocido y también se logre realizar convocatorias para vincular a los compradores con el origen a través de vivir la experiencia de primera mano compartiendo con los agricultores.

Presupuesto de \$15.000 dólares año.

## 8.2 Gantt de Actividades

De acuerdo a lo establecido como soluciones propuestas (ver capítulo VII) y al plan de implementación (VIII), se ha desarrollado un cronograma para el planeamiento, ejecución, monitoreo y control de las diversas actividades que dirigen la estrategia de ingreso al mercado internacional de China.

N°	Actividades	Responsable	2021						2022			
			Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
<b>1</b>	<b><u>Planeamiento</u></b>											
1.1	Definición de los objetivos de expansión al mercado de China	Presidencia / Vicepresidencia de mercadeo	■									
1.2	Evaluación detallada de alternativas de expansión	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo	■									
1.3	Aprobación de plan estratégico	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo	■									
<b>2</b>	<b><u>Ejecución</u></b>											
2.1	Investigación de Segmentación de Mercado	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo		■								
2.2	Definición del grupo objetivo	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo			■							
2.3	Posicionamiento de producto en el mercado de Shanghai	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo				■						
2.4	Ejecución de estrategia Marketing Mix	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo					■					
<b>3</b>	<b><u>Monitoreo y Control</u></b>											
3.1	Control de KPIs de éxito	Vicepresidencia comercial/ Vicepresidencia de mercadeo		■								

Figura 44. Diagrama de Gantt de actividades la estrategia de ingreso al mercado de China

## 8.3 Factores Claves de Éxito

### 8.3.1 Facilitadores

- Compromiso de la Gerencia, el Área Comercial y de Mercadeo, principales responsables del plan de implementación de expansión de Luker Chocolate,

brindando los recursos necesarios para la ejecución exitosa de la estrategia de posicionamiento del producto en el mercado de China.

- Personal del área de mercado calificado para la etapa de investigación de mercado, utilizando Design Thinking para la dirección adecuada de sus actividades, de tal forma que se tenga un conocimiento adecuado y preciso de la coyuntura y cultura intrínseca de los consumidores del mercado chino.
- Comunicación continua entre todas las áreas involucradas, para llevar a cabo ajustes necesarios del plan de implementación sin perder la directriz de los objetivos de expansión de mercado de Luker Chocolate.

### **8.3.2 Riesgos**

- Posibles barreras arancelarias que dificulten el desarrollo correcto de la estrategia de Marketing Mix, especialmente en el establecimiento de precios del producto.
- Competencia emergente de productos de chocolate exótico en el mercado chino que disminuyan la cuota de mercado y elimine la factibilidad de la propuesta de expansión de Luker chocolate.

### **8.4 Conclusión**

Luker Chocolate tiene grandes posibilidades de entrar de manera exitosa al mercado chino, el éxito dependerá de la buena ejecución del marketing mix, del conocimiento profundo que logre del consumidor, adaptación rápida y flexibilidad para responder a los requerimientos de los clientes, sumado al posicionamiento que debe alcanzar para ser referenciado como productor en origen y apalancándose en ser productos importados que tienen mayor reconocimiento en este mercado. Los precios investigados en el mercado permiten concluir que Luker chocolate cuenta con una oferta bastante competitiva y más aún en el momento de introducción al mercado.

## **Capítulo IX: Resultados Esperados**

En este capítulo se realizará la evaluación financiera proyectada a seis años, considerando diferentes escenarios para poder simular los resultados considerando un ambiente pesimista, moderado y optimista, debido a que si bien se ha levantado información del mercado aún existe incertidumbre de cómo será el desempeño de la compañía en la región y cómo será la percepción de los productos por parte del consumidor final, también se expondrán tanto los costos de producción con los que se construyó el modelo como los supuestos macroeconómicos, todo esto con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto.

### **9.1 Volumen de Ventas**

Se estima que la primera venta se logre en el segundo año debido a que el desarrollo de productos marca propia es lento: Se requiere primero la aprobación de las muestras por parte del cliente, que éstas se ajusten al perfil sensorial, y en paralelo se desarrollen los empaques, más el proceso de creación de códigos, ruta de fabricación y primer embarque, y posteriormente se vea un desarrollo mucho más rápido. El volumen está construido con la proyección de ventas de tres referencias cuyos contenidos de cacao serán del 54%, 70% y 85%. En la Tabla 26 se exponen los volúmenes de ventas en volumen y en valor respectivamente para los diferentes escenarios proyectando en crecimiento para el año tres del cien por ciento, en el cuarto año el incremento será del 50%, del 33% en el quinto año, y del 25% en el sexto año.

### **9.2 Costos de Producción**

Los costos de producción fueron calculados con unos supuestos macroeconómicos, que corresponden a datos de inflación anual, devaluación, tasa de cambio, precio en bolsa de cacao, precio de compra del cacao en Colombia, precio del azúcar por ser una materia prima relevante en la producción del chocolate y los impuestos de Colombia, los cuales son

ilustrados en la Tabla 27.

Tabla 26

*Escenarios de Volumen de Ventas en Kilogramos*

Escenarios	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Pesimista	0	10.368	20.736	31.104	41.472	51.840
Moderado	0	15.552	31.104	46.656	62.208	77.760
optimista	0	23.328	46.656	69.984	93.312	116.640

*Escenarios de Ventas en Dólares*

Escenarios	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Pesimista	\$ -	\$ 180.922	\$ 361.843	\$ 542.765	\$ 723.686	\$ 904.608
Moderado	\$ -	\$ 271.382	\$ 542.765	\$ 814.147	\$ 1.085.530	\$ 1.356.912
optimista	\$ -	\$ 407.074	\$ 814.147	\$ 1.221.221	\$ 1.628.294	\$ 2.035.368

Tabla 27

*Supuestos Macroeconómicos*

Supuestos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inflación	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Devaluación	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Dólar en Pesos colombianos	\$ 3,500	\$ 3,605	\$ 3,713	\$ 3,825	\$ 3,939	\$ 4,057
Bolsa Cacao en dólares/ton	\$ 2,450	\$ 2,450	\$ 2,450	\$ 2,450	\$ 2,450	\$ 2,450
Precio Cacao en Pesos colombianos/kg	\$ 8,061	\$ 8,302	\$ 8,551	\$ 8,808	\$ 9,072	\$ 9,344
Azúcar en Pesos colombianos/kg	\$ 2,060	\$ 2,122	\$ 2,185	\$ 2,251	\$ 2,319	\$ 2,388
Impuestos	30%	30%	30%	30%	30%	30%

### 9.3 Estado de Resultados

El estado de resultados a contribuciones en pesos colombianos para cada uno de los escenarios se ilustra en las Tablas 28, 29 y 30, en donde se ve que el primer y el segundo año son netamente de inversión que corresponden principalmente a gastos de venta y de mercadeo que abarcan el salario del ejecutivo comercial, gastos de viaje por desplazamientos, evento de lanzamiento, participación en ferias y el uso de la agencia de relaciones públicas,

los cuales son actividades que se mantienen durante toda la vigencia de proyecto. A partir del segundo año se proyectan las primeras ventas en donde se observa que en todos los escenarios la utilidad de la compañía comienza a mejorar a medida que se incrementan las ventas, sin embargo, para el escenario pesimista no se logra obtener utilidad positiva sino a partir del año cuatro.

Tabla 28

*Estado de Resultados en Pesos Colombianos (M) - Escenario Pesimista*

Estado de resultados Contribuciones (\$M)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	0	652	1,344	2,076	2,851	3,670
Costo Variable		-135	-279	-430	-589	-757
<b>Margen de Contribución</b>	<b>0</b>	<b>517</b>	<b>1,065</b>	<b>1,646</b>	<b>2,262</b>	<b>2,913</b>
Gastos Variables	0	-24	-50	-77	-106	-137
Gastos de Exportación		-15	-31	-48	-66	-86
Comisiones 1%	0	-7	-13	-21	-29	-37
4 por mil	0	-3	-5	-8	-11	-15
<b>Contribución a Fijos</b>	<b>0</b>	<b>493</b>	<b>1,015</b>	<b>1,568</b>	<b>2,155</b>	<b>2,776</b>
Costos fijos de Producción		-37	-77	-119	-163	-210
Costos fijos		-37	-77	-119	-163	-210
Gastos Fijos Directos	-840	-891	-945	-1,003	-1,064	-1,129
Gastos de Venta	-336	-356	-378	-401	-426	-452
Gastos de personal	-336	-356	-378	-401	-426	-452
Gastos de Viaje	-96	-109	-127	-150	-179	-214
Gastos de Mercadeo	-504	-535	-567	-602	-638	-677
Inversión en Mercadeo	-504	-535	-567	-602	-638	-677
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-840</b>	<b>-436</b>	<b>-8</b>	<b>447</b>	<b>928</b>	<b>1,438</b>

Nota: MM = Miles de Millones

Tabla 29

*Estado de Resultados en Pesos Colombianos (M) - Escenario Moderado*

Estado de resultados Contribuciones (\$M)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	0	978	2,015	3,114	4,276	5,506
Costo Variable		-203	-418	-645	-884	-1,136
<b>Margen de Contribución</b>	<b>0</b>	<b>776</b>	<b>1,597</b>	<b>2,469</b>	<b>3,392</b>	<b>4,370</b>
Gastos Variables	0	-36	-75	-116	-160	-205
Gastos de Exportación		-23	-47	-73	-100	-128
Comisiones 1%	0	-10	-20	-31	-43	-55
4 por mil	0	-4	-8	-12	-17	-22
<b>Contribución a Fijos</b>	<b>0</b>	<b>739</b>	<b>1,522</b>	<b>2,353</b>	<b>3,233</b>	<b>4,165</b>
Costos fijos de Producción		-56	-115	-178	-244	-315
Costos fijos		-56	-115	-178	-244	-315
Gastos Fijos Directos	-840	-891	-945	-1,003	-1,064	-1,129
Gastos de Venta	-336	-356	-378	-401	-426	-452
Gastos de personal	-336	-356	-378	-401	-426	-452
Gastos de Viaje	-96	-109	-127	-150	-179	-214
Gastos de Mercadeo	-504	-535	-567	-602	-638	-677
Inversión en Mercadeo	-504	-535	-567	-602	-638	-677
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-840</b>	<b>-208</b>	<b>461</b>	<b>1,172</b>	<b>1,924</b>	<b>2,721</b>

