



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO COLOMBIANO.

AUTOR:

WILLIAM DAVID BAUTISTA MARULANDA

DIRECTORA:

NUBIA ESPERANZA RUIZ RIVEROS

BOGOTÁ, D.C., 24 DE OCTUBRE DE 2019

DEDICATORIA

A mis padres por ser un ejemplo de amor y perseverancia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de forma especial a mi familia, a mis padres, hermanos, por su infinito cariño y por inculcar los valores y principios que me han formado a lo largo de mi vida.

A mi novia por brindarme su amor constante e incondicional. Por estar siempre ahí para respaldarme en los buenos y malos momentos, por su paciencia y dedicación.

Gracias a mi tutora Esperanza Ruiz por sus conocimientos brindados en el desarrollo del negocio, por su experiencia y su generosidad en transmitirme su amplio conocimiento del sector cacaoero del país.

A Juan Urbano de Distrito Chocolate, gracias por sus enseñanzas y por su historia de vida que motiva.

A José Eduardo Martín, por su apoyo intelectual y esclarecer aspectos claves del sector.

Gracias a mis amigos por sus aportes personales y profesionales para este proyecto.

Finalmente, y no menos importante, gracias a Dios por permitirme materializar en este documento lo que alguna vez soñé y poner a las personas indicadas para el desarrollo de este proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo de grado contiene el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolate fino a partir de la transformación artesanal del cacao de origen colombiano, ubicado en la ciudad de Bogotá.

Para ello, se realizó un análisis del sector del cacao y la industria del chocolate a nivel nacional e internacional, a fin de conocer las perspectivas, amenazas y oportunidades que podrían surgir para el desarrollo del negocio. Asimismo, se analizó el comportamiento de la oferta y la demanda de cacao, encontrando que la demanda de este podría exceder la producción mundial, haciéndolo una alternativa para el desarrollo agrícola del país.

Posteriormente, se describe el estudio de mercado del chocolate aplicado en la ciudad de Bogotá, que permitió, después de la segmentación, definir como nicho de la empresa los denominados *millenials* que laboran en las principales áreas de negocio de la ciudad, además de identificar sus gustos, intereses, necesidades, hábitos y deseos, destacando la preferencia por el chocolate caliente acompañado de productos de panadería y pastelería, seguido de la barra de chocolate acompañado de café o agua.

De lo anterior, fue posible estimar la demanda esperada y las características de los principales productos a ofrecerse por la empresa; además, a través del estudio técnico se determinaron los aspectos claves para formular los procesos y la maquinaria necesaria para la transformación del cacao en productos de alta calidad. Del mismo modo, se establecieron las bases para lograr un enfoque sostenible con responsabilidad social corporativa.

Como resultado, este trabajo definió el plan estratégico y operativo del negocio que detalla el conjunto de acciones para lograr la consolidación en el mercado, establecer la ventaja competitiva

y la propuesta de valor para el cliente. Al final del documento se presenta el lienzo correspondiente al plan de negocio.

También, se presenta el análisis administrativo y legal que garantiza el correcto funcionamiento de la empresa, establece los objetivos del negocio y define la estructura y las políticas para el crecimiento de la organización; finalmente, se muestran las proyecciones de ingresos y gastos, las necesidades de inversión y el plan de financiamiento de la compañía.

Palabras clave: Del grano a la barra, cacao, cacao fino y de aroma, chocolate, licor de cacao, nibs de cacao, co-creación, Theobroma, fermentación, chocolate amargo, experiencia de servicio, millenials, plan de negocio, comercio justo, transformación artesanal.

ABSTRACT

This degree project contains the business plan for creation of a company dedicated to elaboration and commercialization of fine chocolate from the artisanal Colombian cocoa transformation, located at the Bogotá city.

For this, an analysis of cocoa sector and chocolate industry was carried out at national and international level, in order to know perspectives, threats and opportunities that could arise for business development. Likewise, behavior of cocoa supply and demand was analyzed, finding that its demand could exceed global production, making it an alternative for the country's agricultural development.

Subsequently, the market study for chocolate applied in Bogotá is described, which allowed, after the segmentation, to define as a company niche how the millennials that works in the main business areas from city, in addition to identifying their tastes, interests, needs, habits and desires from customers, highlighting preference by hot chocolate accompanied with bakery and pastry products, followed by the chocolate bar accompanied by coffee or water.

From the above, it was possible to estimate the expected demand and characteristics on company main products; In addition, through the technical study key aspects were determined to formulate processes and machinery necessary for transformation from cocoa beans into high quality products. Similarly, the foundations were established to achieve a sustainable approach with corporate social responsibility.

As a result, this work defined strategic and operational business plan that details set of actions to achieve consolidation in the market, establish competitive advantage and value proposition for costumers. At the end of document canvas corresponding to business plan is presented.

Also, administrative and legal analysis is presented that would guarantee proper functioning of company, establish business objectives, define the structure and policies for organization growth; finally, projections of income and expenses, investment needs and company's financing plan are shown.

Keywords: bean to bar, cocoa, fine flavor cocoa, chocolate, cocoa liquor, cocoa nibs, co-creation, Theobroma, fermentation, bitter chocolate, service experience, millennials, business plan, fair trade, artisan chocolate.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS	ix
LISTA DE TABLAS	xv
LISTA DE FIGURAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA.....	3
1. NATURALEZA DEL PROYECTO	5
1.1 Origen o fuente de la idea de negocio.	5
1.2 Descripción de la idea de negocio.	6
1.3 Justificación y antecedentes.....	6
1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.	7
1.5 Estado actual del negocio.	8
1.6 Descripción de productos o servicios.	8
1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	9
1.8 Potencial del mercado en cifras.	9
1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	9
1.10 Resumen de las inversiones requeridas.	13
1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	14
1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.	14
2. ANALISIS DEL SECTOR.....	16
2.1 Caracterización del sector.....	16
2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.	18
2.3 Análisis de oportunidades y amenazas.	20
2.4 Principales claves de éxito del sector	22
2.5 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	23
3. ESTUDIO DE MERCADO	24
3.1 Análisis de la oferta.....	24
3.1.1 Análisis de la oferta del cacao	24
3.1.2 Análisis de la oferta del chocolate:	36

3.2.	Análisis de la demanda.....	42
3.2.1.	Análisis de la demanda del cacao	43
3.2.2.	Análisis de la demanda del chocolate	47
3.3.	Análisis y estudio del mercado.....	49
3.3.1.	Segmentación del mercado	49
3.3.1.1.	<i>Mercado Potencial.</i>	50
3.3.1.2.	<i>Segmentos De Mercado</i>	51
3.3.1.3.	<i>Nicho de mercado</i>	52
3.3.2.	Análisis del cliente de XhocOro	55
3.3.3.	Perfil del cliente.	66
3.3.4.	Conclusiones del estudio de mercado	67
3.4.	Análisis De La Competencia	68
4.	ESTUDIO TÉCNICO.....	87
4.1.	Las materias primas y suministros utilizados:.....	87
4.1.1.	El Cacao.....	87
4.1.2.	Cadena Productiva del Cacao	89
4.1.3.	Tipos de Cacao	89
4.1.4.	Clones de Cacao	92
4.1.5.	Zonas de cultivo en Colombia.....	2
4.1.6.	Proceso de cosecha del Cacao	3
4.2.	Otras materias primas utilizadas:	7
4.3.	Técnicas de transformación utilizadas	9
5.	ENFOQUE PARA LA SOSTENIBILIDAD.....	13
5.1.	Económica.....	13
5.1.1.	Ecosistema de emprendimiento que enmarca la empresa.	13
5.1.2.	Estrategia de Sostenibilidad Económica.....	15
5.2.	Social.....	15
5.2.1.	Descripción de la localidad de Santa Fe	15
5.2.2.	Impacto Social dentro de la empresa.....	16
5.2.3.	Impacto Social en la localidad.....	17
5.2.4.	Impacto Social con Agricultores	17

5.3.	Ambiental	18
5.3.1.	Identificación de factores de riesgo y determinación de vulnerabilidad del medio ambiente del entorno.	18
5.3.2.	Actividades de impacto medioambiental.....	19
5.3.3.	Las prácticas de prevención, mitigación o compensación que desarrolla la empresa en favor del medio ambiente	19
5.3.4.	Plan de Manejo Ambiental	20
6.	PLAN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL	5
6.1.	Plan Estratégico de Marketing	5
6.1.1.	Objetivos.....	5
6.1.2.	La estrategia de mercadeo.	6
6.1.3.	Estrategias de producto y servicio de XhocOro	7
6.1.3.1.	<i>Características de los productos.</i>	7
6.1.3.2.	<i>Descripción de los Tipos de productos ofrecidos por XhocOro</i>	9
6.1.3.3.	<i>Diseño de nuestros productos</i>	13
6.1.3.4.	<i>Empaque del producto</i>	15
6.1.3.5.	<i>Características del servicio al cliente ofrecido por XhocOro</i>	16
6.1.3.6.	<i>Política de Producto y Servicio.</i>	17
6.1.4.	Estrategias de Plaza o lugar de distribución de nuestros productos	18
6.1.4.1.	<i>Administración del canal de distribución</i>	19
6.1.4.2.	<i>Características del lugar de distribución</i>	19
6.1.4.3.	<i>Estrategias de ubicación</i>	21
6.1.5.	Estrategias de precio XhocOro	21
6.1.5.1.	<i>Descuentos ofrecidos a nuestros clientes</i>	22
6.1.5.2.	<i>Lista de precios XhocOro</i>	22
6.1.5.3.	<i>Mecanismos de pago</i>	23
6.1.6.	Estrategias de comunicación y promoción	24
6.1.6.1.	<i>Estrategias de Promoción 2.0</i>	25
6.1.6.2.	<i>Estrategias de e-commerce</i>	26
6.1.6.3.	<i>Slogan de la marca</i>	26
6.1.6.4.	<i>Presupuesto de mercadeo</i>	26
6.1.7.	Estrategias de Penetración de mercado	27

6.1.8.	Estrategias de Desarrollo.....	27
6.1.9.	Estrategias de Escalonamiento.....	28
6.2.	Plan operacional.....	28
6.2.1.	Objetivos de producción.....	28
6.2.2.	Descripción de productos y/o servicios a producir.....	29
6.2.2.1.	Fichas técnicas.....	30
6.2.3.	Descripción de procesos de producción.....	32
6.2.3.1.	<i>Plan de compras</i>	35
6.2.3.2.	<i>Competencias de mano de obra requeridas</i>	35
6.2.3.3.	<i>Tecnología requerida</i>	36
6.2.4.	Plan de producción.....	37
6.2.4.1.	<i>Plan de producción inicial</i>	37
6.2.4.2.	<i>Procesamiento de órdenes y control de inventarios</i>	38
6.2.4.3.	<i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	39
6.2.4.4.	<i>Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad</i>	41
6.2.4.5.	<i>Escalabilidad en las operaciones</i>	43
6.2.5.	La infraestructura.....	43
6.2.5.1.	<i>Localización del punto de venta inicial</i>	43
6.2.5.2.	<i>Planos del punto de venta</i>	46
6.2.5.3.	<i>Descripción de equipo y mobiliario requerido</i>	46
6.2.5.4.	<i>Escalabilidad en términos de puntos de venta</i>	47
6.2.6.	Política de innovación.....	47
6.2.6.1.	<i>Las fuentes de innovación identificadas</i>	47
6.2.6.2.	<i>La investigación y desarrollo al servicio del negocio</i>	48
7.	ASPECTOS LEGALES Y DE MANAGEMENT.....	50
7.1.	Análisis estratégico de la empresa XhocOro.....	50
7.1.1.	Misión.....	50
7.1.3.	Análisis DOFA.....	51
7.1.3.1.	<i>Oportunidades</i>	51
7.1.3.2.	<i>Amenazas</i>	54
7.1.3.3.	<i>Fortalezas</i>	56
7.1.3.4.	<i>Debilidades</i>	57

7.2.	Estructura organizacional.....	59
7.2.1.	Organigrama.....	59
7.2.2.	Perfiles y funciones.....	59
7.2.3.	Esquemas de contratación.....	2
7.3.	Factores clave de la gestión del talento humano.....	2
7.3.1.	Selección de recurso humano.....	2
7.3.2.	Horario y sitio de trabajo.....	2
7.3.3.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	2
7.3.4.	Capacitación.....	3
7.4.	Gobierno corporativo.....	4
7.5.	Aspectos legales.....	5
7.5.1.	Razón social de la empresa.....	5
7.5.2.	Ubicación.....	5
7.5.3.	Actividad Económica.....	6
7.5.4.	Clasificación legal.....	6
7.6.	Registro, regímenes especiales y permisos.....	6
7.6.1.	Registro matrícula mercantil.....	6
7.6.2.	Inscripción RUT y RIT.....	7
7.6.3.	Verificar uso de suelo.....	7
7.6.4.	Concepto sanitario.....	7
7.6.5.	Certificado de manipulación de alimentos.....	8
7.6.6.	INVIMA.....	8
7.6.7.	Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios.....	9
7.6.8.	Certificado Sayco & Acinpro.....	10
7.6.9.	Trámites ante secretaría de ambiente distrital.....	10
7.6.10.	Registro nacional de turismo.....	10
7.6.11.	Depósito de la enseña comercial.....	10
8.	PLAN FINANCIERO.....	12
8.1.	Objetivos financieros.....	12
8.2.	Necesidades de Inversión.....	12
8.3.	Presupuestos de Ingresos y Gastos.....	13
8.4.	Cash Flow.....	16

8.5.	Estados financieros	16
8.6.	Fuentes de financiación	18
8.7.	Evaluación financiera del proyecto	20
9.	LIENZO CANVAS XHOCORO.....	22
10.	CONCLUSIONES	23
11.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	25
12.	APÉNDICE.....	31

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Clasificación arancelaria del sector de cacao en Colombia.....	26
<i>Tabla 2.</i> Producción de Cacao en Colombia.....	30
<i>Tabla 3.</i> Principales empresas chocolateras a nivel mundial.....	38
<i>Tabla 4.</i> Principales países consumidores de chocolate	47
<i>Tabla 5.</i> Análisis de precios y factores	75
<i>Tabla 6.</i> Análisis de competencia indirecta	76
<i>Tabla 7.</i> Diferencias en grano fermentado.....	5
<i>Tabla 8.</i> Otras materias primas	9
<i>Tabla 9.</i> Proceso de transformación del cacao.....	9
<i>Tabla 10.</i> Información nutricional	8
<i>Tabla 11.</i> Oferta de Chocolate caliente.....	9
<i>Tabla 12.</i> Oferta de Trufas y pralinés	10
<i>Tabla 13.</i> Oferta Chocolate en barra.....	11
<i>Tabla 14.</i> Ofertas postres de chocolate	11
<i>Tabla 15.</i> Ofertas maridajes.....	12
<i>Tabla 16.</i> Lista de precios XhocOro	22
<i>Tabla 17.</i> Chocolate caliente.....	30
<i>Tabla 18.</i> Chocolate en barra	30
<i>Tabla 19.</i> Trufas de chocolate.....	31
<i>Tabla 20.</i> Pralinés	31
<i>Tabla 21.</i> Volcán de Chocolate.....	32
<i>Tabla 22.</i> Plan de producción	38
<i>Tabla 23.</i> Inventario Final.....	38
<i>Tabla 24.</i> Necesidad de materias primas	39
<i>Tabla 25.</i> Materias para cobertura de chocolate	39
<i>Tabla 26.</i> Matriz de decisión	45
<i>Tabla 27.</i> Equipo y mobiliario.....	46
<i>Tabla 28.</i> Análisis <i>Swot</i> de la empresa	58
<i>Tabla 29.</i> Inversión inicial.	13
<i>Tabla 30.</i> Resumen de escenarios.....	14
<i>Tabla 31.</i> Presupuesto de ingresos.....	14
<i>Tabla 32.</i> Presupuesto de Egresos	15
<i>Tabla 33.</i> Cash Flow	16
<i>Tabla 34.</i> Estado de Resultados	17
<i>Tabla 35.</i> Balances.....	17
<i>Tabla 36.</i> Matriz de Comparación de Criterios	35
<i>Tabla 37.</i> Matriz de Comparación Precio de arriendo.....	36
<i>Tabla 38.</i> Matriz de Comparación Acceso de mercado.....	37

<i>Tabla 39.</i> Matriz de Comparación Potencial de crecimiento.....	37
<i>Tabla 40.</i> Matriz de Comparación Seguridad de la zona.....	37
<i>Tabla 41.</i> Matriz de Comparación Competencia del sector.....	37
<i>Tabla 42.</i> Matriz de Comparación Turismo.....	37
<i>Tabla 43.</i> Matriz de Comparación Transporte.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Producción Grano de Cacao (toneladas)	17
Figura 2. Producción Grano de Cacao (toneladas)	28
Figura 3. Producción de Toneladas de Cacao	31
Figura 4. Precio internacional y nacional del grano de cacao.....	32
Figura 5. Precio Kg de Cacao en Colombia.....	32
Figura 6. Balanza comercial del cacao en Colombia.....	33
Figura 7. Producción histórica de Cacao en Colombia.....	35
Figura 8. Compañías procesadoras de cacao en Colombia.....	40
Figura 9. Producción versus exportaciones	45
Figura 10. Consumo de confites Chocolate en Colombia.....	48
Figura 11. Nicho L. Chapinero Figura 12. Nicho L. Santa Fe Figura 13. Nicho L. Usaquén..	55
Figura 14. Producto de chocolate con mayor frecuencia de consumo.....	57
Figura 15. Conocimiento sobre el Chocolate amargo.....	58
Figura 16. Cómo se asocia el término de Chocolate amargo.....	58
Figura 17. Fijación sobre el % de Cacao en el chocolate	59
Figura 18. Principales características al momento de compra.....	60
Figura 19. Conocimiento sobre sesiones de cata de chocolate	61
Figura 20. Interés en participar en una sesión de cata de chocolate	61
Figura 21. Medio para realizar la compra de chocolate.....	62
Figura 22. Frecuencia de compra de chocolate.....	63
Figura 23. Preferencia en bebidas de chocolate.....	63
Figura 24. Que busca el nicho en el mercado del chocolate	64
Figura 25. Ha probado el chocolate caliente al estilo europeo	65
Figura 26. Preferencia de acompañamiento Barra de chocolate.....	65
Figura 27. Preferencia de acompañamiento Chocolate caliente	66
Figura 28 Pastelería la Florida	69
Figura 29 La puerta falsa	70
Figura 30 Distrito de Chocolate.....	71
Figura 31 La chocolatería	72
Figura 32 Luisa Brun Chocolates	72
Figura 33 Evok.....	73
Figura 34 Xoco puro chocolate.....	74
Figura 35. Truffelinos	75
Figura 36. 5 fuerzas de Porter	78
Figura 37. Estructura de la cadena del Cacao	89
Figura 38. Tipos de cacao	92
Figura 39. Origen de clones concursantes	2
Figura 40. Zonas de cultivo en Colombia.....	3

Figura 41. Proceso de fermentación del cacao.....	5
Figura 42. Ecosistema de emprendimiento.....	14
Figura 43 pectoral-hombre-jaguar	13
Figura 44 Formas de Chocolate	14
Figura 45 Personalización de productos	14
Figura 46. Política de producto y servicio	17
Figura 47. Administración del canal de distribución	19
Figura 48. Proceso de comunicación	25
Figura 49. Proceso Chocolate Caliente.....	32
Figura 50. Proceso Chocolate en barra	33
Figura 51. Proceso Trufas de chocolate.....	33
Figura 52. Proceso Pralinés.....	34
Figura 53. Proceso Volcán de chocolate.....	34
Figura 54. Modelo de Gestión Integral	40
Figura 55. Establecimientos comerciales por localidades Bogotá.....	44
Figura 56. Distribución local	46
Figura 57. Organigrama.....	59
Figura 58. Esquema gobierno Corporativo.....	5
Figura 59. Ubicación del lugar.....	6
Figura 60. Punto de equilibrio	21
Figura 61. Lienzo de Canvas XhocOro.....	22

INTRODUCCIÓN

Producto de la observación de las tendencias mundiales del sector de confitería y chocolatería, además de la evolución que ha presentado tanto la producción como la comercialización del café, se creó un interés por analizar a fondo la oportunidad de desarrollar un proyecto para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos derivados del cacao en la ciudad capital de Colombia.

Lo anterior, máxime cuando los países vecinos tienen gran reconocimiento en los mercados internacionales en la calidad de sus granos de cacao y la demanda ha llevado a repensar los sistemas agrícolas de Colombia, quien le apostó a esta materia prima como uno de los elementos para combatir la ilegalidad y transformar la actividad económica en zona rural al sustituir los cultivos ilícitos por este fruto.

Con base en este panorama, se identificó un gran potencial para el desarrollo de la cacaocultura del país que, aunado a una tradición cultural frente al consumo de chocolate, permite el desarrollo de nuevos negocios con tendencia al crecimiento. Así las cosas, en el presente documento se realiza un análisis integral de los factores para la creación y puesta en marcha de una empresa que pueda consolidarse en el mercado, así como también aportar en el crecimiento del sector.

Para ello, se realiza una evaluación de todos los aspectos que influyen tanto en el sector como en el mercado, desde el punto de vista de la oferta y la demanda, así como también se logra caracterizar el perfil de los clientes del negocio.

De igual forma, se analizan los factores y procesos que permiten la transformación del cacao en productos de alta calidad conocidos como chocolatería fina, junto con el conjunto de herramientas que permiten el desarrollo del negocio bajo los fundamentos de la sostenibilidad

económica, social y ambiental que la sociedad y la gestión empresarial contemporáneas demandan para el éxito de las organizaciones.

Con base en lo anterior, se consignan en el documento las estrategias diseñadas para lograr llevar a feliz término la fase de introducción en el mercado y los elementos para alcanzar la escalabilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Posteriormente, se desarrolla el concepto administrativo conforme a lo que requiere la empresa para su correcto funcionamiento y alinearse con lo que el mercado espera.

El documento termina con el análisis financiero para la creación de la empresa XhocOro en la que se determinan las necesidades de inversión, se evalúan las alternativas para su financiación y se proyectan los resultados financieros dentro de un horizonte de planeación de 5 años y una diagramación del lienzo Canvas del negocio.