Nota: MM = Miles de Millones

Tabla 30

*Estado de Resultados en Pesos Colombianos (MM) Escenario Optimista*

Estado de resultados Contribuciones (\$M)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	0	1,468	3,023	4,671	6,414	8,258
Costo Variable	0	-304	-627	-967	-1,326	-1,703
<b>Margen de Contribución</b>	<b>0</b>	<b>1,163</b>	<b>2,396</b>	<b>3,703</b>	<b>5,089</b>	<b>6,555</b>
Gastos Variables	0	-55	-113	-174	-239	-308
Gastos de Exportación	0	-34	-70	-109	-149	-192
Comisiones 1%	0	-15	-30	-47	-64	-83
4 por mil	0	-6	-12	-19	-26	-33
<b>Contribución a Fijos</b>	<b>0</b>	<b>1,109</b>	<b>2,283</b>	<b>3,529</b>	<b>4,849</b>	<b>6,247</b>
Costos fijos de Producción	0	-84	-173	-267	-367	-472
Costos fijos	0	-84	-173	-267	-367	-472
Gastos Fijos Directos	-840	-891	-945	-1,003	-1,064	-1,129
Gastos de Venta	-336	-356	-378	-401	-426	-452
Gastos de personal	-336	-356	-378	-401	-426	-452
Gastos de Viaje	-96	-109	-127	-150	-179	-214
Gastos de Mercadeo	-504	-535	-567	-602	-638	-677
Inversión en Mercadeo	-504	-535	-567	-602	-638	-677
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>-840</b>	<b>133</b>	<b>1,165</b>	<b>2,259</b>	<b>3,419</b>	<b>4,646</b>

Nota: MM = Miles de Millones

#### 9.4 Flujo de Caja Proyectado y Payback

En relación con el flujo de caja proyectado, se observa que para poder comenzar la operación en el mercado chino se debe contar con unos recursos iniciales de \$933 millones de pesos colombianos, estos recursos son fundamentales para que en el primer año se pueda comenzar a realizar los contactos y desarrollo de los productos marca propia con los potenciales clientes para que en el siguiente año se pueda comenzar con la facturación y de esta manera aliviar las necesidades de flujo de caja. Los gastos se mantienen constantes entendiendo que se tiene que dar continuidad a lo realizado en el año cero y así generar mayor visibilidad de la compañía. Adicionalmente, el capital de trabajo va en aumento al comenzar a tener producto disponible, los años posteriores representan un incremento en los flujos de caja por lo que la compañía podría, en caso de querer acelerar su huella, hacer inversiones adicionales para ser más visible y poder atraer más ventas en nuevos segmentos.

En la Tabla 31, 32 y 33 se expone el flujo de caja y la tasa de interna de retorno, el escenario pesimista muestra una tasa de retorno baja, sin embargo, con el potencial que tiene el mercado, los esfuerzos valdrían la pena pensando más en el largo plazo, los otros dos escenarios presentan tasas de retorno por encima de la mínima exigida por la compañía que es de 12.9%, respecto al *payback* se observa que para el escenario pesimista este se lograría pasados los cuatros años, para el moderado a los tres años y medio, y para el optimista a los tres años. En las Figura 45, 46 y 47 se ilustra de manera gráfica el flujo de caja proyectado.

#### 9.5 ROIC

Con el propósito de evaluar el desempeño total del negocio se procede a realizar la evaluación del retorno sobre el capital invertido (ROIC), en la Tablas 34, 35 y 36 se ilustra el ROIC año a año para cada escenario, en donde se puede observar que el negocio tiene un retorno muy positivo para la compañía a partir de que se superan las ventas de 23 toneladas

Tabla 31

*Flujo de Caja Proyectado Pesimista*

<u>Flujo de caja (\$M)</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Utilidad Operativa (EBIT)	-840	-436	-8	447	928	1,438
Variación en Capital de Trabajo	-93	-92	-98	-104	-110	-116
Impuestos	0	0	0	-134	-278	-431
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-933</b>	<b>-528</b>	<b>-106</b>	<b>209</b>	<b>540</b>	<b>890</b>
Flujo de caja acumulado	-933	-1,462	-1,567	-1,358	-818	72
<b>WACC</b>	<b>12,9%</b>					
<b>VPN</b>	<b>72</b>					
<b>TIR</b>	<b>1,1%</b>					
<b>Payback</b>	<b>4,9</b>					

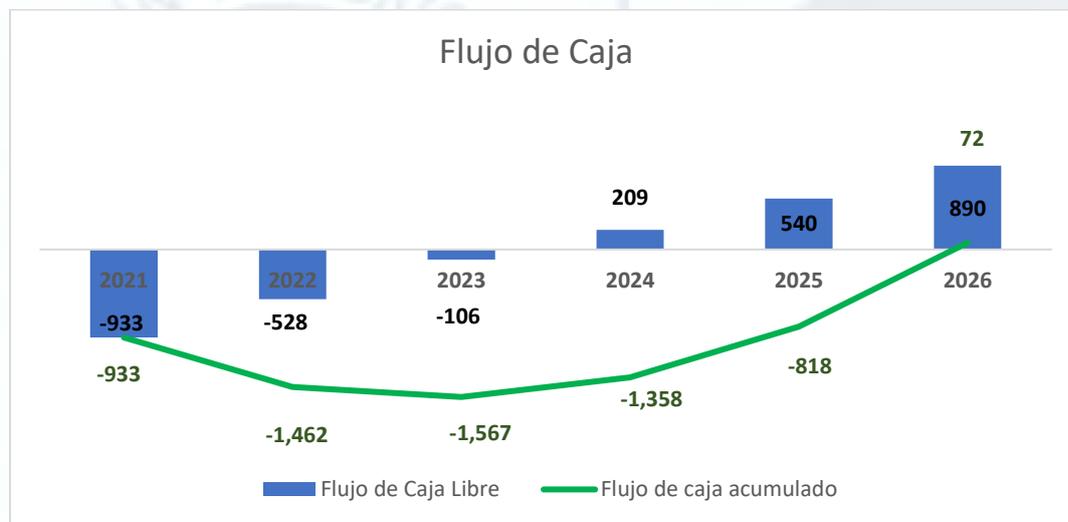


Figura 45. Flujo de caja pesimista

Tabla 32

*Flujo de Caja Proyectado Moderado.*

<u>Flujo de caja (\$M)</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Utilidad Operativa	-840	-208	461	1,172	1,924	2,721
Variación en Capital de Trabajo	-93	-141	-150	-159	-168	-178
Impuestos			-138	-351	-577	-816
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-933</b>	<b>-350</b>	<b>173</b>	<b>661</b>	<b>1,179</b>	<b>1,727</b>
Flujo de caja acumulado	-933	-1,283	-1,110	-449	730	2,457
<b>WACC</b>	<b>12,9%</b>					
<b>VPN</b>	<b>2,457</b>					
<b>TIR</b>	<b>32,2%</b>					
<b>Payback</b>	<b>3,6</b>					

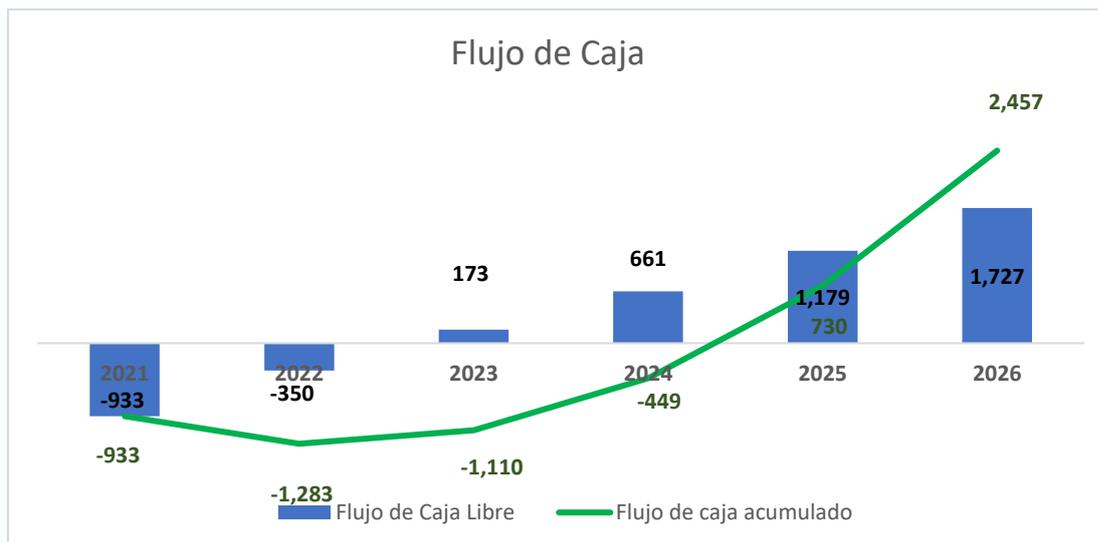


Figura 46. Flujo de caja moderado

Tabla 33

Flujo de Caja Proyectado Optimista

<b>Flujo de caja (\$M)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Utilidad Operativa (EBIT)	-840	133	1165	2259	3419	4646
Variación en Capital de Trabajo	-93	-215	-228	-241	-256	-270
Impuestos	0	-40	-349	-678	-1026	-1394
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-933</b>	<b>-122</b>	<b>587</b>	<b>1340</b>	<b>2137</b>	<b>2982</b>
Flujo de caja acumulado	-933	-1055	-468	872	3010	5991
<b>WACC</b>	<b>12,9%</b>					
<b>VPN</b>	<b>5991</b>					
<b>TIR</b>	<b>66,8%</b>					
<b>Payback</b>	<b>2,6</b>					

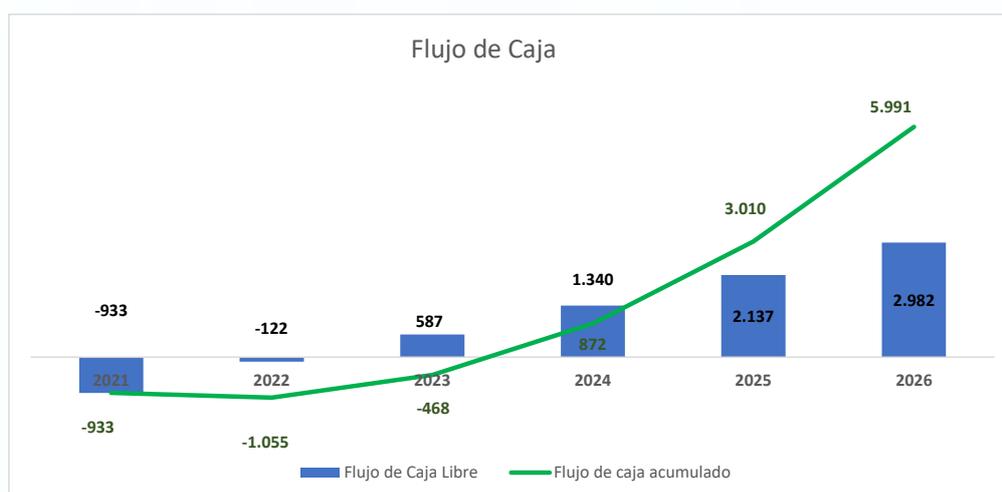


Figura 47. Flujo de caja optimista

en cualquiera de los escenarios, por supuesto, en cada uno de ellos está en tiempos diferentes, por consiguiente, entra más rápido se logre ese número más rápido se tendrá ese retorno, la razón principal es que Luker no tiene que realizar inversiones en maquinaria, puesto que ya se cuenta con toda la infraestructura y lo que está buscando es copar la capacidad de las líneas de producción de modo que solo requiere de la inversión de mercadeo, del área comercial y los gastos operacionales.