El presente trabajo servirá como referente para la presentación del *Business Model* y *Business Plan* a las fuentes de financiamiento identificadas y analizadas para apalancar el desarrollo del proyecto.

METODOLOGÍA

La metodología de trabajo para la elaboración del presente documento tuvo en cuenta dos ejes básicos. El primero, porta sobre la manera que en general se identifica y desarrolla cada uno de los aspectos que son tratados en el proyecto, a fin de obtener el objetivo general propuesto. El segundo, corresponde a la metodología practica para la presentación de trabajos de grado en la modalidad de creación de empresa.

Sobre el primer eje, para dar alcance a la obtención del objetivo general definido en el anteproyecto de grado como:

“Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos derivados del cacao de origen 100% Colombiano, cuyo diferencial se basa en ofrecer a los consumidores chocolate caliente al estilo europeo y demás productos de chocolatería fina artesanales en una boutique ubicada en la ciudad de Bogotá, con una orientación del servicio a través de la experiencia” (Bautista, 2018, pág. 5).

Se desarrolló una metodología de investigación y desarrollo que en esencia tiene en cuenta tres fases: la primera de ellas, consistió en la investigación a través de fuentes primarias y secundarias, con las cuales se recolectó información del sector del cacao y del chocolate tanto a nivel nacional como internacional e información del cliente objetivo. A través de encuestas y observación directa en campo, para identificar plenamente las preferencias, gustos, necesidades y factores claves de los consumidores de productos de chocolate en la ciudad capital, así como también evaluar la oferta actual existente en el mercado; entrevistas con empresarios y asesores del sector, asociaciones de agricultores, entidades gubernamentales y privadas, con el fin de evaluar técnicamente la viabilidad de la propuesta de valor, conocer los factores clave para el desarrollo del negocio y evaluar los riesgos para la fase de implementación; y a través de literatura relacionada con el desarrollo de negocios, comportamiento del mercado, tendencias en el consumo, estudios gubernamentales sobre el comportamiento socioeconómico del Distrito de Bogotá y

documentos técnicos de entidades públicas y privadas sobre el sector cacaoero y la industria de Chocolatería, tanto a nivel nacional como internacional.

La segunda fase, consistió en el procedimiento de análisis cualitativo y cuantitativo de la información ~~que se realizó~~ a través de síntesis y agrupamiento de información por categorías de desarrollo del documento; disposición y transformación de datos mediante el uso de gráficas descriptivas o tablas de datos y transcripción de información relevante.

La tercera fase, se materializó con la obtención de resultados y conclusiones, a fin de extraer un significado relevante para la ejecución del plan estratégico y operacional para la puesta en marcha de la empresa.

En cuanto al segundo eje, correspondiente a la presentación del documento, tras la definición del plan de negocio a través de cuatro documentos técnicos conformados por dossiers en los componentes comercial, técnico, de sostenibilidad y financiero; a manera de seguir un hilo conductor lógico y atractivo a los ojos del lector, éste se presenta teniendo en cuenta, ante todo, la norma aplicable a la presentación de trabajos de grado propuesta por la EAN y segundo, la práctica del sector en cuanto a la presentación de proyectos ante organismos e instituciones de financiamiento, inversión y apoyo a emprendedores. En el que estos últimos demandan la presentación tanto de un *Business Model* como un plan de acción, representado en un *Business Plan*, un plan estratégico y plan operacional.

1. NATURALEZA DEL PROYECTO

En el presente capítulo se hace una descripción general de las características del proyecto de negocio, desde los elementos que dieron origen a la idea, las fuerzas que motivan a su realización, los factores de desarrollo de este y además se detallan los principales aspectos de la propuesta para la creación una empresa con sus respectivas proyecciones de crecimiento y resultados financieros.

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio.

El consumo de bebidas calientes a nivel mundial se considera como uno de los mercados más fuertes, ya que los ingresos que se generan por la venta de café, té y chocolate promedian entre 15 y 20 mil millones de dólares anuales (Mesa Editorial Merca2.0, 2018). Menciona también artículo que en el caso del café, en la década de los 60 el consumo de este producto creció de forma exponencial y se hizo accesible para todo el público; no obstante, es un hecho reciente la tendencia del mercado, específicamente por los consumidores *millenials* en exigir un producto de mayor calidad, así como su gusto por involucrar la experiencia tanto con el producto como el lugar de donde se obtiene, la cual está principalmente dirigida hacia la educación del consumidor sobre la historia y el origen del café que consumen.

En el caso colombiano, se puede observar una sincronía con la tendencia mundial ya que, en el caso del café de bajo costo, la marca Tostao® ha mostrado un rápido crecimiento en Bogotá; de igual forma, las tiendas especializadas en café premium han logrado un desarrollo más amplio en nuestro país y con ello un fomento a la cultura cafetera que ya es reconocida a nivel internacional. Sin embargo, en el caso del chocolate y el té, aun es incipiente el desarrollo especializado de la industria en nuestro país.

1.2 Descripción de la idea de negocio.

Con base en la tendencia del mercado actual en la que los consumidores están exigiendo productos de mayor calidad y conocer la historia detrás de su elaboración que involucre una experiencia diferente al momento de realizar el proceso de compra, la presente idea de negocio consiste en brindar una alternativa para este segmento de mercado, tomando como protagonista el chocolate.

Para ello, se realizará la producción artesanal del chocolate a partir de cacao 100% colombiano y con certificado de origen; la comercialización en un canal de distribución propio en donde se ofrezca una gran variedad de productos innovadores; visibilizar a los responsables en el cultivo de la materia prima; el pago de precios justos a nuestros proveedores en el marco de la RSE con el cual se potencialice el desarrollo económico de la zona rural y brindando una experiencia a través de los sentidos a nuestros clientes que permita destacar todo el proceso de elaboración del chocolate.

1.3 Justificación y antecedentes.

Nuestro país ha sido reconocido internacionalmente por el potencial en el sector primario, especialmente en el sector agrícola por sus principales productos que componen el PIB que son: las flores, el plátano, el café, el azúcar, el arroz y la papa; pero cabe decir que, según un estudio realizado por Techno Serve en alianza con la cámara pro-cultivos de la Andi, propone que los cultivos que se deben priorizar son el cacao, la palma africana y el mango. Para el caso del cacao, el potencial radica en el déficit de la producción a nivel mundial que, para el caso del 2020, se estima en 1 millón de toneladas, también por las ventajas competitivas que muestra Colombia, dado que el 85% de la producción es cacao fino y además hay 800.000 hectáreas aptas para el cultivo de este fruto. (Agronet, 2018).

Prueba de esto es que el gobierno nacional ha promovido la siembra de este fruto como una estrategia para sustituir los cultivos ilícitos, por lo que el potencial de este producto es muy alto a nivel local y en los mercados internacionales, razón que podría potenciar la formalización de industrias que transformen esta materia prima.

Aunado a lo anterior, se conoce que el cacao está compuesto por teobromina, alcaloide que es estimulante del Sistema Nervioso Central, el cual produce sensación de bienestar, actúa como diurético suave, relaja los vasos sanguíneos, relaja los músculos lisos y actúa como afrodisiaco (Obscacao, 2017). Por otro lado, el chocolate contiene una sustancia conocida como feniletilamina, que es capaz de elevar el humor de la persona ya que aumenta el pulso y los niveles de glucosa, además al comerlo se liberan hormonas de serotonina y endorfinas, que son capaces de inhibir el enojo y crean en el cerebro sensaciones de placer y bienestar (Universia España, 2016). En conclusión, es posible crear sensaciones en la mente de las personas a partir de este producto.

1.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo principal de la empresa es la elaboración artesanal y comercialización de chocolatería fina con un enfoque diferencial, además de lograr consolidar la industria chocolatera y el sector cacaotero de nuestro país.

A corto plazo, el objetivo se centra en lograr la consolidación de la marca y sus productos en el mercado local y la sostenibilidad económica del proyecto; a mediano plazo se pretende lograr la expansión geográfica y diversificación en líneas de negocio; y a largo plazo, consolidarse como la marca premium de Colombia y lograr la internacionalización de su concepto y sus productos.

1.5 Estado actual del negocio.

El presente proyecto de negocio se encuentra en fase de incubación y el paso a seguir es fortalecer el plan operacional, realizar el prototipaje y testeo de productos para la puesta en marcha de la empresa.

1.6 Descripción de productos o servicios.

El principal producto y aprovechando la tendencia en el consumo de bebidas calientes, será ofrecer un chocolate caliente al estilo europeo que no es tan común en el mercado local, ya que este es más espeso y chocolatoso que el tradicional existente en el mercado, pero resaltando lo mejor de nuestro cacao nacional. Además, se ofrecerán varias presentaciones en las que se mezcle con algunas especias que resalten en el sabor y también se ofrecerá una versión light con leche de coco o almendras y edulcorantes naturales. También, una de las presentaciones que se pondrán en el punto de venta a disposición de nuestros clientes, es chocolate para derretir, para aquellos que quieran degustar un buen chocolate caliente en casa.

El segundo producto será la elaboración de chocolate en barra con certificado de origen, que se realizará a partir de un proceso de transformación artesanal, en el que se involucre al cliente con todo el proceso llevado a cabo por el productor y las características propias del cacao. Sobre esta línea, se pretende ampliar la oferta utilizando frutos deshidratados que sean endémicos de nuestro país y a partir de concentraciones de cacao de 60%, 70%, 85% y 100%; así como con niveles de tueste de medio y alto.

El tercer producto, será la oferta de trufas y pralinés con variedad de rellenos y orígenes de cacao, resaltando con sus ingredientes las características de las distintas regiones de nuestro país, además de frutas y nueces con coberturas de chocolate.

En cuarto lugar, se compondrá por la oferta de postres de chocolate tales como brownies, volcán de chocolate, mousse, tartaletas, galletas y bizcochos.

Finalmente, la oferta se complementará con productos que sean acompañantes del chocolate en todas sus presentaciones, productos de panadería y pastelería, frutas, churros, waffles, heladería y café.

1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

Nuestro proyecto se denomina XhocOro que evoca un chocolate de oro y es una pequeña empresa que contará con una boutique para la producción y comercialización de chocolatería fina artesanal, ubicada en la ciudad de Bogotá Distrito Capital de la República de Colombia.

1.8 Potencial del mercado en cifras.

Del total de número de habitantes de Bogotá D.C., el mercado potencial para el desarrollo del presente negocio está comprendido por personas en edades desde los 15 años hasta los 64 años, alrededor de 4.883.450 de personas para la ciudad de Bogotá. Las características del mercado del cacao y el chocolate se desarrollan en los capítulos 3.1. y 3.2.

1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Con base en la exploración e investigación del mercado, se identificó que el cacao colombiano cumple con los aspectos necesarios para ratificarlo como una fuente atractiva para el desarrollo de una idea de negocio, en la que se transforme dicha materia prima en productos chocolateros de alta calidad, con un enfoque de responsabilidad social y ambiental dentro de cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento e innovación sobre las presentaciones y el producto final que se ofertarán dentro del portafolio. Esto, con el fin de atender las necesidades del mercado de buscar nuevas alternativas y además que permita cambiar y crear nuevos hábitos de consumo en los capitalinos, particularmente en los denominados “*millenials*”.

En ese orden de ideas, se espera ampliar la oferta del sector de chocolatería y confitería nacional, principalmente a partir de la producción de chocolate caliente al estilo europeo y chocolatería fina artesanal. Lo anterior, a partir de las variedades de cacao que se cultivan en las distintas regiones del territorio nacional, a través de las cuales se pretende la creación de diversidad de productos con certificación de origen, es decir, ofrecer chocolates en los que intervenga un serio proceso de selección de materias primas, para así lograr resaltar las características organolépticas de cada cacao en el producto final.

Con el fomento de una cultura chocolatera se espera apoyar las actividades agrícolas en el cultivo del cacao, en especial impactar positivamente la vida de los campesinos cacaoteros nacionales, mediante el reconocimiento a su labor diaria con precios justos y con actividades que promuevan mejorar la calidad de vida para ellos y para los distintos actores que intervienen en el proceso.

La transformación se realizará a través de procesos artesanales que partan desde el grano de cacao hasta el chocolate, técnica que ya es aplicada a nivel mundial y es denominada como “*Bean to Bar*”, como un mecanismo para garantizar la calidad del producto a partir de: a) una minuciosa selección de las materias primas, b) control sobre los factores de producción y c) conocimiento sobre el resultado del proceso, además de la posibilidad de posicionar la marca propia a nivel nacional e internacional.

Con la aplicación del *Bean to Bar* es posible atender las exigencias particulares y darle cierto grado de personalización a las preferencias del cliente objetivo. Esto teniendo en cuenta que, al tener control sobre el proceso de transformación del grano de cacao, se permite el desarrollo de notas particulares sobre el producto final, por ende, será factible la diversificación del producto

dependiendo del gusto del cliente en las variables tales como: variedad del cacao, origen, concentración, tueste e ingredientes.

Así las cosas, el primer elemento de la propuesta de valor se basará en la co-creación con el cliente, ya que se pretende disponer un espacio en el punto de venta para que nuestros consumidores puedan interactuar con el chocolatero y personalizar sus productos, con base en el tipo de cobertura de chocolate, origen, tipo de edulcorante y los *toppings* que desee agregar (frutos secos, deshidratados, aromáticos, frutas frescas o confites). Lo más importante de lo anterior, es que el maestro chocolatero como responsable del proceso de transformación tendrá la información de cada uno de los detalles y por ende será factible compartirlo con los clientes, aspecto que es muy bien valorado por los *millenials*.

Como segundo elemento, se espera que la transformación se realice en el mismo punto de venta, para así potencializar las características y calidad del producto, explorando y creando fusiones (chocolatería de autor) con alimentos y bebidas autóctonas, que permitan alternativas para el consumidor y fomenten el desarrollo de una cultura chocolatera y cacaotera nacional. En complemento, el maridaje de nuestros productos es vital para la sostenibilidad del negocio; por tal motivo, se ofrecerán productos típicos de las regiones que giren en torno al origen del cacao que se comercialice, pero que pueden acompañar muy bien el chocolate y crear un entorno de aprendizaje cultural de nuestro país.

Adicionalmente, el tercer elemento de nuestra propuesta de valor y que permitirá configurar una ventaja competitiva en el mercado en adición a la calidad del producto, será la estrategia enfocada en la excelencia del servicio al cliente, a través de la creación de una experiencia a través de los sentidos para el consumidor, como se describe a continuación:

- Visual: La decoración del lugar debe ser cálida, evocando tonos maderables, que resalte la cultura de nuestro país, pero con un toque moderno que se aleje de las tradicionales chocolaterías europeas, además que se convierta en un lugar agradable para que nuestro nicho de mercado pueda compartir un espacio con sus allegados. Es importante contar en el local con máquinas a la vista que pongan a circular al chocolate y llame la atención de nuestros comensales; el emplatado y la presentación de nuestros productos será una prioridad para el servicio en la mesa.
- Olfativo: contar con un proceso *bean to bar* en el punto de venta es clave para aprovechar los aromas que se desprenden del cacao al momento del tueste, además aprovechar el horno para realizar la preparación de productos de panadería y pastelería facilitarán el estímulo para nuestros clientes.
- Auditivo: Con respecto al sitio se utilizará música suave, moderna y tipo *chillout* que permita una conversación y ambiente agradable en el sitio. También, dentro del enfoque de servicio será fundamental transmitir información a nuestros clientes sobre el cacao, la transformación, los ingredientes, las notas desarrolladas por el *chocolatier*¹ y especialmente en contar la historia del origen detrás del producto final.
- Tacto: la presentación de nuestros productos es clave y queremos desarrollar diseños en nuestras vajillas para que se conviertan en un icono del negocio, también en la presentación y texturas de los productos de chocolate que sean llamativos para palparlos. En apoyo a lo anterior, se podrán utilizar decoraciones con flores, con mazorcas y granos de cacao que sean estimulantes para el conocimiento. Finalmente, el reto de elaborar un ganache² de chocolate para las manos, para recibir a comensales que quieran un servicio más exclusivo.

¹ Maestro o chef Chocolatero

² Preparación a base de chocolate y crema de leche.

- **Gusto:** Finalmente, el sentido específico de nuestra labor es brindar una sensación única para el paladar de nuestros clientes, por ello la calidad de las materias primas y el proceso de elaboración es primordial para el desarrollo de nuestros productos. Y más importante aún, guiar a nuestros clientes a despertar la capacidad de percibir las notas que desprende un chocolate elaborado a partir de cacao finos y de aroma.

Como resultado de estas particularidades, nuestro proceso de transformación será único y podrá ser denominado de forma diferencial “Del grano a los sentidos (*Bean to Senses*)”, puesto que se pretende controlar el proceso de transformación de los granos de cacao, hasta acompañar al cliente final en la experiencia a través de los sentidos y permitiéndoles conocer de forma directa el proceso llevado a cabo desde el cultivo de la materia prima en tierras colombianas, su transformación y las características organolépticas del producto final.

Otra de las ventajas competitivas de nuestros productos será el enfoque sobre el manejo ambiental de nuestros procesos y desarrollo de productos, que serán consecuentes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

1.10 Resumen de las inversiones requeridas.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 107,8 millones para sufragar los costos de la compra de maquinaria, los muebles y enseres de la boutique, los equipos administrativos, gastos legales de constitución y las inversiones en intangibles para el desarrollo de productos y procesos que aporten *Good Will* a la empresa. No obstante, para la puesta en marcha y con el fin de cubrir los costos y gastos del primer trimestre, el valor total de financiación del proyecto sería por valor de \$167 millones de pesos, los cuales se aplacarían de la siguiente forma:

- Recursos propios: 36% - \$60 millones
- Recursos cooperación no reembolsable - economía naranja: 65% - \$107 millones
ó préstamo con tasa compensada - economía naranja: 65% - \$107 millones.

1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

A partir de los resultados del estudio de mercado que se describe en el capítulo 3 del presente documento y la demanda esperada de nuestros principales productos, se estiman ventas mensuales promedio para el primer año por valor de \$25,1 millones de pesos, para un total de \$301 millones en dicho periodo. El margen de rentabilidad promedio de los principales productos con base en su costo de fabricación es de un 74%, esto teniendo en cuenta que sus costos directos de fabricación ascienden a \$79 millones de pesos en el año.

En adición, los gastos operativos para el primer año ascienden a \$187 millones de pesos y calculada una depreciación de la planta y equipo por valor de \$15 millones de pesos, la utilidad operacional en el primer año es de \$21 millones, es decir un margen de *Ebitda* del 7%. Adicionalmente, se identificó que el punto de equilibrio del negocio se logra con la venta en el año de 30.627 unidades, es decir alrededor de 2.552 unidades mensuales.

1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Al realizar la evaluación financiera del proyecto de inversión, tomando un horizonte de planeación a 5 años, una tasa de oportunidad del inversionista de 4,98% E.A y un crédito financiero por valor de \$107 millones con una tasa del DTF más un *spread* de 4% E.A, se encuentra que el proyecto es viable, toda vez que la tasa interna de retorno es de 19.19%, un periodo de retorno de la inversión de 3 años y un valor presente neto del flujo proyecto de \$113 millones de pesos.

Adicionalmente es importante resaltar que es posible que al presentar el proyecto a las convocatorias que realizan las distintas entidades de orden nacional y territorial, se pueda acceder a recursos de inversión semilla no reembolsables, dadas las características del proyecto en el marco de la economía naranja, hecho que tuviese un impacto positivo para los indicadores financieros descritos, ya que dentro de ese escenario financiero se tendría como resultados una TIR de 31,01%, ROI de 2,24 años y un VPN de \$207 millones.

2. ANALISIS DEL SECTOR

Para evaluar el entorno y la relación simbiótica del proyecto de emprendimiento, es importante realizar un análisis del sector en el que se enmarca la actividad, esto para comprender el potencial de desarrollo o posibles amenazas que se presenten para el crecimiento de la actividad empresarial. Por esta razón a continuación, se presentarán las generalidades del sector cacaotero en Colombia, ya que este es el primer eslabón de nuestro concepto de negocio; sin embargo, el análisis de la oferta y la demanda de la principal materia prima y su industria transformadora se analizarán en mayor detalle en el estudio de mercado que compone el capítulo 3.

2.1 Caracterización del sector

Tradicionalmente el sistema de producción de cacao en Colombia es desarrollado por cerca de 25.000 familias campesinas, donde el 90% de la producción es responsabilidad de pequeños agricultores, destacándose la participación del departamento de Santander que aporta cerca del 38% de la producción nacional (Fonseca & Rivera, 2012).

Por otra parte, en virtud de que el cacao colombiano fue declarado como fino y de aroma, distinción que fue otorgada por la *International Cocoa Organization* (ICCO), categoría que alberga solo el 5% del grano mundialmente comercializado (Procolombia, 2018), se diferencia principalmente del cacao corriente por su capacidad de transmitir distintas características organolépticas a través del producto final.

Ha despertado el interés del gobierno nacional y la cooperación internacional en generar una estrategia para el desarrollo agrícola en este campo, por las oportunidades que presenta el modelo de negocio de cacao para Colombia. Esta categoría es un vector diferenciador en el mercado mundial, y Colombia puede constituirse en un potencial comercializador de productos con calidad

diferenciada y ventajas económicas en los nichos de mercados de los cacaos especiales (Contreras, 2017).