Tabla 34

*Calculo Rentabilidad del Capital Invertido Pesimista*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Operativa (EBIT)	-840	-436	-8	447	928	1.438
Impuestos				-134	-278	-431
Utilidad Operativa Neta (NOPAT)	-840	-436	-8	313	650	1.006
Capital Invertido	933	984	1,043	1,107	1,174	1,245
Capital Invertido promedio	958	1,013	1,075	1,140	1,209	623
ROIC = NOPAT / Capital invertido promedio	-88%	-43%	1%	27%	54%	162%

Tabla 35

*Calculo Rentabilidad del Capital Invertido Moderado*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Operativa (EBIT)	-840	-208	461	1.172	1.924	2.721
Impuestos			-138	-351	-577	-816
Utilidad Operativa Neta (NOPAT)	-840	-208	323	820	1.347	1.905
Capital Invertido	933	1.033	1.095	1.162	1.232	1.307
Capital Invertido promedio	983	1.064	1.129	1.197	1.269	653
ROIC = NOPAT / Capital invertido promedio	-85%	-20%	29%	69%	106%	292%

Tabla 36

*Calculo Rentabilidad del Capital Invertido Optimista*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Operativa (EBIT)	-840	133	1.165	2.259	3.419	4.646
Impuestos		-40	-349	-678	-1.026	-1.394
Utilidad Operativa Neta (NOPAT)	-840	93	815	1.581	2.393	3.252
Capital Invertido	933	1.106	1.173	1.244	1.320	1.399
Capital Invertido promedio	1.020	1.140	1.209	1.282	1.359	700
ROIC = NOPAT / Capital invertido promedio	-82%	8%	67%	123%	176%	465%

**9.6 Conclusiones**

Conforme con los resultados financieros presentados, el proyecto de ingresar al mercado chino es viable, por lo tanto, Luker tiene que aprovechar esta oportunidad que contribuiría en su posicionamiento en el mercado internacional, además de comenzar a tener una mayor visibilidad en esta región que le facilitará en su posterior incursión en otros países de Asia pacífico. A pesar de que los objetivos en volumen planteadas inicialmente para China son bajos la experiencia y el aprendizaje que se construirá será de gran utilidad para ampliar su conocimiento y de esta manera poder plantear nuevas estrategias para acelerar su crecimiento aportando un mayor volumen al objetivo macro planteado por la organización.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El último capítulo traerá los principales hallazgos obtenidos a lo largo del desarrollo de esta consultoría, así como las recomendaciones que se le dan a Luker para pueda continuar desarrollando con éxito su incursión en el mercado chino.

### 10.1 Conclusiones

1. Luker al estar en proceso de formación y consolidación, debe continuar con su proceso de definición de su cultura y la consolidación de los valores corporativos con el objetivo de alcanzar la visión definida por la compañía.
2. La compañía tiene una alta dependencia comercial de los mercados de Estados Unidos y Europa, al tener el 70% de sus ventas en estas regiones.
3. Luker tiene una propuesta de valor lo suficientemente sólida que la hace atractiva a los mercados internacionales, los cuales buscan productores que garanticen trazabilidad en toda la cadena de suministro, resaltando la transparencia y un impacto ambiental positivo.
4. Se concluye que para que Luker pueda lograr su meta de crecimiento a mediano y largo plazo debe continuar con su proceso de internacionalización capturando nuevas geografías y logrando mantener dentro de sus clientes su gran diferenciador.
5. China es el país que representa mayor oportunidad para Luker, por su tamaño poblacional, alto ingreso per cápita, el nivel de sofisticación de consumo de productos importados, tendencia de consumo saludable y bajo en azúcar.
6. Considerando los precios recolectados en el mercado chino, la oferta de Luker será competitiva debido a que los precios de venta al público están en un promedio de \$63 dólares por kilogramo, y el portafolio de Luker será ofrecido en precio de lista en promedio en \$20 dólares por kilogramo, lo que le deja un amplio margen de

- rentabilidad al canal minorista.
7. Conforme con los resultados financieros presentados, el proyecto de ingresar al mercado chino es viable, con un valor presente neto de \$2457 millones de pesos colombianos en el escenario moderado.
  8. En la fase inicial, Luker Chocolate se va a enfocar en Shanghái, ciudad bien desarrollada, que tiene un alto potencial en el consumo de chocolate, enfocándose en la venta minorista por comercio electrónico. Al inicio se tendrá una fuerza de ventas híbrida, con un ejecutivo de ventas, deberán contar con el uso de Salesforce (CRM), además se debe contar con un distribuidor local que cuente con una oferta de productos que complementen el portafolio; así como el soporte de una empresa local de relaciones públicas. La participación en ferias será pieza clave en el proceso de ingreso, así como la alianza con entes gubernamentales.
  9. La contratación de un ejecutivo de ventas Colombo-Chino es clave para entender ambas idiosincrasias y permitiendo una conexión más asertiva entre Luker Chocolate y sus futuros clientes.

## **10.2 Recomendaciones**

1. China es el país más recomendado para ingresar a la región de Asia como mercado piloto, lo que le permitirá tener aprendizajes que serán extrapolables a los otros países de la región.
2. Es importante que Luker tenga en cuenta que en Latinoamérica existen otros competidores que pueden tener una oferta similar, por lo que la ejecución del ingreso a este mercado debe realizarse en el corto plazo y de esta manera aprovechar los beneficios de ser una de las primeras compañías latinoamericanas con una oferta de valor diferenciada en este mercado.
3. Se recomienda la aplicación del *Design Thinking* como herramienta clave para

- empatizar y abordar las necesidades de los consumidores; Esta metodología permitirá establecer estrategias prácticas y flexibles de mapeo de percepciones y emociones de los consumidores chinos respecto al chocolate de origen colombiano.
4. Se propone realizar una profundización en las categorías de pastelería, repostería, galletería, heladería, chocolatería, confitería, y bebidas, levantando un entendimiento general del contexto y de la dinámica del sector de la industria de chocolate, y posteriormente una segmentación detallada de las categorías mencionadas, en donde se dimensione el tamaño del mercado y se establezcan los detonantes de demanda, atributos valorados, tendencias y potenciales oportunidades.
  5. Luker Chocolate debe comenzar a realizar acercamientos con el Ministerio de Comercio Exterior para que dentro de su agenda esté la revisión de posibles tratados de libre comercio que permitan derrumbar o disminuir escalonadamente los aranceles que se tienen actualmente con China, y de esta manera lograr aún mayor competitividad.
  6. Se recomienda que Luker Chocolate trabaje en la obtención de certificaciones internacionales adicionales a las que ya tiene, con el propósito de facilitar su ingreso al mercado chino al ser endosos a la calidad de los productos y un sello de experiencia en la industria.
  7. Las invitaciones a las plantaciones de cacao son fundamentales para poder conectar al cliente con el origen del producto final, lo que permitirá generar lazos de confianza y compromisos con las iniciativas de sostenibilidad.

## Referencias

- Agronegocios (2018). *La producción de Cacao Nacional creció 80% en los últimos 10 años*. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-de-cacao-nacional-crecio-80-en-los-ultimos-diez-anos-2729041#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20en%20el%20consumo%20per,principalmente%20de%20chocolate%20de%20taza>.
- Akgün, A., Heskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *10<sup>th</sup> International Strategic Management Conference*, 150, 609-618. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.080
- Alcácer, J. (2015, 30 de junio). Competir a nivel global. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 8123, 6-42.
- Al-Dawalibi, A., Al-Dali, I., & Alkhayyal, B. Best marketing strategy selection using fractional factorial design with analytic hierarchy process. *MethodsX*, 7. doi: j.mex.2020.100927
- Apostol, S. (2021). *A year of innovation in chocolate confectionery, 2021*. Mintel. Recuperado de [https://reports.mintel.com/sinatra/oxygen/sso\\_warning/](https://reports.mintel.com/sinatra/oxygen/sso_warning/)
- AQSIQ (sf). *AQSIQ create confidence*. Recuperado de <https://www.aqsic.net/food-labels.htm>
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina* (3<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3399&pg=20>
- Boumphrey, S. & Brehmer, Z. (2017). Megatrend Analysis. Putting the Consumer at the Heart of the Business. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- China Briefing (sf). *Impuestos y aranceles de Importación-Exportación en China*. Recuperado de <https://www.china-briefing.com/news/impuestos-y-aranceles-a-la-importacion-y-exportacion-en-china->



- en Japón [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International. (2020f). Canales de distribución para confitería de chocolate en Japón [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2020g). Ventas de chocolate en India por categoría [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International. (2020h). Participación de las empresas en confitería de chocolate en India [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International. (2020i). Canales de distribución para confitería de chocolate en India [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2020j). Ventas de chocolate en Corea por categoría [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2020k). Participación de las empresas en confitería de chocolate en Corea [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International. (2020l). Canales de distribución para confitería de chocolate en Corea [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2020m). Ventas de chocolate en Singapur por categoría [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2020n). Participación de las empresas en confitería de chocolate en Singapur [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor International. (2020o). Canales de distribución para confitería de chocolate en Singapur [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Evans, M. (2021). *E-commerce to Account for Half the Growth in Global Retail by 2025*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/e-commerce-to-account-for-half-the-growth-in-global-retail-by-2025/>
- Fedecacao (2015). *Cacao se ratifica como cultivo de la paz*.

Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/230-cacao-se-ratifica-como-cultivo-de-la-paz>

Fedecacao (2019). *El cacaocultor es lo primero*. Recuperado de

<https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/internacionales>

Fisher, L., & Espejo, J. (2017). *Introducción a la investigación de mercados* (4ª ed.).

Recuperado de <http://www.ebooks7->

[24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4616&pg=24](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4616&pg=24)

Geyrhalter, F. (2016). *How to launch a brand: Your step by step guide to crafting a brand from positioning to naming and brand identity*. Long Beach: Brandtro Publishing.

Gilal, F., Jian, Z., Paul, J., & Gilal, N. (2018). The role of self-determination theory in marketing science: An integrative review and agenda for marketing research. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2018.10.004

Ghemawat, P. (2007, marzo). Gestionar las diferencias el desafío central de una estrategia global. *Harvard Business Review America Latina, R0703C-E*, 3-12.