Al respecto, América Latina y el Caribe son los principales productores de las variedades de cacao fino y aroma, con cerca del 80% de la producción mundial. Con una tasa de crecimiento de la demanda por estas variedades del cacao muy superior a la media del cacao *bulk* (que se comercializa en la forma de *commodities*), el desarrollo de cadenas de valor asociadas al cacao fino representa una de las principales oportunidades para el desarrollo de una actividad cacaotera competitiva y sostenible. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2019)

Indicadores de la región latinoamericana								
Variación anual de la producción y exportaciones de cacao en grano								
PAIS	Producción Total Toneladas Métricas (TM)		Exportaciones Toneladas Métricas (TM)			Exportaciones (Miles de USD)		
	Año 2017	Porcentaje Variación	Año 2016	Año 2017	Porcentaje Variación	Año 2016	Año 2017	Porcentaje Variación
Bolivia	2.000	-	115	213	85	655	1.034	58
Brasil	173.800	33	389	754	94	1.634	2.936	80
Colombia	60.535	6,6	10.449	11.876	14	31.580	27.326	-13
Costa Rica	545	-	410	434	6	1.341	1.343	0
Ecuador	270.000	38	227.214	284.546	25	621.970	589.750	-5
México	30.000	-	169	1.032	511	866	2.811	225
Panamá	1.000	-	502	569	13	2.030	2.093	3
Perú	115.000	10	61.888	48.801	-21	201.569	118.845	-41
República Dominicana	80.000	-5	73.712	63.238	-14	227.941	178.034	-22
Trinidad & Tobago	500	-	365	321	-12	1.959	1.951	0
TOTAL:	733.380		375.213	411.791		1.091.545	925.089	

Elaboración: Observatorio ILAC. Fuentes: International Cocoa Organization- ICCO; [Trademap.org](http://trademap.org)

Figura 1. Producción Grano de Cacao (toneladas)
Fuente: (CAF, 2019)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018), entre enero y septiembre de 2018, las exportaciones de cacao en grano fueron de US\$14,1 millones, siendo México, Malasia y Estados Unidos los principales países destino; y las exportaciones de los

derivados de cacao sumaron US\$31,3 millones, siendo Estados Unidos, Países Bajos y Alemania, los principales receptores de estos productos.

En lo que va del año, se han exportado US\$3 millones de cacao en grano a Asia, es decir, 55,5% más con respecto al mismo período del año pasado. Japón es uno de esos mercados potenciales en el que los consumidores buscan chocolates con alto índice de cacao. De acuerdo con *Euromonitor International*, la venta de las barras de chocolate negro tuvo un aumento exponencial en el país asiático, representando el mayor crecimiento en esta categoría en el 2016 (Legiscomex, 2014).

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Para el desarrollo del presente documento, se realizó una entrevista al reconocido experto del sector cacaotero y chocolatero en Colombia J. E. Martin (comunicación personal, 20 de agosto de 2019), quien ha sido asesor de la Red Nacional de Cacaoteros y acompañó el proyecto de apertura de las primeras tiendas de la marca Distrito Chocolate en Bogotá. En la investigación se tuvo la oportunidad de indagar sobre ¿qué tan factible es encontrar en el mercado local una materia de prima de alta calidad?, quien contestó que, si bien internacionalmente tenemos un reconocimiento en la calidad de nuestro grano que se compara con países como Ecuador, Venezuela y Perú, las principales industrias prefieren la oferta de Perú y Ecuador, ya que son países que han trabajado por varios años la calidad de su cacao, mientras que en el caso de Colombia, “la política agrícola se ha centrado primordialmente al rendimiento de los cultivos y las toneladas producidas” (Martin, 2019).

también afirmó que, si bien la tendencia de optimizar la calidad del grano nacional es incipiente y con gran potencial en nuestro país, existe una limitante para el rápido desarrollo del sector y es que la oferta nacional está un poco por encima de la demanda, razón por la cual los principales

transformadores de nuestro país Nacional de Chocolates y Casa Luker, “no dan un incentivo económico razonable a los agricultores que cultivan un cacao de gran calidad” (Martin, 2019), por ende no existe un esfuerzo por mejorar dado que su inversión inicial no se compensa con el precio que les pagan por la materia prima. Por ejemplo, en el caso de Luker, este ofrece un 5% adicional al precio de compra que rige en el mercado por calidad de producto, mientras que un “*chocolatier* especializado podría llegar a pagar un 300% o 400% más por un producto de mayor calidad”.

Sobre el fruto de cacao, Martin (2019) se pronunció en materia a que el secreto de la calidad del grano esta dado en primer lugar por la genética del fenotipo; si bien en nuestro país abundan los cruces entre el criollo y trinitario “para resaltar las características de fino y de aroma, debe tener mayor predominancia del cacao criollo”. Por otra parte, la diversidad de los cultivos en términos de genética dificulta la selección del grano, ya que en cosechas posteriores no se tendría certeza debido a la predominancia de un clon sobre el otro, por lo cual el nivel recomendado para el cultivo son plantaciones con no más de 3 variedades y preferiblemente aquellas con un solo tipo de clon. Para ello, las plantaciones modernas desarrollan sistemas en los que se agrupan tipos de clones por filas de cultivo ya que en el mercado se ha desarrollado la compra de “*cacao varietal*”; es decir, de una sola variedad de cacao.

Adicionalmente informó que una vez controlado el tipo de cultivo que es un proceso de interacción con el agricultor, el segundo elemento que se destaca son los procesos de fermentado y secado del grano, toda vez que generalmente nuestros agricultores no cuentan con la infraestructura adecuada para tal propósito; en ese escenario, primordialmente sería interesante identificar los productores que ya cuentan con un desarrollo en tal sentido (Martin, 2019). Sin embargo, para el desarrollo de un producto Premium, es necesario apoyar al campesino dentro de

ese proceso y recomienda Martin (2019) establecer en conjunto con el chocolatier un “protocolo para el cultivo y una estandarización” de los procesos agrícolas.

Parafraseando lo señalado en la entrevista, a diferencia del café los catadores de este producto estandarizan sus preferencias, procesos y notas para lograr un criterio unificado, mientras que en el caso del cacao el concepto es más subjetivo sobre los valores del producto; en esa medida dependerá del chocolatier o chocolatero los elementos a los que quiere llegar con el producto terminado partir de los procesos que son precursores de aroma y el sabor en el producto. En el caso de la fermentación, si no se controla el tiempo se puede tener mayor astringencia, acidez negativa para el sabor y cada genética tiene un protocolo diferente; en el caso del tueste, también se hace necesario un protocolo ya que con un mal tueste se puede dañar la cadena anterior.

Así las cosas, teniendo en cuenta el conocimiento compartido por el experto y las características que presentan los cultivos de cacao en nuestro país, se concluye que es importante contar con un *chocolatier* para lograr desarrollar un óptimo proceso de selección de materias primas, estandarizar el proceso de producción y configurar la estrategia de apoyo con el pequeño productor.

2.3 Análisis de oportunidades y amenazas.

Según Procolombia (2018), los productos premium y de alta calidad de chocolate generan un gran interés para consumidores conscientes del sabor, aroma y origen del cacao, lo cual implica nuevas oportunidades comerciales para Colombia, un país con más de 175.000 hectáreas destinadas exclusivamente para el cultivo de cacao y con múltiples reconocimientos a nivel mundial, entre los que se destaca el premio en la categoría de cacao de excelencia en los *International Cocoa Awards*.

Otro aspecto que configuraría una oportunidad para el sector, corresponde a las decisiones en la política agraria y los incentivos o inversiones que realice el estado colombiano para promover

la cacaocultura en nuestro país, en relación a esto mediante el nuevo Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” aprobado por la Ley 1955 de 2019 se busca el desarrollo del sector rural a través de la productividad en el campo, en cual se define como una línea de acción importante el cacao.

Adicionalmente, el hecho Colombia presente un alto índice en el consumo de los productos derivados del cacao, configura una oportunidad de desarrollo para el sector ya que históricamente la industria nacional viene importando materia prima para lograr satisfacer la demanda interna de productos.

En relación con las amenazas que podrían impactar el crecimiento del sector, se relacionan los factores asociados al sistema agrícola actual que es principalmente por pequeñas parcelas, lo cual dificulta el proceso de mejora en la calidad de los granos cultivados y obstaculiza la estandarización de procesos, así como también, en el desarrollo de economías de escala.

Aunado a lo anterior, Los precios del cacao se han caracterizado históricamente por su volatilidad y épocas prolongadas de superávit estructural. Cuando estos disminuyen considerablemente, afectan de manera definitiva las posibilidades del crecimiento del sector según el Plan Estratégico 2009 – 2013 de Fedecacao (2009)

Del mismo modo, el recrudecimiento del orden público en el territorio nacional y el surgimiento de nuevos grupos al margen de la ley para el cultivo de coca, configuran un riesgo para el desarrollo de la ruralidad y específicamente para los cultivos existentes de cacao.

Por último, las oportunidades y amenazas del sector relacionadas con el negocio se describen de forma más detallada en el numeral 7.1.3 del presente documento, en donde se realiza el análisis DOFA para la empresa.

2.4 Principales claves de éxito del sector

Al incursionar en el mercado de chocolatería fina y artesanal en Colombia, es importante contar con un riguroso proceso de selección de materias primas y procesos de transformación que permitan obtener un producto final de gran calidad; para ello, es clave tener un buen relacionamiento con las asociaciones de cacaocultores, lograr la diferenciación y contar con el respaldo de un maestro chocolatero que permitan dar valor al cliente, posicionarse y se logre la consolidación en el mercado.

De la observación y consultas con expertos, se identificó lo importante que es el relacionamiento con distintos autores para lograr el reconocimiento de la marca, además que, para lograr la supervivencia del negocio, una buena estrategia es desarrollar alianzas comerciales con actores del sector, así como el desarrollo de varias líneas de negocio que apalancen financieramente la estructura de la organización.

En ese escenario, con el objetivo de tener éxito en el sector chocolatero específicamente en Bogotá, para la segmentación del mercado se seleccionó como nicho de mercado los denominados “*millenials*”, es decir las personas nacidas entre 1981 y 1996, pues despierta el interés para la compañía el hecho de que este grupo de personas configuran un reto en términos de mercadeo al tener una forma de consumir diferente a los esquemas tradicionales, es más exigente y generalmente se apoyan en las herramientas tecnológicas para concretar la operación de compra (Vallejo, 2018). Por consiguiente, se espera concentrarse en los *millenials* que se encuentren laborando y tengan un ingreso salarial igual o superior a los 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).

Esto con el fin de brindar a ese grupo de la población que es más selecto y difícil de seducir por el mercado tradicional existente de chocolates, productos únicos de la más alta calidad. Es

importante cautivar a este tipo de clientes a través de la creación de una experiencia, es decir crear un conocimiento nuevo entorno a la cultura chocolatera de nuestro país. Todo esto, acompañado de un proceso de transformación artesanal flexible a través del cual se personalicen los productos conforme las necesidades particulares de nuestros clientes.

2.5 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

Desde la perspectiva de la inversión privada por parte de grandes empresas trasnacionales en el sector, la política del gobierno nacional aún genera incertidumbres, teniendo en cuenta que los incentivos para la inversión no son estables y prefieren apuntarle a mercados más desarrollados en términos de calidad como lo son Ecuador y Perú. A pesar de esto, el potencial de Colombia es alto por las características del clima y por la distinción de los granos de nuestro país; en el que mediante iniciativas propias de inversión se podría generar en el país una transformación para incrementar su nivel productivo y ser competitivos a través de cultivos extensivos y dejar de un lado las políticas arraigadas en pequeñas parcelas.