Holt, D., Quelch, J., & Taylor, E. (2004, setiembre). Como compiten las marcas globales. *Harvard Business Review America Latina, R0409D-E*, 5-8.

Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B., & Rudd, J. (2017). *Marketing strategy & Competitive positioning*. UK: Prentice Hall International.

Hutchison, T. (2010). Investigación de Merdados. En T. Hutchison, A. Macy, & P. Allen (Eds.), *Record Label Marketing* (pp.65-91). Focal Press. doi: 10.1016/B978-0-240-81238-0.00004-6.

IBISWorld Industry Report (2019). *Chocolate & candy production in China industry trends (2015-2020)*. Recuperado de <https://www.ibisworld.com/china/market-research-reports/chocolate-candy-production-industry/>

ICCO, 2018. *Preparatory meeting on Annex "C" of the International cocoa Agreement*.

Recuperado de <https://www.icco.org/wp-content/uploads/FFP-5-2-Rev.1-A-Working-Definition-of-Fine-or-Flavour-Cocoa-English.pdf>

IDEAM (2020). *Resultados de monitoreo deforestación 2019*. Recuperado de <http://www.ideam.gov.co/documents/10182/105413996/presentacionbalancedeforestacion2019/7c9323fc-d0a1-4c95-b1a1-1892b162c067>

International Trade Centre [ITC]. (2019a). *Markets with potential for Colombia's exports of chocolate & other cocoa*. Recuperado de <https://exportpotential.intracen.org/en/products/tree-map?fromMarker=w&exporter=w&toMarker=w&market=w&whatMarker=k>

International Trade Centre [ITC]. (2019b). *List of supplying markets for a product imported by China 2015-2019, Product 1806: Chocolate and other food preparations containing cocoa*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

International Trade Centre [ITC]. (2019c). *List of supplying markets for a product imported by Japan 2015-2019, Product 1806: Chocolate and other food preparations containing cocoa*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

International Trade Centre [ITC]. (2019d). *List of supplying markets for a product imported by India 2015-2019, Product 1806: Chocolate and other food preparations containing cocoa*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx)

nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2

International Trade Centre [ITC]. (2019e). *Annual report 2019*. Recuperado de

[https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About\\_ITC/Corporate\\_Documents/Annual\\_Report/ITC\\_AnnualReport2019\\_ENG\\_20200630\\_web\\_reduced.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About_ITC/Corporate_Documents/Annual_Report/ITC_AnnualReport2019_ENG_20200630_web_reduced.pdf)

International Trade Centre [ITC] (2019f). *List of supplying markets for a product imported by Singapur 2015-2019, product 1806: Chocolate and other food preparations containing cocoa*. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c699%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

International Trade Centre [ITC]. (2019g). *List of supplying markets for a product imported by Corea 2015-2019, product 1806: Chocolate and other food preparations containing Cocoa*. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

International Trade Centre [ITC] (2020). Republic of Korea. Recuperado de

<https://www.intracen.org/country/republic-of-korea/>

International Trade Centre [ITC] (2021a). Importaciones de cacao a Asia en miles de dólares.

[Gráfico]. Recuperado de <https://www.trademap.org>

International Trade Centre [ITC] (2021b). *Bilateral trade between Colombia and Europe*.

[Gráfico]. Recuperado

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(1wbtglazxilxyrvn5u0fkuv\)\)/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c25%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(X(1)S(1wbtglazxilxyrvn5u0fkuv))/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c25%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

International Trade Centre [ITC] (2021c). *Bilateral trade between Colombia and United*

*States*. [Gráfico]. Recuperado de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(1wbtglazxilxyrvn5u0fkuv\)\)/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c842%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(X(1)S(1wbtglazxilxyrvn5u0fkuv))/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c842%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

International Trade Centre [ITC] (2021d). *Países de donde se importa el chocolate a Japón*

*en miles de dólares*. [Gráfico]. Recuperado de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(gj1ai145h13mn4200envsl55\)\)/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/(X(1)S(gj1ai145h13mn4200envsl55))/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

International Trade Centre [ITC] (2021e). *Países de donde se importa el chocolate a China*

*en miles de dólares*. [Gráfico]. Recuperado de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(gj1ai145h13mn4200envsl55\)\)/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/(X(1)S(gj1ai145h13mn4200envsl55))/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

International Trade Centre [ITC] (2021f). *Países de donde se importa el chocolate a Hong*

*Kong en miles de dólares*. [Gráfico]. Recuperado de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(gj1ai145h13mn4200envsl55\)\)/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c344%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/(X(1)S(gj1ai145h13mn4200envsl55))/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c344%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

International Trade Centre [ITC] (2021g). *Países de donde se importa el chocolate a Corea*

*en miles de dólares*. [Gráfico]. Recuperado de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(gj1ai145h13mn4200envsl55\)\)/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/(X(1)S(gj1ai145h13mn4200envsl55))/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c410%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

- Janiszewska, K., & Insch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1), 9-19. doi:10.14254/2071-8330.2012/5-1/2
- Jeanne, B., Kristin, B., & Mary, C. (2006, noviembre). Como gestionar equipos multiculturales. *Harvard Business Review América Latina*, R0611D-E, 4-6.
- Jiménez-Asenjo, N., & Filipescu, D. (2019). Cheers in China! International marketing strategies of Spanish wine exporters. *International Business Review*, 28, 647-659. doi: 10.1016/j.ibusrev.2019.01.001
- Jung, J., Kim, S., & Kim, K. (2020). Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.04.019
- Kaleka, A., & Morgan, N. (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.02.001
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Hernal Hempstead: Prentice Hall International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Versión para Latinoamérica. (11ª ed.) (pp. 109-114). México. Pearson Educación.
- Křižanová, A., Ivánková, K., & Kolenčík, J. (2010). *Medzinárodný marketing*. Žilina: Georg
- Legiscomex (2020). Importaciones chinas por partida arancelaria. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/>
- Lehmann, D. (2020). The evolving world of research in marketing and the blending of theory and data. *International Journal of Research in Marketing*. doi:10.1016/j.ijresmar.2019.12.001

- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2020). *The design thinking toolbox: A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods*. New Jersey, EE.UU. John Wiley & Sons.
- Luker Chocolate (2019). *Próposito*. Documento interno.
- Luker Chocolate (2020). *Organigrama de Luker Chocolate*. [Gráfico]. Daruma. Documento interno.
- Luker Chocolate (2020). *Ventas por categoría en toneladas de producto 2019 vs 2020*. *Informe de ventas*. [Gráfico]. Documento interno.
- Luker Chocolate (2020). *Distribución de las ventas de Chocolate por país*. *Cubo de ventas*. [Gráfico]. Documento interno.
- Luker Chocolate (2020). *Ventas Luker Chocolate del 2018 al 2020*. *Cubo de ventas*. [Gráfico]. Documento interno.
- Makienko, I., & Bernard, E. (2012). Teaching applied value of marketing research: a questionnaire design project. *The International Jourdan of Management Education*. 10, 139-145. doi: 10.1016/j.ijme.2012.03.004
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercado* (10ª ed.) Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=2757&pg=26>
- Merino, M. J., Pintado, J. S., Grande, I., & Estevéz, M. (2011). *Introducción a la investigación de Mercados*. (pp. 17-18). Madrid, España. Esic Editorial.
- Mintel. (2019a). *Chocolate confectionery in China*. Retrieved from <https://marketsizes.mintel.com/snapshots/CHN/123/performance/single>.
- Mintel. (2019b). *Chocolate confectionery in Japan*. Recuperado de <https://marketsizes.mintel.com/snapshots/JPN/123/performance/single>.
- Mintel. (2019c). *Chocolate confectionery in India*. Recuperado de <https://marketsizes.mintel.com/snapshots/IND/123/performance/single>.

- Mintel. (2019d). *Chocolate confectionery in south Korea*. Recuperado de <https://marketsizes.mintel.com/snapshots/KOR/123/performance/single>
- MinTic. (2020). *Mintic le apuesta al campo colombiano brindando conectividad*. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/145217:MinTIC-le-apuesta-al-campo-colombiano-brindando-conectividad>.
- Neeley, T. (2012, mayo). Los Negocios internacionales hablan inglés: por qué necesita una estrategia lingüística ya. *Harvard Business Review*, R1205H, 116-124.
- Nguyen, H., & Feng, H. (2020). Antecedents and Financial Impacts of Building Brand Love. *International Journal of Research in Marketing*. doi: 10.1016/j.ijresmar.2020.10.001
- Objetivos de Desarrollo sostenible (2015). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Prieto, H. J. E. (2009). *Investigación de mercados*. (1ª ed.) (pp. 72-75). Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Procolombia (2020). *Confitería con cacao en China*. Recuperado de [http://www.andi.com.co/Uploads/20200802\\_Confiteria%20de%20cacao%20en%20China.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/20200802_Confiteria%20de%20cacao%20en%20China.pdf)
- Sainz, V. J. (2007). *El plan de marketing en la práctica* (pp. 167-276). España: Madrid. ESIC Editorial.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14a ed.) (pp. 186– 190). México, D.F. McGraw-Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.vV.
- Straits Time. (15 de febrero, 2019). *Chocolate is a big business in China*. Recuperado de <https://www.straitstimes.com/lifestyle/food/chocolate-is-big-business-in-china>
- Sicex (2021a). *Exportaciones de Colombia en toneladas a Estados Unidos, Europa y Asia*. Recuperado de [https://: www.sicex.com](https://www.sicex.com)
- Sicex (2021b). *Exportadores Colombianos partida 1806 para el año 2019 y 2020*.

Recuperado de [https://: www.sicex.com](https://www.sicex.com)

Vadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing*

*Management*, 82 (7), 15-18. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.03.003

Walker, O., Boyd, H., & Larreche, J. (2003). *Marketing strategy: A decision – Focused approach*. New York. McGraw Hill.

Wierenga, B. (2020). The study of important marketing issues in an evolving field.

*International Jourdan of Research in marketing*, 38 (1), 18-28.

doi:10.1016/j.ijresmar.2020.10.007

World Bank Group. (2019). *Data Bank: India*. Recuperado de

<https://data.worldbank.org/country/india>

World Bank Group. (2020). *Doing business 2020, Comparing business regulation in 190 economies*. Recuperado de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

f

Word Cocoa Foundation (2021). *Women's Empowerment*. Recuperado de

<https://www.worldcocoafoundation.org/focus-areas/empowered-communities/>

## Apéndice A: Análisis DOFA

Tabla 37

### Análisis DOFA

<p><b>Análisis interno</b></p> <p><b>Análisis externo</b></p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centro de Investigación de Cacao (Granja Luker)</li> <li>2. Integración vertical en los cultivos de cacao</li> <li>3. Uso de cacao 100% fino de aroma</li> <li>4. Flexibilidad en producción y personalización de recetas</li> <li>5. Productos libres de nueces que son alérgenos</li> <li>6. Procesos de transformación en origen</li> <li>7. Enfoque en sostenibilidad, empresa de triple impacto (social, ambiental y económico)</li> </ol>	<p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una sola planta de producción, que ocasionará un alto riesgo en el suministro de productos en caso de que está presente alguna novedad.</li> <li>2. No se cuenta con un portafolio de productos orgánicos.</li> <li>3. Dependencia Comercial de Estados Unidos y Europa</li> <li>4. A pesar de contar con certificaciones internacionales, se evidencia la necesidad de ampliarlas para aumentar cobertura y relevancia para ampliar los avales que aumentan la credibilidad de sus productos.</li> <li>5. Dificultad en la consecución de ingredientes importados y materiales de empaque para el desarrollo de nuevos productos de valor agregado.</li> </ol>
<p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gobierno colombiano está apoyando los cultivos de cacao.</li> <li>2. Alta demanda de chocolate a nivel mundial.</li> <li>3. Crecimiento de ventas a través de canales digitales</li> <li>4. Aprovechar los tratados de libre comercio vigentes y los que están en desarrollo para ingreso a nuevos mercados.</li> <li>5. Buenas prácticas en el manejo de los cultivos en contraste con las malas prácticas que ha sido generalizada la industria de chocolate especialmente en África por el trabajo infantil y la deforestación.</li> <li>6. Mayor conciencia en los productos que se consumen.</li> </ol>	<p><u>Estrategias FO explote</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveer a los agricultores los materiales genéticos para garantizar una mejor productividad y acompañarlos en la siembra y pos-cosecha. (F1, O1)</li> <li>2. Promover los orígenes de sus propias fincas que son apetecidos en los mercados internacionales por su historia y trazabilidad. (F2, O2)</li> <li>3. Desarrollar alianzas con canales de venta online en donde se comunique el enfoque de triple impacto resaltando que Chocolate es fabricado en origen (F6, F7, O3)</li> <li>4. Adaptar el portafolio de productos de acuerdo con los perfiles de sabor de los mercados que se va a ingresar. (F4, O4)</li> <li>5. Buscar un aliado en el mercado asiático, en donde se le de visibilidad a los productos hechos a partir de cacao fino de aroma y manufacturados en origen. (F3, F6, O2)</li> <li>6. Comunicar las buenas prácticas y resaltar que los productos son libres de alérgenos, tendencias saludables. (F5, O5, O6)</li> </ol>	<p><u>Estrategias DO busque</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar una alianza de co-manufactura en destino para garantizar suministro en caso de crisis. (D1, O2)</li> <li>2. Explorar una alianza con proveedores de cacao orgánicos para ingresar en este nuevo segmento y apalancarlo con comunicación que el cacao es <i>slave free</i> y no contribuye a la deforestación. (D2, O5)</li> <li>3. Desarrollar planes concretos de expansión para ingresar a nuevos mercados con el objetivo de diversificar el riesgo y continuar con su crecimiento sostenible. (D3, O2)</li> <li>4. Buscar alternativas que permitan que un tercero verifique los procesos y productos de la compañía tenga mayor relevancia en mercados internacionales. (D4, O5)</li> <li>5. Fortalecer el área de compras para que desarrollen habilidades de negociación y se mapeen más proveedores que tengan mejores tiempos de respuesta con mínimos de compra más ajustados a los requerimientos de Luker. (D5, O3)</li> </ol>
<p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política del país.</li> <li>2. Fluctuación de los precios del cacao afectando el ingreso de los agricultores, cuando éste está a la baja.</li> <li>3. Falta de cobertura de internet en zonas remotas del país para lograr 100% de acceso a la tecnología a los agricultores.</li> <li>4. Barreras de entrada a por no cumplimiento en la regulación de Cadmio en algunos países.</li> <li>5. Mayor número de competidores en búsqueda de Cacao Colombiano.</li> </ol>	<p><u>Estrategias FA confronte</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de nuevos terrenos para ampliar la integración vertical, con siembra de cacao fino de aroma incluyendo sistemas de riego para mitigar las sequías. (F1, F2, A1)</li> <li>2. Desarrollo de cultivos agroforestales para garantizar ingresos no solo por el cacao sino por maderables y otros árboles frutales. (D2, F2).</li> <li>3. Explorar nuevas regiones en donde se pueda cultivar cacao y esté presente bajos niveles de Cadmio. (F1, A4).</li> <li>4. Desarrollar alianzas con proveedores de internet para ayudar a mejorar la cobertura en todo el país. (A3, F7)</li> </ol>	<p><u>Estrategias DA evite</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir una empresa de chocolate en destino. (D1, D4, A2).</li> </ol>

## Apéndice B: Encuestas

**Empresa Encuestada.** Camilo Gallo

**Cargo.** Director Financiero

### RESOLUCION DE ENCUESTA ABIERTA

#### ¿Qué expectativas tiene respecto a este proceso de consultoría?

Que nuestra propuesta sea competitiva en este mercado y que llegue a tener diferenciación, y un crecimiento en el corto plazo y posicionamiento en el mercado para cumplir así las expectativas de crecimiento de la compañía al 2025-2030.

#### ¿Cuáles son los principales pilares estratégicos en los que está enfocada su empresa para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo?

Desde un enfoque de cultura organizacional e innovación que son lo conocido a emprender, de lo local a global, del producto al servicio, de lo individual a lo colectivo, estos pilares están llegando a toda la organización para que todos rememos hacia el mismo objetivo y estemos alineados.

#### ¿Qué pilares requieren mayor trabajo en la empresa y cuáles tienen mayor importancia?

Todos son muy importantes, pero de cara al cliente de lo conocido a emprender y del producto al servicio.

#### ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización?

**Fortalezas.** Conocimiento técnico desde la investigación a través de la granja Luker, conocimiento en toda la cadena de suministro, centro de investigación, enfoque sostenible de la compañía enfocado en lo social y lo ambiental, la ubicación geográfica que nos da cacao con diferentes sabores, y características de sabor que nos dan la diferencia en el mercado.

**Debilidades.** Falta de conocimiento de la cultura asiática, certificaciones que solicitan algunos mercados, certificaciones que puedan ser barrera al ingreso a estos mercados, la barrera del idioma.

**Amenazas.** Guerras comerciales, barreras arancelarias, centradas principalmente en chino, productores locales más cercanos que puedan tener mejores precios y calidades diferentes.

**Oportunidades.** Mercado con población muy alta, vender un producto diferenciado, con diferentes características, podemos llegar a ciertos nichos que nos pueden llevar a crecer.

**¿Cuál es el propósito de la compañía? ¿Siente que sus colaboradores se sienten identificados con este propósito?**

Se ha venido trabajando hace poco tiempo, hacer del mundo un lugar mejor. Hacer del mundo un lugar mejor, ayudando a otras empresas a crear productos con propósito, usando nuestro chocolate como herramienta de cambio, bajarlo a todos los niveles y colaboradores para que todos lo tengan, se está escalando y es la razón principal para que los objetivos que se den, hay también propósitos por área para que los pilares puedan salir adelante, propósito financiero, crecimiento sostenido del Luker Chocolate que apalanquen la generación de valor.

**¿Cuáles son los proyectos hitos con los que cuenta? ¿Cuál es el plan de ejecución y qué indicadores utilizará para monitorear este proyecto?**

Plan maestro que está culminando, plan de expansión planta y centro de distribución que ayudan al crecimiento de la compañía y que ayudan a abordar este tipo de mercados, crecimiento de productos de valor agregado de mayor rentabilidad, necesidad de crecer no solo al mercado chino, sino en general, trabajo en sostenibilidad y valor compartido, triple impacto en los proyectos, como contribuir a la sociedad, factor diferenciador, cultivos propios, hace 10 años con 550 hectáreas y otros cultivos para llegar a 1000 hectáreas y lograr abastecimiento.

**¿Cuáles son los principales mercados a los que están llegando y cómo lo está haciendo?**

**¿Los clientes en los mercados están alineados con el propósito de la empresa?**

USA, entre 10 y 5 años, dos clientes importantes de valor agregado, uno con producto terminado y salen con proyectos de trazabilidad de las materias primas, enfoque social, ambiental crecer con clientes que tienen propósito con ayuda logística y técnica. Reino unido con focos de crecimiento, donde los clientes están alineados con el propósito de la compañía, social muy importante por el apoyo que dan.

**¿Hay otros mercados a los que quisiera llegar?**

España y el mercado asiático para conocer cultura, necesidades y mercado interno.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Qué experiencias (éxitos y fracasos) ha vivido la organización en planes similares que le puedan servir de ayuda en la correcta ejecución de su estrategia de expansión?***

Exportaciones a Rusia y España, tipo de producto que estábamos exportando, formulas y recetas donde ciertas materias primas no pueden superar ciertos criterios dentro de la fórmula, alerta a las regulaciones en base producto, empaques.

**¿En qué consideraría que su competencia le lleva ventaja (procesos productivos, recursos humanos, costos de producción, participación de mercado)? ¿Le preocupa la aparición de nuevos competidores? ¿Dicha ventaja podría acrecentarse en el futuro inmediato? ¿Cuál es su ventaja competitiva?**

La lejanía en la que estamos, tema logístico, oportunidad de entrega, muy lejos, generar confianza que no los vamos a dejar sin producto, inventarios, logística no tan costosa y un buen precio, tenemos que seguir fortaleciendo lo que tenemos como valor de diferenciación, incorporar en toda la cadena del cacao, trazabilidad, asesoría técnica, un cacao diferenciado, sabor único, esta es nuestra ventaja competitiva así seamos más costosos, la logística manejarla como la de Europa, mejorar día a día.

**¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Se encuentra integrado? ¿Tiene proveedores sustitutos? Resuma el poder de negociación de sus proveedores.**

Muy buena y hay integración en todos los procesos, con proveedores alternos, depende de cada uno de los materiales diferentes del cacao, los de cacao son agricultores y cooperativas que están en las regiones del país, para garantizar abastecimiento, busca tener proveedores para relaciones a largo plazo, que cumplan los requisitos que Luker necesita.

**¿Cuenta la empresa con un programa de selección de proveedores?**

Si, tiene lineamientos internos, matriz auditable desarrollada nace de una invitación a cotizar desde el área de compras de la organización, pasa por revisión de cada una de las áreas que van a intervenir, documentado en el sistema integral de gestión.

**Encuestado.** Cristian Chu

**Cargo.** Vicepresidente de Nuevos Negocios

### **RESOLUCION DE ENCUESTA ABIERTA**

**¿Qué expectativas tiene respecto a este proceso de consultoría?**

Recibir estrategias que permitan recibir opciones para llegar a nuevos mercados.