Dado este panorama, se convierte en una óptima etapa para el emprendimiento de empresas que transformen esta materia prima y se integre dentro de toda la cadena de abastecimiento, con el cual se podrá formalizar una industria más robusta que genere crecimiento económico para el país y se logre la exportación de productos procesados y competitivos en términos de calidad en los mercados internacionales.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Con el objetivo de desarrollar un adecuado análisis del entorno del mercado en relación con el emprendimiento, es indispensable identificar las características de la oferta y la demanda del sector en el que se desea incursionar, la competencia a la que se confrontará la empresa, así como también evaluar el contexto cultural y las preferencias del consumidor para tomar la decisión de comprar. A continuación, se presenta una breve presentación del panorama para el sector de cacao en Colombia, materia prima básica en la elaboración de nuestro principal producto y especialmente el sector chocolatero de la ciudad de Bogotá.

3.1. Análisis de la oferta

Como se mencionó, la oferta se analizará bajo dos aspectos básicos para el negocio: el primero, la oferta de cacao y el segundo la oferta de chocolate, los cuales se presentan a continuación.

3.1.1. Análisis de la oferta del cacao

3.1.1.1. Origen del Cacao.

El cacao es el nombre que recibe la planta *Theobroma Cacao*, utilizada también como materia prima en el proceso de alimentos y productos cosméticos. Existen diferentes teorías que hablan del verdadero origen de este fruto, pero la que tiene un respaldo de tipo paleobotánico y fitogenético señala que los orígenes del Cacao se remontan a la Amazonía Suramericana, específicamente en la región de las cuencas del Orinoco y el Amazonas, en los valles de sus ríos tributarios. Se cree que su difusión por el resto del continente se dio por el ser humano, animales y ciertos factores meteorológicos, pero principalmente la teoría apunta a que este fruto fue introducido por indígenas migrantes en Centroamérica y México. Se propuso que el área entre los ríos Caquetá, Napo y Putumayo (Alto Amazonas, cerca de los límites entre Perú, Ecuador,

Colombia y Venezuela) era el centro de la diversidad para las especies y posiblemente desde allí fue propagada a otras partes. Desde el alto Amazonas, ocurrió la dispersión del cacao en tres direcciones, la más importante hacia el norte (Centroamérica y sur de México), otra hacia el oeste (Perú, Ecuador y Colombia) y la última, un poco más al este (Cuenca del Orinoco y Bajo Amazonas, Venezuela, Brasil, Guayanas y Trinidad). (Enders, 2017)

Pese a ello, lo cierto es que se ha registrado su consumo desde la época de la conquista de América Latina por las culturas indígenas Maya y Azteca. En un principio, el grano de cacao fue usado como moneda y sus primeras formas de consumo fueron usadas como bebidas fermentadas. Posteriormente, el grano fue mezclado con chile y en otras ocasiones con miel. Siempre fue un alimento destinado para la realeza indígena mexicana y luego para la realeza española, al ser difundido por los conquistadores de ese mismo país en el siglo XIX. Esta bebida amarga de gran contenido energético fue llamada antiguamente “*Xocoalt*”, una vez llegó a España se transmitió su receta hasta llegar a Suiza, en donde a través de los años y el aporte tecnológico han logrado lo que hoy en día conocemos como chocolate (Serrano, 2009).

La Guía Técnica para el Cultivo del Cacao de la Federación Nacional de Cacaoteros – FEDECACAO (Pinzón, Rojas, & Rojas F., 2007), indica que la industrialización y comercialización de chocolate en Europa motivó a la siembra de cacao en las islas del Caribe, Asia, Oceanía y África.

Como resultado, se tiene que en vista de que el cacao representa la materia más importante para la elaboración del catálogo de productos ofrecidos en nuestra compañía, así como también hace parte de la configuración de la ventaja competitiva en el mercado, se hace necesario analizar la oferta de la materia prima para suplir con las necesidades o requerimientos que se presenten en nuestra línea de producción.

Para el caso de nuestra propuesta de valor, recordemos que nuestro chocolate tendrá certificado de origen del cacao que se cultiva en las distintas regiones del territorio colombiano, es decir que el origen del cacao utilizado en el proceso será 100% colombiano, pero, además, para diversificar nuestros productos, estos se realizarán a partir de una selectiva escogencia de las mejores variedades de cacao cultivadas en los principales departamentos cacaocultores de nuestro país.

3.1.1.2. Clasificación arancelaria.

Frente a la clasificación arancelaria que recibe esta materia prima, una vez realizada la consulta por estructura arancelaria en la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales (DIAN), en la sección IV “Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados” en el capítulo 18 denominado “Cacao y sus preparaciones”, se detalla la clasificación del sector del cacao en Colombia, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Clasificación arancelaria del sector de cacao en Colombia

Código	Designación de Mercancías
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado
1802	Cáscara, películas y demás residuos de cacao
1803	Pasta de cacao, incluso desgrasada
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Fuente: Elaboración propia a partir de (DIAN, 2019)

3.1.1.3. Labels.

Se considera importante que los productos a base de cacao colombiano ofrecidos en la empresa provengan de cultivos que hayan contado con los cuidados apropiados, con el fin de que mantengan las propiedades de sabor y calidad que lo distinguen frente al cacao de otras partes del mundo.

Para garantizar esto, es importante conocer las respectivas certificaciones con las cuales la materia prima adquiere un reconocimiento especial que puede ser llevado al producto final y agregar valor para los consumidores.

Es así que las cuatro principales certificaciones que se requieren en el mercado internacional del cacao son: *Fairtrade*, *Rainforest Alliance*, *UTZ* y *Orgánico* (Procolombia, 2016). A continuación, se señalan las generalidades de cada una de estas certificaciones:

Fairtrade: Es una certificación de comercio justo; es el sello internacional, que le permite a los productores recibir un precio justo por sus productos, reduciendo la cadena de intermediación en la comercialización. Así mismo, ofrece a los productores un trato más equitativo y mejores condiciones comerciales, permitiendo así mejorar su calidad de vida.

Rainforest: Esta es una certificación relacionada con buenas prácticas agrícolas (BPA), aplicable a productos agrícolas no procesados.

UTZ: El certificado UTZ es un programa y una etiqueta para la agricultura sostenible. El sello *UTZ CERTIFIED* califica a los productos como de primera categoría, ya que determina que los productos que se certifican han pasado por un proceso de análisis, al evaluar que el grano se de en condiciones apropiadas.

Orgánico: Mediante la certificación del cacao orgánico, se logra identificar y garantizar a los clientes que la materia prima proviene de prácticas y procesos de producción donde los suelos cuentan con acondicionamiento especial, tiempos de espera más largos para obtener las cosechas y en general, manejos técnicos especiales sin usos de agentes químicos.

3.1.1.4. Oferta de Cacao en el mundo.

El cacao se cultiva en países que geográficamente se ubican en la franja tropical de la tierra, pero pese a ser una especie de origen americano, la mayor producción de este cultivo se encuentra en África, continente que cuenta con tres grandes países productores que son: Costa de Marfil, Ghana y Nigeria; en Asia y Oceanía se encuentran como principales productores Indonesia, Nueva Guinea y Malasia y en América se destacan Brasil, Ecuador, Colombia y México. (Fedecacao, 2013)

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (por sus siglas en inglés), Costa de Marfil es el mayor productor a nivel mundial con una producción de 2.034.000 toneladas a 2017, seguido por Ghana (883.652t), Indonesia (659.776t) y Nigeria (328.263t). Por su parte, Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen 70% del cacao fino y de aroma del mundo. De estos, Ecuador cuenta con una producción (205.955t), Perú con (121.825t), Colombia posicionada como No. 10 a nivel mundial con (56.808t) y Venezuela con (23.349t) (FAO, 2017).

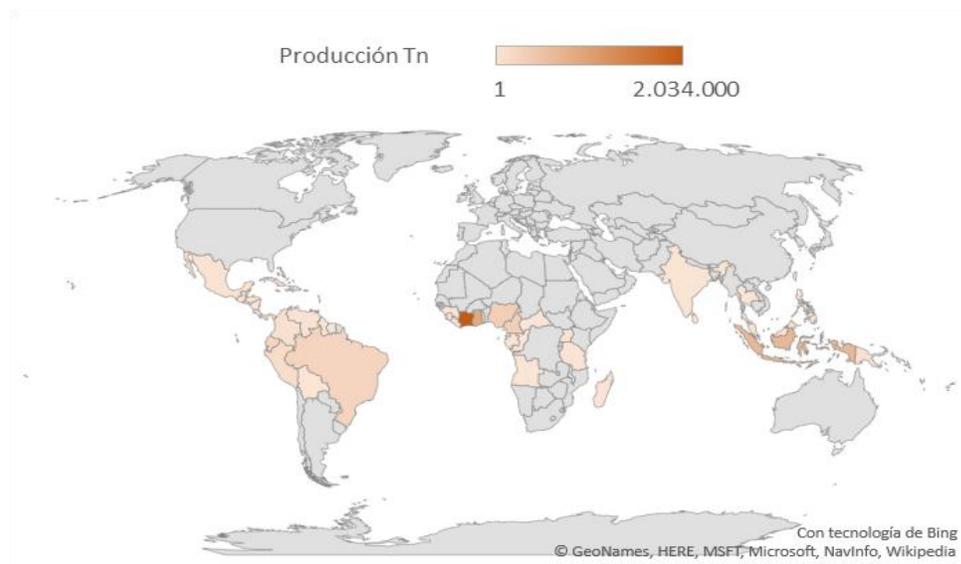


Figura 2. Producción Grano de Cacao (toneladas)
Elaboración Propia a partir de datos de (FAO, 2017)

Según los datos de la organización internacional del Cacao (ICCO), la producción mundial del cacao en grano para el año 2016/2017 fue de 4.748 millones de toneladas que representó un aumento del 19% con respecto al periodo anterior. (Fedecacao, 2018).

En el caso de los cacaos orgánicos certificados, la producción estimada por la ICCO es de 15.500 toneladas a nivel mundial, que representa menos del 0.5% de la producción total, y estos son provenientes de los siguientes países principalmente: Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela, Fiyi, India, Sri Lanka y Vanuatu.

3.1.1.5. Oferta de Cacao en Colombia.

Como se mostró anteriormente, nuestro país ocupa el 10 lugar a nivel mundial; a nivel interno, según la ficha de inteligencia de mercado sobre el Cacao elaborada por Finagro (2018), los principales departamentos productores de este fruto en Colombia son: Santander, Arauca, Antioquia y Huila, con una estacionalidad de producción, es decir, que los mayores volúmenes de grano se cosechan en los periodos de noviembre - diciembre y mayo – junio.

Igualmente, el documento detalla que el comportamiento de la producción nacional en los últimos 10 años ha tenido un promedio de 46 mil toneladas. Pero se destaca la producción del año 2017, que según las cifras oficiales fue de aproximadamente 61 mil toneladas y se concentró en el departamento de Santander con 23 mil toneladas (38%), seguido de Antioquia con 5,4 mil toneladas (9%) y Arauca con 5 mil toneladas (8%). Esto significó un incremento del 7% respecto a la producción nacional del año 2016, en el que se explica que fue originado principalmente por los incrementos en la producción de los departamentos de Nariño, Tolima y el Huila. Además, que en los últimos años se ha dado un buen manejo de plagas y enfermedades por parte de los

productores, así como los programas impulsados por el Gobierno nacional en materia de fertilización, renovación y manejo postcosecha (Finagro, 2018).