**¿Cuáles son los principales pilares estratégicos en los que está enfocada su empresa para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo?**

El desarrollo del plan de sostenibilidad, configurar la misma área, integración vertical de la cadena valor, fuente para garantizar consistencia y abastecimiento, estrategia de diferenciación fino de aroma, profundización de segmentos del retail con MP, desarrollo comercial y mercadeo, formalizar el impacto social, resumido en valor compartido, adaptar capacidades industriales para el mediano plazo (plan maestro).

**¿Qué pilares requieren mayor trabajo en la empresa y cuáles tienen mayor importancia?**

El de sostenibilidad, alineación de conceptos e intereses de los stakeholders, mayor complejidad y relevancia, integración de los cultivos propios, complejidad más alta inversión y son negocios de 30 años, importancia en el conocimiento del retail que tiene una altísima complejidad.

**¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización?**

**Fortalezas.** Elementos claros de diferenciación, vínculo con los clientes, producto, conocimiento de esta industria.

**Oportunidades.** Estar en origen con producción propia, en estos países no hay transformación, en el mundo se habla de orígenes, ya que tenemos países propios y posibilidad de hacer orígenes intrapaís, al estar en otras geografías no estamos manchados con reforestación y trabajo infantil que mejora la conversación.

**Debilidades.** Muy fuertes en ingredientes y algo en Food Service, pero en el retail no somos fuertes produciendo ni vendiéndolo, nos cuesta como es el marketing y la mejor aproximación, Luker hace parte de un grupo que no quiere definirse como grupo, la estrategia corporativa no se aterriza bien a todas, con gobierno corporativo, se trabaja aisladamente.

**Amenazas.** Hay desglobalización, será bueno o no, las cadenas quieren ser locales, el precio entra a jugar, puede hacer que salgamos del partido.

**¿Cuál es el propósito de la compañía? ¿Siente que sus colaboradores se sienten identificados con este propósito?**

Hacer del mundo un lugar mejor, ayudando a otras empresas a crear productos con propósito, usando nuestro chocolate como herramienta de cambio. Poner el propósito, tácitamente si, nos falta ser más fuerte comunicando, la gente lo vive, vibra y sabe que nuestro trabajo tiene un impacto, entiende que ser un negocio B2B, calificación 6,7.

**¿Cuáles son los proyectos hitos con los que cuenta? ¿Cuál es el plan de ejecución y qué indicadores utilizará para monitorear este proyecto?**

La terminación del plan de maestro que nos da pulmón para poder atender a los clientes, garantizar servicios y costos, ahora viene el desarrollo de aliados que nos ayuden hacer cosas que no hacemos en la planta, y ayudar los procesos de innovación y comercial, lanzamiento de nuevos productos que tienen varias complejidades, inclusiones, maquina sin ayuda de los proveedores, y decirle a la gente que, si se puede, para no tener medio en la ruta de transformación digital.

**¿Cuáles son los principales mercados a los que están llegando y cómo lo está haciendo?**

**¿Los clientes en los mercados están alineados con el propósito de la empresa?**

USA y Europa, mayor alineación en Europa principalmente en UK, profundizar más en USA, el UK tenemos una presencia de 7 a 8 años, en USA apenas estamos comenzando, es más complejo, porque apenas estamos acercándonos.

**¿Hay otros mercados a los que quisiera llegar?**

Sí, mercados como el mexicano, cono sur, esta discusión el asiático como promisorio, análisis de capacidades organizacionales, y entender si tenemos que profundizar en USA antes de Asia, aunque hay presencia importante como en Japón, pero si el mercado que sigue.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Cómo pretende llegar al nuevo mercado? ¿Qué recursos considera necesarios para poder iniciar el plan de expansión?***

Solidificar USA antes de tocar el media asiático, tenemos que llegar muy preparados, análisis de mercado, segmentación, el asiático piensa muy diferente, los valores son diferente, inmersión antropológica muy importante, consultoría, recursos y capacidades comerciales, de pronto tener una oficina allá, front office con la venta, entender la logística, third party logistics, implica capacidades y recursos del front, un pedido que es pequeño para ellos puede

ser grande, entender cómo sería el crecimiento, duplicamos las capacidades industriales y Asia puede contraer la línea de tiempo para responder desde manufactura.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Qué experiencias (éxitos y fracasos) ha vivido la organización en planes similares que le puedan servir de ayuda en la correcta ejecución de su estrategia de expansión?***

La estrategia ha sido muy positiva, los últimos 12 años se ha aprendido, entendiendo primero los mercados, al principio muchas dificultades con la oficina de Bélgica, mucho tiempo para llegar a breakeven (punto de equilibrio), los primeros comerciales europeos adaptados a la cultura Colombiana, o colombianos globalizados, Brasil medidas proteccionistas, las que no funcionan son las mejores que dan pistas de que hacer y no hacer, cuando tener distribuidores o no, buscar geografías específicas, todos los mercados tienen muy buena experiencia, Brasil, Francia, Alemania con certificaciones y sino no se entra, donde la propuesta es relevante.

**¿En qué consideraría que su competencia le lleva ventaja (procesos productivos, recursos humanos, costos de producción, participación de mercado)? ¿Le preocupa la aparición de nuevos competidores? ¿Dicha ventaja podría acrecentarse en el futuro inmediato? ¿Cuál es su ventaja competitiva?**

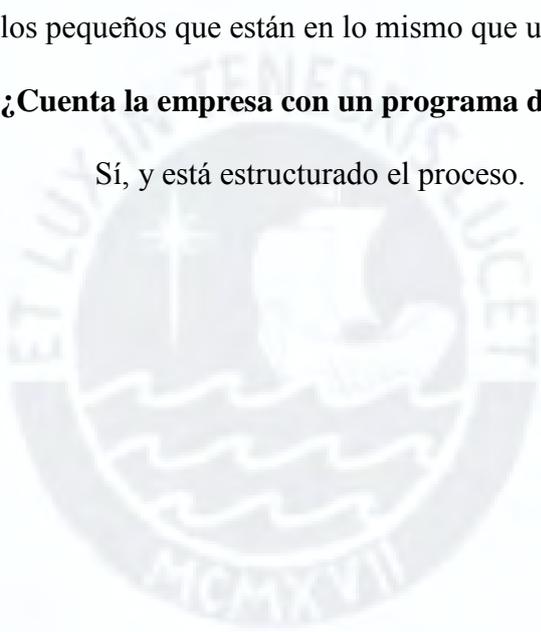
Están en el lugar de comercialización, nos llevan ventaja en costos y logística, el chocolate líquido les funciona bien. Nos va a costar competir en costos, porque hay materias primas que tenemos que importar para volver a sacar, ellos a estar en destino leen las necesidades del mercado más rápido, la fuerza comercial debe ser más fuerte, Nuestra ventaja comparativa estar en un lugar que saca fino de aroma y se vuelve competitiva al estar en toda la cadena de valor, personalización de productos, dándole valor a un grano que es muy especial.

**¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Se encuentra integrado? ¿Tiene proveedores sustitutos? Resuma el poder de negociación de sus proveedores.**

En general, pocos aliados estratégicos, más relaciones transaccionales, aíslo el cacao porque en este tenemos posición sólida, los otros ingredientes, debemos hacer algo más estratégico para futuro, en estos tenemos plan B, y con 7 ingredientes dependemos de un solo proveedor, por ejemplo, maltitol y grasa láctea que uno se depende del productor sino del distribuidor, hay por hacer porque los volúmenes pequeños son complejos y toca crecer con los pequeños que están en lo mismo que uno.

**¿Cuenta la empresa con un programa de selección de proveedores?**

Sí, y está estructurado el proceso.



**Encuestado.** Sergio Restrepo

**Cargo.** Vicepresidente de Innovación

### **RESOLUCIÓN DE ENCUESTA ABIERTA**

**¿Qué expectativas tiene respecto a este proceso de consultoría?**

Alinear posiciones para entrar adecuadamente a los nuevos mercados

**¿Cuáles son los principales pilares estratégicos en los que está enfocada su empresa para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo?**

Cuatro temas grandes ejes de trabajo, plan de crecimiento ambicioso, el refinamiento de propuesta de valor en el mundo B2B, conectar el impacto social en el corazón de la estrategia de negocio, y desarrollo de cambio cultural profundo.

**¿Qué pilares requieren mayor trabajo en la empresa y cuáles tienen mayor importancia?**

Todos por igual, pero tiene plazos distintos, propuesta dentro del viaje de innovación se va afinando, cambio cultural es de largo plazo, elemento fuerte de base, volver a la empresa más emprendedora, pero que se conecta con el propósito, mayor coherencia como empresa B2B y apalanca el crecimiento.

**¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización?**

**Fortalezas.** El fino de aroma, el Supply en términos de tener un buen suministro de cacao especial de manera disponible en origen con relación de proveeduría estable con cultivos combinados de agricultores y propios.

Impacto que está comenzando, si el modelo de clúster se consolida puede llegar hacer una gran fortaleza, pero falta trabajarle.

Tradición y experiencia, que se manifiesta en manufactura y formulación, llevamos haciendo chocolate 115 años.

**Debilidades.** Desarrollo de nuevos productos y flexibilidad, nos falta, la agilidad y rapidez.

**Amenazas.** El cambio climático desde agrícola afectando el suministro, la indulgencia con el azúcar va a tener problemas de legislación, cambio a bloqueos legales, cambios en hábitos saludables, atacando más el azúcar que lo calórico, legislaciones que pueden venir y cambio de preferencias por temas de empaque, Food waste.

**Oportunidades.** Potencial en el mundo saludable, desarrollo en cultivos agroforestales, que comparte pisos térmicos con otros ingredientes, desarrollo de un portafolio hecho desde el origen equivalente a menor huella de carbono, mayor oferta de frutas, interés por lo exótico, por productos naturales distintos y toca aprovecharlo, alianzas por descubrir, en un mundo B2B jugar dentro del e-commerce puede ser brinco importantísimo (e-retailers)

**¿Cuál es el propósito de la compañía? ¿Siente que sus colaboradores se sienten identificados con este propósito?**

Falta reforzar en el cómo que está implícito, falta una extensión más detallada que va vas con la estrategia, en todos los cargos, la desconexión no es que no estén identificados, desde la gerencia falta por bajar la hoja de ruta con indicadores claves. tema de gerencia

**¿Cuáles son los proyectos hitos con los que cuenta? ¿Cuál es el plan de ejecución y qué indicadores utilizará para monitorear este proyecto?**

Luker chocolate de hecho ya es un hito, al ser una unidad independiente, mucho por descubrir, si se involucra más con la siembra de cacao, mucho por crear, experiencia digital y como nos fortalecemos en la transformación digital, procesos de automatización con un mejor servicio para los clientes, que aún no lo tenemos muy claro, pero esto es transcendentalmente importante, customer driven, como se vende, como el cliente puede jugar, inspirarse, comprar y crear más fácil. Plan de negocio atado al retorno de inversión

para el inversionista, el crecimiento es imperativo para poder pagar esas máquinas por la forma en que se configuro el plan de negocio, para el accionista no es tan atractiva por el ROIC, que se desagrega con captura en nuevos clientes, nuevos productos y mayor ebitda por kilo en cultivos agrícolas, productividad esperada por hectárea, tir del 15%, precio variable cambiante, si se llega a 2000 a 2500 kg tienen vía, captura de primas adicionales por cultivos propios, lo que se captura en el producto final.