Igualmente, con base en los datos publicados en el archivo denominado “producción en toneladas - de la cadena productiva Cacao” en la categoría Agricultura y Desarrollo Rural del portal “datos abiertos” del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Mintic, 2019), fue posible identificar las entidades territoriales y las características de los cultivos en nuestro país para el 2018, los cuales fueron agrupados por departamento como se muestra a continuación:

Tabla 2. Producción de Cacao en Colombia

DEPARTAMENTO	# DE MUNICIPIOS	Area Sembrada(ha)	Area Cosechada(ha)	Producción (t)	Promedio de Rendimiento(t/ha)
SANTANDER	44	56.243	47.230	24.893	0,6
ANTIOQUIA	66	23.226	17.286	10.787	0,6
ARAUCA	7	18.405	17.529	10.516	0,6
TOLIMA	34	13.731	12.451	6.655	0,5
NORTE DE SANTANDER	25	10.423	9.232	5.278	0,6
HUILA	36	7.745	7.248	4.718	0,6
META	27	10.472	7.126	4.423	0,6
NARIÑO	21	22.483	17.445	4.148	0,4
CUNDINAMARCA	31	6.997	5.907	3.607	0,7
PUTUMAYO	9	4.854	4.608	3.123	0,6
CESAR	19	8.217	5.525	2.835	0,5
BOYACA	20	5.804	4.840	2.781	0,6
BOLIVAR	20	8.910	6.635	2.746	0,4
CHOCO	25	6.742	4.693	1.931	0,4
CALDAS	16	4.726	3.676	1.918	0,6
CORDOBA	9	3.385	2.685	1.754	0,8
CAUCA	24	4.320	3.388	1.737	0,5
CAQUETA	16	4.906	3.710	1.562	0,4
RISARALDA	10	2.016	1.753	1.438	0,7
MAGDALENA	5	2.523	1.849	902	0,5
VALLE DEL CAUCA	32	1.771	1.393	849	0,6
GUAVIARE	4	1.773	1.134	568	0,5
VICHADA	3	1.240	972	479	0,4
CASANARE	15	1.411	824	465	0,6
QUINDIO	9	440	340	376	0,7
LA GUAJIRA	8	501	401	236	0,6
SUCRE	8	513	343	209	0,6
GUAJINIA	2	1.521	200	87	0,5
AMAZONAS	2	150	29	15	0,3
VAUPES	1	30	30	11	0,4
Total general	548	235.478	190.482	101.047	0,57

Fuente: Elaboración propia a partir de datos (Mintic, 2019)

De la tabla anterior se tiene que, de los 32 departamentos de Colombia, la producción de Cacao se realiza en 30 departamentos (no se reportan cultivos en los departamentos de Atlántico y el Archipiélago de San Andrés). Así mismo, de los 1102 Municipios y Distritos del país, la

producción se realiza en 548 entidades territoriales con un área cosechada equivalente a 190.482 Hectáreas. Esto, refleja la importancia que ha adquirido este cultivo para el desarrollo de nuestro país y el impacto que tiene sobre las familias campesinas dedicadas a la cacaocultura.

En la siguiente figura se representa la producción de Cacao por toneladas por departamentos en Colombia:

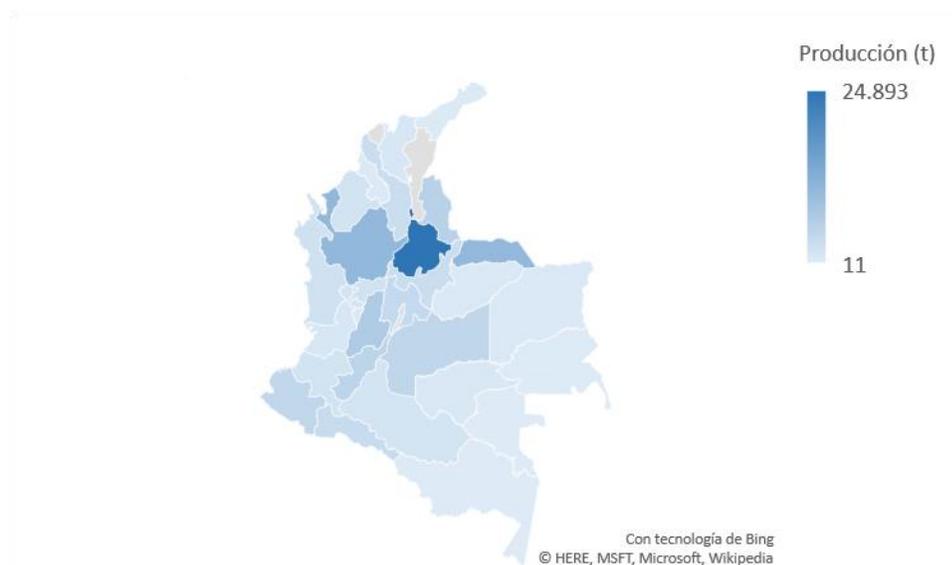


Figura 3. Producción de Toneladas de Cacao
Elaboración Propia a partir de datos de (Mintic, 2019).

Teniendo en cuenta que existe una producción notable de Cacao en nuestro país y la oferta proviene de distintas regiones de nuestro país, es posible crear una estrategia en la que se pueda ofrecer productos chocolateros que resalten las particularidades de los mejores granos cultivados por región del territorio colombiano.

3.1.1.6. Comportamiento de precios.

A nivel internacional los precios de referencia del cacao se configuran principalmente en la Bolsa de Nueva York. Análisis de la ICCO (2018) señalan que su tendencia ha venido cayendo de forma sostenida desde el año 2016, lo cual da como resultado una disminución del precio a nivel nacional,

que para el 2017 tuvo un precio promedio de \$5.439 por kilogramo de cacao en grano. En el ámbito internacional, para dicho año el precio inició con un valor de \$6.297 kilo y cerró en diciembre en \$5.285 kilo.

Por su parte, para el caso del primer trimestre del año 2018 se presentó una leve tendencia al alza, alcanzando los \$8.146 por kilo de grano de cacao en el mes de abril en el mercado internacional y un valor de \$6.330 en el mercado nacional.

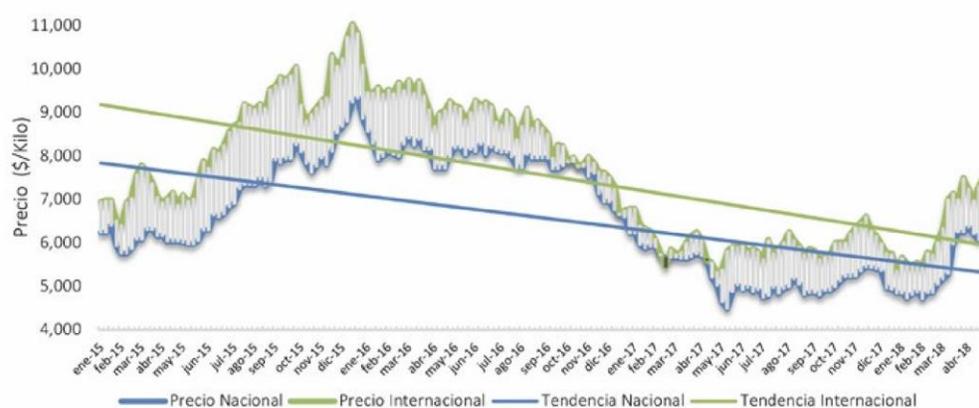


Figura 4. Precio internacional y nacional del grano de cacao
Fuente: (ICCO, 2018)

A saber, en este año los precios por kilogramo de cacao en Colombia se han comportado de la siguiente forma:



Figura 5. Precio Kg de Cacao en Colombia 2019
Fuente: (MinAgricultura, 2019)

3.1.1.7. Exportación de Cacao.

Nuestro país cuenta con condiciones agroecológicas óptimas y excelentes materiales genéticos para la producción de cacao de grano fino, suave y aroma. Por tal motivo, a nivel internacional nuestro producto es reconocido por ser de gran calidad. Para el 2015 Colombia había exportado US\$74 millones a 33 países, entre ellos México (16.6%), España (12.1%), Estados Unidos (10.7%), Países bajos (8.7%) y Malasia (8.6%) (PROCOLOMBIA, 2019).

De manera análoga, Finagro (2018) detalla que la balanza comercial del grano de cacao para Colombia ha presentado un comportamiento positivo, en donde las exportaciones para el año 2017 superaron las 11 mil toneladas valoradas en USD 27 millones, mientras que las importaciones alcanzaron 428 toneladas por valor de USD 877 mil, provenientes de Venezuela y Ecuador.

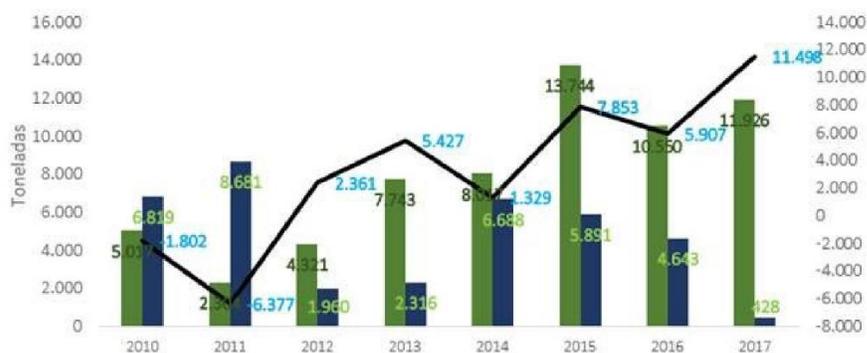


Figura 6. Balanza comercial del cacao en Colombia

Fuente: tomado de (FINANGRO, 2018) elaborado a partir de la base de Exportaciones e Importaciones DIAN-DANE

3.1.1.8. Perspectivas de la oferta.

Hace unos años se especuló con el déficit entre la oferta y la demanda del cacao a nivel mundial; en el artículo publicado por (Legiscomex, 2014) se mencionó que en virtud de lo publicado en *The Wall Street Journal Americas* por Matt Hudak, analista de consumo de *Euromonitor*, la situación se estaba presentando por dos razones: primero por el crecimiento en el consumo del chocolate en los mercados emergentes, y como segundo elemento, el hecho de que

los principales países productores de cacao como Brasil y los del oeste de África, no alcanzan a cubrir la demanda. Prueba de ello, se podía evidenciar en el incremento de los precios en el 2013, que para el caso del chocolate en EEUU subió un 2.8% por encima de la tasa de inflación.

No obstante, según proyecciones de la ICCO, la producción mundial para la temporada de cultivos de 2018-2019 tendrá un récord de 4.8 millones de toneladas, que genera un superávit global de 36.000 toneladas; lo que equivaldría a 79 millones de bloques de chocolate de 1 libra. Esto se logró teniendo en cuenta que el clima en las regiones productoras fue propicio para el cultivo y como consecuencia de todo esto se generó una estabilización en los precios del producto. Además, concluye que según Jeff Rasinski – director de *Blommer Chocolate* “las estimaciones de una escasez de cacao no se basaron en una ciencia sólida”. No obstante, Eric Bergman – Vicepresidente de *JSG Commodities*, aseguró que aún persiste incertidumbre sobre la escasez del producto, “la predicción se puede truncar si el clima impredecible pesa sobre los cultivos de cacao” (EL CEO, 2019).