Transformación digital, componente de innovación, cual es el primer paso camino descubrimiento, que entienda con el cliente, que le haría más sentido experimentación, por en este aún está por crear.

**¿Cuáles son los principales mercados a los que están llegando y cómo lo está haciendo?**

**¿Los clientes en los mercados están alineados con el propósito de la empresa?**

Colombia, USA y UK que suman el grueso, entendiendo que los clientes son cadenas, llegamos directamente y a través de distribuidores. Unos sí y unos no, todos usan chocolate, pero hay una diversidad de cuentas muy altas, uno se encuentra de todo, desde características demográficas, psicográficas, desde un gran discounter hasta un pequeño chocolatero, hasta el fondo que llega lugar en impacto social hay una escala muy diversa. Una estrategia debería tener claridad y hay de los dos dentro de Colombia menor precio y afuera más premium se captura más valor. Afuera hay más intereses similares, convencidos que están por Luker más allá que el chocolate le sabe bueno.

**¿Hay otros mercados a los que quisiera llegar?**

Foco en USA, UK y Canadá, muchos mercados por explorar, más allá de mercado hay muchas cuentas en el mundo que independiente del mercado uno puede conquistar, quitando el sesgo geográfico. Asia tiene mucho por explorar y África, aunque no se habla mucho, pero valdría la pena revisar. Si se incluye India, China es tan amplio como uno quiera. No necesariamente se requiere geografía porque uno va directo, atender una fábrica en china o en

India, salvo regulaciones no hay diferencias.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Qué experiencias (éxitos y fracasos) ha vivido la organización en planes similares que le puedan servir de ayuda en la correcta ejecución de su estrategia de expansión?***

Más de experiencias que de fracasos, más que fracasos son aprendizajes, hay que entender que una empresa que quiere explorar está sujeta aprender muchas cosas, más bien es un cúmulo de aprendizajes de cómo se abordado, comenzamos con producto terminado, que si uno analiza, que tiene supermercados e industriales diferente a como se pensó inicialmente, aprendizajes para afinar los procesos, las interacciones son mayores hasta tener la estrategia final, seguimos en afinamiento, y posteriormente escalar, que somos y que queremos y después el escalamiento, y no es con la misma fórmula de siempre.

**¿En qué consideraría que su competencia le lleva ventaja (procesos productivos, recursos humanos, costos de producción, participación de mercado)? ¿Le preocupa la aparición de nuevos competidores? ¿Dicha ventaja podría acrecentarse en el futuro inmediato? ¿Cuál es su ventaja competitiva?**

Depende el referente que uno tome, hay una consolidación de jugadores, si bien no somos de precio, cuando hay de precio es un entorno competitivo duro, decir que los de precio son malos sería mentira, escalas que permiten llegar a precios más favorables, precio fuerte en las cuentas más grandes, van a seguir emergiendo jugadores suramericanos, que pueden tener características similares. Si una toma referencia a Nutresa es similar, ahí es donde se pone interesante, y jugadores pequeños que van en el juego de la calidad. que empiezan a cubrir segmentos, en el mundo de chocolate hay congestión hay muchos jugadores de todas las características, por eso la diferenciación es relevante, en donde el servicio atención, rapidez, experiencia en la ejecución es fundamental. Estar en el origen, perfiles diferenciados por estar cerca al campo, se va a fortalecer con los cultivos, historia e

impacto, enfoque novedoso, puede salir cosas interesantes de desarrollo rural diferente. No solo el sabor lo es, más bien el vínculo con las comunidades que es un intangible que los clientes están comprando, los clientes se vinculan con el esfuerzo que hay atrás que es muy difícil de copiar, falta camino por recorrer para tener ventajas con cultivos y modelos clúster para hacer cosas distintas.

**¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Se encuentra integrado? ¿Tiene proveedores sustitutos? Resuma el poder de negociación de sus proveedores.**

Cacao, con 50 asociaciones que tenemos vínculo directo, asociados a un apoyo que Luker les ha dado, entrenamiento, asistencia técnica que genera fidelidad, relación muy cercana, la intermediación no es el panorama ideal, pero funciona, sin embargo, toca seguir teniendo relación directa, de mucha convicción. Las asociaciones que han recibido beneficios a través de Luker están muy agradecidos por que el sector cacao esta desentendido por el gobierno, de mucha gratitud. El cambio climático va a ejercer presión en la compra. Y con los cultivos es más relación con los empleados.

**¿Cuenta la empresa con un programa de selección de proveedores?**

Sí, está estructurada.

**Encuestado.** Camilo Romero

**Cargo.** Gerente General

### **RESOLUCIÓN DE ENCUESTA ABIERTA**

#### **¿Qué expectativas tiene respecto a este proceso de consultoría?**

Entender sobre el mercado asiático para poderle abordar de la manera correcta.

#### **¿Cuáles son los principales pilares estratégicos en los que está enfocada su empresa para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo?**

Integra toda la cadena del cacao, que arranca desde el cultivo, con productos industriales, integración y cercanía con el campo basada en FA, diferencial en el mercado, origen colombiano, sabor diferente, la sostenibilidad es fundamental, al estar integrados tenemos un compromiso con el agro para ayudar a desarrollar regiones y mejorar condiciones de vida, valorado por el consumidor con impacto positivo, oferta con impacto, la trazabilidad la tener controlado la cadena en diferentes niveles. Enfocados en Usa, Europa y Colombia, grandes focos de operación

#### **¿Qué pilares requieren mayor trabajo en la empresa y cuáles tienen mayor importancia?**

El del impacto positivo en el campo, que está muy ligado a trazabilidad, el tema sabor del sabor especial tiene exigencia porque somos bastantes precavidos que este se mantenga porque no todos sirven en Colombia

#### **¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización?**

**Fortalezas.** Control sobre toda la cadena, localizada en Colombia con más de 100 años, abastecimiento de la materia prima.

**Oportunidades.** Cada vez crece más la demanda con mayor contenido de cacao, cada vez es más relevante la calidad y la nuestra es más relevante, cada vez el consumidor es más

consiente le importa el impacto desde el principio

**Debilidades.** Producimos y operamos en origen que nos hace estar lejos del mercado en destino a muchos días de distancia, lo valoran, pero la logística se convierte en la debilidad

**Amenazas.** El azúcar, por tradición, y hoy en día es una tendencia negativa por preferencia por salud, nos lleva a cómo cambiarlo por sustitutos.

**¿Cuál es el propósito de la compañía? ¿Siente que sus colaboradores se sienten identificados con este propósito?**

Hacer del mundo un lugar mejor, ayudando a otras empresas a crear productos con propósito, usando nuestro chocolate como herramienta de cambio. Cada día más, genuinamente se sienten identificados, lo que está en evolución es ayudar a otras empresas para que no lo vean como una transacción.

**¿Cuáles son los proyectos hitos con los que cuenta? ¿Cuál es el plan de ejecución y qué indicadores utilizará para monitorear este proyecto?**

Desarrollando varios clúster de cacao, proyectos ancla en varias regiones, a la fecha 3 que suman 1800 ha, hasta completar 5000 ha. Cada uno es un plan de negocio con indicadores propios, y proyectos de crecimiento comercial en otros mercados, profundizar usa y Canadá, construcción de metodologías de medición, lograr penetrar el mercado americano.

**¿Cuáles son los principales mercados a los que están llegando y cómo lo está haciendo?**

**¿Los clientes en los mercados están alineados con el propósito de la empresa?**

si, sin duda, y es bastante clara la conexión principalmente USA, México, UK y colombiano, el caso colombiano es el único diferente no solo con la identificación, ventaja por tener el producto cerca, le falta evolución al país para ser consciente de ser de triple impacto.

**¿Hay otros mercados a los que quisiera llegar?**

Si, el asiático siempre está en la mira, pero estamos esperando el momento correcto, los dos focos actuales estén mejor pasaremos al otro mercado.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Cómo pretende llegar al nuevo mercado? ¿Qué recursos considera necesarios para poder iniciar el plan de expansión?***

Entendimiento del mercado para entender tendencias, y que uno tiene el derecho a ganar en esos mercados y se valora la oferta de Luker, si valoran la sostenibilidad, el sabor y el tamaño

diferentes modelos, en algunos tener gente localiza en el mercado destino, nacidos que hablen y a veces desde Colombia, que conocen el mercado y pueden comunicar de mejor forma el impacto de la compañía.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Qué experiencias (éxitos y fracasos) ha vivido la organización en planes similares que le puedan servir de ayuda en la correcta ejecución de su estrategia de expansión?***

Muy exitoso el UK que llevamos trabajando 10 años, con dos personas de origen inglés, que lograron construir una red, con una cercanía y transmisión directa de nuestro mensaje, otro es el francés que se le ha hecho el intento, ya sea por costumbres barreras, muy cercanos pero opuestos en su nivel de éxito.

***¿En qué consideraría que su competencia le lleva ventaja (procesos productivos, recursos humanos, costos de producción, participación de mercado)? ¿Le preocupa la aparición de nuevos competidores? ¿Dicha ventaja podría acrecentarse en el futuro inmediato? ¿Cuál es su ventaja competitiva?***

Acceso a materias primas a mejores costos, localizados en destino y con plantas de mayor escala, la eficiencia en costo mayor y nosotros no competimos en este segmento. no, el nuestro es más de nicho, el mercado es grande, uno más o uno menos no hace la diferencia.

El origen Colombia, produciendo en Colombia, sabor, impacto y términos sociales y ambientales que son diferentes.

**¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Se encuentra integrado? ¿Tiene proveedores sustitutos? Resuma el poder de negociación de sus proveedores.**

Proveedores principales el cacao, estamos muy cerca, los entendemos como aliados, trabajamos con sistema de colaboración, poder medio, el precio es transparente está en la bolsa, y están muy ligados, sin embargo, variaciones pueden hacer que le vendan a otro comprador, al estar tan fragmentado, al vender más de 15000 productores no es un tema de preocupación, no dependemos de uno o de pocos. Bajo con el azúcar con pocos oferentes y el precio protegido con el cual la importación no es una opción, pero no se pueden aprovechar de manera drástica

**¿Cuenta la empresa con un programa de selección de proveedores?**

Sí, y está estructurado el proceso.

**Encuestado.** Francisco Gómez

**Cargo.** Vicepresidente Agrícola

### **RESOLUCIÓN DE ENCUESTA ABIERTA**

**¿Qué expectativas tiene respecto a este proceso de consultoría?**

Entendimiento del mercado asiático y saber por dónde tenemos que comenzar.

**¿Cuáles son los principales pilares estratégicos en los que está enfocada su empresa para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo?**

La experiencia en el manejo de productos de chocolate para un mercado gourmet especializado y eso involucra relación con los agricultores, gestión de compra del cacao y posición de la compañía a nivel nacional y experiencia de más de 100 años.

**¿Qué pilares requieren mayor trabajo en la empresa y cuáles tienen mayor importancia?**

En algunos momentos en el año son complicados, pero no se puede descuidar ninguno.

**¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización?**

**Fortalezas.** Conocimiento y experiencia, la pasión que tiene la gente, la posición de compra de cacao en el país, el manejo de las recetas para lograr el sabor de chocolate.

**Debilidades.** El nombre de la compañía es poco conocido a nivel internacional, desalineación entre mercadeo y ventas, lento desarrollo de productos que generan una respuesta comercial lenta. Deficiencia tecnológica en el empaque y el embalaje. La barrera del idioma.

**Oportunidades.** Mercados saludables, nutraceúticos que se ven en los diferentes mercados, poder adquisitivo en mercados asiáticos, tamaño del mercado, la premiumización del cacao, cacaos más oscuros y finos que están ganando relevancia.

**Amenazas.** no se pareciera relevante el tema de sostenibilidad en los mercados asiáticos y es uno de los pilares de la compañía, legislación en metales pesados y las que puedan venir, y lo que se desconoce país por país, cultura perfeccionista versus cultura latina. Diferencia horaria para poder tener conversaciones fluidas, que hay saber trabajar.

**¿Cuál es el propósito de la compañía? ¿Siente que sus colaboradores se sienten identificados con este propósito?**

Hacer del mundo un lugar mejor, ayudando a otras empresas a crear productos con propósito, usando nuestro chocolate como herramienta de cambio. Apenas están entrando en el propósito, lo están interiorizando, colocar más personas de la compañía que se vinculen con el cliente y con el productor.

**¿Cuáles son los proyectos hitos con los que cuenta? ¿Cuál es el plan de ejecución y qué indicadores utilizará para monitorear este proyecto?**

Proceso de acomodación post-pandemia que esta construcción, porque hay mucha incertidumbre, requiere mucho nivel de pensamiento para acomodarse a la nueva realidad, cultivos empresariales conseguir más hectáreas para la producción de cacao, el primero no tiene indicadores claros, está en construcción. Para el de cultivos hay unos cronogramas de ejecución que son la forma de hacerle seguimiento.

**¿Cuáles son los principales mercados a los que están llegando y cómo lo está haciendo?**

**¿Los clientes en los mercados están alineados con el propósito de la empresa?**

Norteamérica con foco en USA, se llega por dos vías, negociación y despachos directos desde Colombia hasta el cliente y otro con personal propio y distribuidores, con producto colocado en USA. Mercado del Reino Unido donde se ha hecho una buena penetración y hay un buen reconocimiento de marca en el mercado diferenciado con gente local, vendiendo con gente local que se identifica con colombianos y que se identifican con nuestro saber hacer.

**¿Hay otros mercados a los que quisiera llegar?**

Sí, el asiático, el mercado gourmet de Food service.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Cómo pretende llegar al nuevo mercado? ¿Qué recursos considera necesarios para poder iniciar el plan de expansión?***

Una persona que hable el idioma que pueda conocer todas las particularidades para entender del mercado, viviendo dentro de este. Inmersión dentro del mercado con mentalidad latina, para encontrar y detectar algo similar a lo que se hizo en UK, una inversión de un año sin preocuparse por la venta sino por el entendimiento.

***[Si en las estrategias se presentan planes de expansión a nuevos mercados] ¿Qué experiencias (éxitos y fracasos) ha vivido la organización en planes similares que le puedan servir de ayuda en la correcta ejecución de su estrategia de expansión?***

USA no ha funcionado como debiera ser, con más presión al distribuidor, fallas con el primer ejecutivo que trabajo con nosotros porque no se alineaba a la cultura de Luker, el mercado francés ha fallado al no contar con las personas adecuadas. El reino Unido con gente local que interpreto lo que la compañía hace para adecuarlo al mercado local, y distribuidores que dan conocimiento de marca así sea pequeño.

**¿En qué consideraría que su competencia le lleva ventaja (procesos productivos, recursos humanos, costos de producción, participación de mercado)? ¿Le preocupa la aparición de nuevos competidores? ¿Dicha ventaja podría acrecentarse en el futuro inmediato? ¿Cuál es su ventaja competitiva?**

La experiencia de los competidores en los mercados, que ya tienen gente en destino, los europeos tienen una mentalidad en precisión, está más cerca de la perfección que nosotros a nivel de cultura para los mercados asiáticos. No, ya están los que son. en la medida que no arranquemos nos van a seguir ganando, quitar la brecha de cultura latina versus la

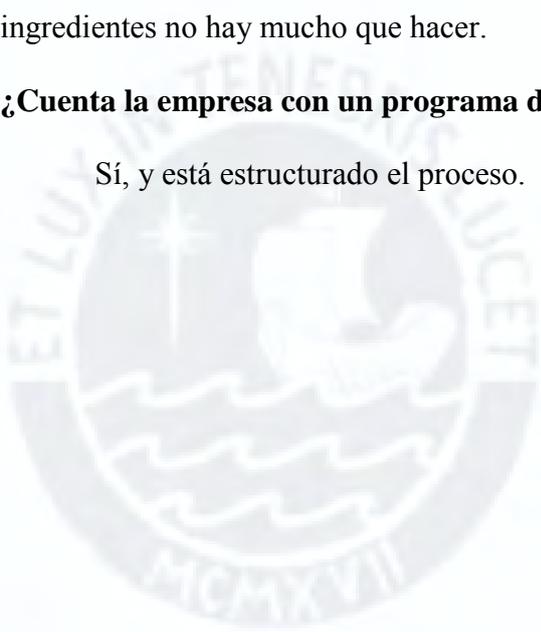
perfeccionista. Ventaja de sabor de producto diferenciado que suma a la relación directa con los agricultores de cacao que hace más cercano al agricultor con el cliente. Encontrar que más puede ser que complemento para el mercado asiático, personas que transmitan confianza.

**¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Se encuentra integrado? ¿Tiene proveedores sustitutos? Resuma el poder de negociación de sus proveedores.**

El Cacao permite tener relación directa y cercanía con ellos para poder hacer programas distintos para desarrollar una calidad diferente, mientras que con los otros ingredientes no hay mucho que hacer.

**¿Cuenta la empresa con un programa de selección de proveedores?**

Sí, y está estructurado el proceso.



### **Apéndice C: Descripción del Perfil del Ejecutivo de Ventas para China**

Cargo. Business Development Manager

Propósito del cargo. Diseñar y liderar la estrategia de desarrollo de nuevos negocios en China, a través la gestión integral (comercial externa y manejo de la operación interna) de los clientes con el objetivo de lograr y superar las metas de venta y la utilidad operativa del mismo.

Nacionalidad. Colombo China. este requisito es indispensable para garantizar una conexión entre las dos culturas y así poder entender tanto las necesidades de los clientes como los de la empresa, adicional el vínculo con Colombia es necesario para promocionar el país y el cacao.

Educación. Profesional en Administración de Empresas, Negocios internacionales o carreras afines con Postgrado en Negocios y/o afines.

Experiencia. Desempeñándose en áreas comerciales con mínimo cinco años en la construcción de estrategias comerciales y la ejecución de las mismas garantizando el crecimiento del negocio identificando clientes y distribuidores calificados.

Competencias: Liderazgo, pensamiento estratégico, pensamiento crítico, análisis numérico, capacidad de negociación, trabajo en equipo, comunicación verbal y escrita asertiva en chino, inglés y español.

## Apéndice D: Chequeo de Precios de los Chocolates en Puntos de Venta de China



Figura 48. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 1



Figura 49. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 2



Figura 50. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 3



Figura 51. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 4

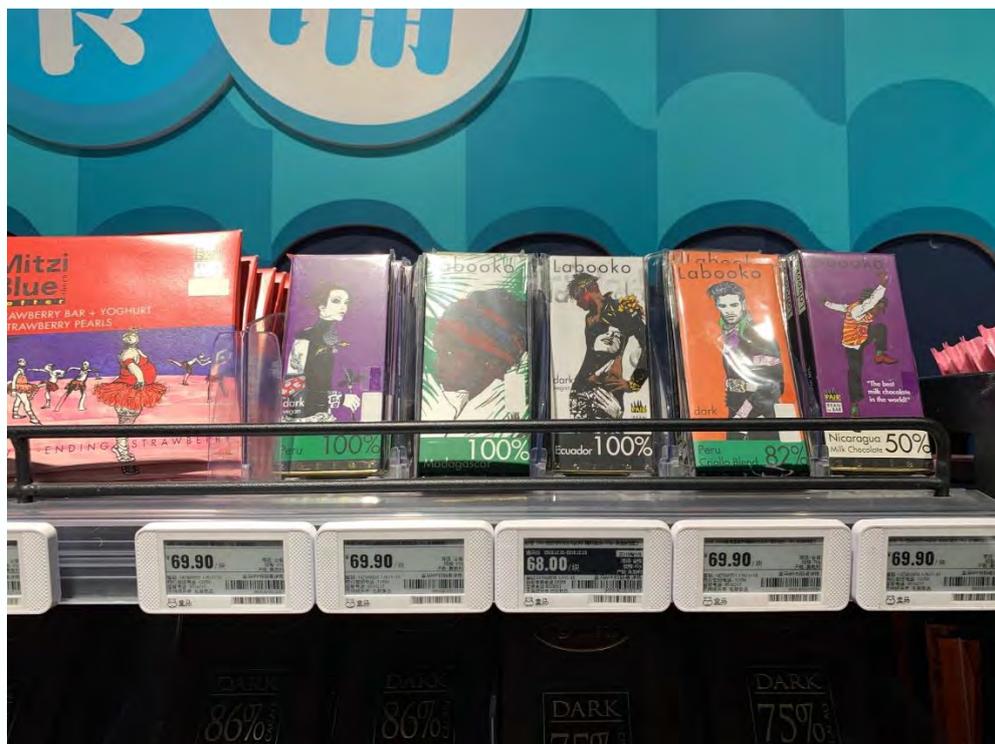


Figura 52. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 5



Figura 53. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 6



Figura 54. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 7



Figura 55. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 8



Figura 56. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 9



Figura 57. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 10



Figura 58. Precios de chocolates en puntos de venta de china, parte 11