En el caso colombiano, el presidente de la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), Eduard Baquero en entrevista para el diario de la República, estableció como meta de producción del Cacao para el 2019 “superar nuevamente las 60.000 toneladas, regresando a los niveles de incremento de años anteriores y con un crecimiento de entre 6% y 8%”; además expresó que espera que las exportaciones para ese mismo año sean de unas 7.500 toneladas (Cardona, 2019).

3.1.1.9. Conclusiones de la oferta del cacao.

En primer lugar, es importante resaltar que el origen botánico del Cacao comprende una de las regiones de nuestro país (la cuenca Amazónica), pero que en épocas precolombinas según los historiadores fueron los Mayas y los Aztecas quienes empezaron a consumir la bebida a partir de dicho fruto, situación que permite inferir que las culturas indígenas ancestrales de nuestro país

probablemente consumían o tenían un conocimiento sobre este producto y fue a través del intercambio cultural que se dio su cultivo en centro américa. Esto es un elemento que podría considerarse como una fuente para el desarrollo de una estrategia comercial, en la que se genere la oportunidad al consumidor de nuestros productos, de crear un entorno en el que se remonte a los orígenes de nuestra cultura precolombina.

En relación con la producción de cacao en Colombia, esta ha venido aumentando en los últimos años, pese a que se trata de una recuperación frente a los niveles de los años noventa, en donde se tuvo una fuerte caída dada la edad de los cultivos y las plagas que se presentaron. En estos momentos se proyecta una tendencia al crecimiento constante, debido a la cooperación internacional que ha apoyado el gobierno nacional tanto en el periodo del presidente Santos y ratificado por el presidente Duque principalmente con la protección fitosanitaria de los cultivos y la investigación genética para crear genotipos más resistentes a las enfermedades. No obstante, el riesgo en el cambio climático es un factor determinante en nuestro país, ya que los fenómenos del niño y de la niña cada vez más frecuentes en el territorio, afectarían notablemente la capacidad de producción y disponibilidad en el mercado.

En el siguiente gráfico se muestra la producción histórica de cacao a nivel nacional:

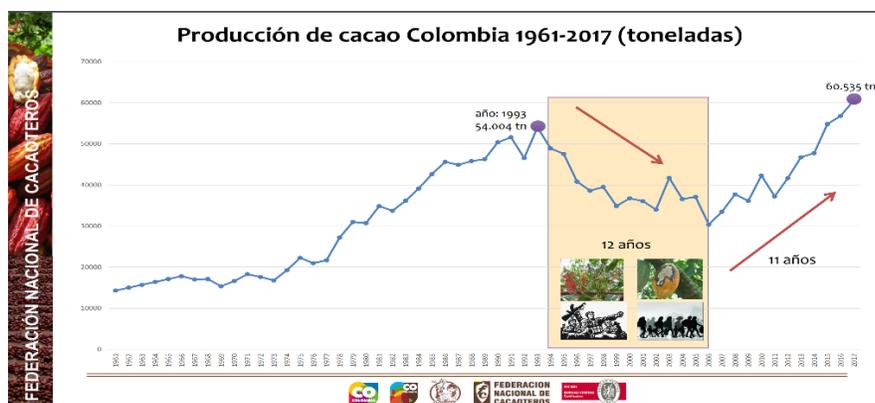


Figura 7. Producción histórica de Cacao en Colombia
Fuente: tomado de (Fedecacao, 2018)

Lo anterior, refleja una estrategia del gobierno nacional enfocada en aumentar la producción en toneladas de cacao en nuestro país, pero aún es incipiente la calidad de los granos pese al gran potencial que tenemos en el sector a nivel mundial, especialmente por el problema de post cosecha y el cadmio³ presente en muchos de los territorios de siembra de cacao en el país. Es por ello, por lo que se requiere mayores esfuerzos en investigación y desarrollo por parte del sector privado y el sector público, para identificar zonas sin cadmio y mejorar la transferencia técnica para procesos de post cosecha, que permitan consolidar la oferta de producto de alta calidad en nuestro país, además del reconocimiento mediante el pago de precios justos al producto tipo premium.

3.1.2. Análisis de la oferta del chocolate:

3.1.2.1. Principales productos y subproductos:

Después del proceso de tueste y triturado de los granos de cacao, se obtiene el producto básico para la elaboración del chocolate, que corresponde a los denominados nibs, en los cuales, una vez eliminados los restos de cáscara, se procede con la molienda que origina la pasta de cacao (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014). A partir de la pasta se deriva lo siguiente:

- **Manteca de Cacao:** que es la grasa obtenida después de someter la pasta o licor de cacao a un proceso de presión y calor.
- **Torta de cacao:** el resultante de extraer la manteca de cacao de la pasta, se le denomina torta de cacao.

³ Cadmio (Cd) es un metal pesado presente en los suelos, que se acumula en los granos de cacao y que tiene efectos nocivos sobre la salud humana, los niveles de Cadmio dependen de una serie de factores que son: el origen del material del suelo (la geología); la contaminación por uso de fertilizantes o agua de riego con alto contenido de cadmio; y las capacidades de asimilación de los árboles de cacao, influenciadas por su origen genético. La Unión Europea a través de una norma aplicable a partir del 1 de enero de 2019, ha establecido los límites máximos de cadmio aceptado en los productos de cacao, situación que bloqueará inmediatamente parte de las exportaciones de cacao de la zona Andina dado el origen geológico de sus tierras. (Rankin, 2018)

- **Polvo de Cacao:** la torta de cacao se suele someter a un tratamiento alcalino para suavizar el sabor y volver soluble en líquido el producto; posterior a ello se desmenuzan a fino polvo.

Tras pasar por los procesos de trituración, refinado y conchado a la pasta de cacao, en el que es importante la adición de azúcares y grasas, se obtienen: Chocolate de cobertura y Chocolate para tabletas, en el que el primero tiene más grasa (manteca de cacao alrededor del 31%) y por lo tanto es más fluido (Shuhmacher, et al, 2014).

Es conveniente aclarar que, según la FDA - *Food and Drug Administration* de los EE.UU. para que un producto pueda ser clasificado como chocolate debe contar con al menos el 35% de componentes del cacao; en ellos encontramos los siguientes tipos:

- Chocolate con leche: que puede tener hasta un 50% de cacao y adición de leche
- Chocolate negro: tiene 43% de cacao
- Chocolate amargo: mínimo 60% de cacao
- Chocolate semiamargo: inferior a 60% y mayor a 50% de cacao
- Chocolate Fondant: Contiene un 40% de manteca de cacao y 40% pasta de cacao
- Chocolate rosa: se obtiene de la semilla del cacao ruby
- Chocolate relleno: es una cubierta de chocolate con un peso superior al 25% con variedad en sus rellenos
- Chocolate de taza: Chocolate negro en proporción inferior al 50%, al que se le añade normalmente una fécula para que aumente su espesor al disolverse.
- Chocolate con frutas: chocolate con leche o puro en el que se añade entre 5% y 40% de frutas confitadas o desecadas

- Chocolate con frutos secos o cereales: chocolate con leche o puro en el que se añade entre 8% y 40% de frutos secos.
- Chocolate blanco: no se trata de chocolate ya que carece de pasta de cacao y se elabora con manteca de cacao (20%), leche y azúcar.

3.1.2.2. Principales procesadores del mundo

Con base en los datos publicados por la ICCO, en la siguiente tabla se muestran las principales empresas de la industria chocolatera a nivel mundial y sus ventas netas para el 2018:

Tabla 3. Principales empresas chocolateras a nivel mundial.

Company	Net Sales 2018 (US\$ millions)
Mars Wrigley Confectionery, division of Mars Inc (USA)	18,000
Ferrero Group (Luxembourg / Italy)	12,390
Mondelēz International (USA)	11,792
Meiji Co Ltd (Japan)	9,662
Hershey Co (USA)	7,779
Nestlé SA (Switzerland)	6,135
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Switzerland)	4,374
Ezaki Glico Co Ltd (Japan)	3,327
Pladis (UK)	2,816
Kellogg Co (USA)	1,890

Fuente: (ICCO, 2019)

Al revisar los hechos históricos de la producción de chocolate en el mundo, fue posible identificar que los transformadores británicos, principalmente la industria Cadbury®, inundaron el mercado europeo con sus marcas desde los años noventa. Hoy en día a diferencia del resto de Europa, los británicos se caracterizan por ser grandes consumidores de chocolate de baja calidad, por lo que dentro del Reino Unido es tradicional y socialmente aceptable comer productos de las marcas tales como Kit Kat®, Snickers®, Twix®, Mars® y M&M's®, que como bien es sabido,

estos productos están compuestos por altos contenidos de grasas, azúcares, soja, colorantes, conservantes, gasificantes, sal y una muy baja concentración de Cacao.

Según en el análisis de Fonseca y Rivera (2012), para entender cómo Europa dio entrada a los productos sucedáneos de chocolate, hay que hacer un análisis de sus principales actores: primero los productores de cacao (países africanos), segundo los transformadores (el mayor es de Estados Unidos, Archer Daniels Midland Company – ADMC) y tercero por supuesto los productores de chocolatería y confitería dentro de los que se destacan: Hershey®, Mars®, Philip Morris® (dueño de Kraft-Jacobs-Suchard-Côte d’Or-Cadbury), Nestlé® y Ferrero®. Con la entrada de estas marcas al mercado, se creó una presión durante décadas a la Unión Europea para disminuir un 5% del porcentaje de manteca de cacao en el chocolate lo que impactó entre el 10% y el 20% de los ingresos por exportaciones de los mayores productores: Ghana, Costa de Marfil y Camerún. Para ello, la UE cedió a la presión y aprobó la sustitución de la manteca del cacao por sucedáneos grasas vegetales en el año 2010.

3.1.2.3. Principales procesadores en Colombia

Teniendo en cuenta las tendencias en la década de los 90 del sector de chocolatería y confitería, que en su gran mayoría se encontraba industrializado y a partir de la globalización de los mercados, las grandes marcas de chocolates industriales lograron la presencia en todo el mundo y Colombia no fue ajena a ese movimiento. Las empresas de nuestro país también incursionaron en la elaboración de sucedáneos del chocolate para elaborar sus propios productos con el objetivo de abastecer la demanda local y más enfocada en los hábitos del consumo nacional.

En el marco del V Seminario internacional de cacao – aromas de paz, realizado en Corferias en la ciudad de Bogotá, los días 23 y 24 de noviembre de 2018, el presidente de Fedecacao Eduard Baquero, presentó las cifras para el 2017 y lo corrido del 2018, sobre las compañías procesadoras

de cacao en Colombia, dentro de las cuales se destacan la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker que procesan entre 17.000 y 28.000 toneladas, y en un segundo segmento inferior a las 1.000 toneladas, Chocolate Gironés, Comestibles Italo, Industria Cacaotera del Huila Tolimax, Grupo Alimenticio Alba del Fonce, Fábrica de Chocolate Andino y Fábrica de Chocolates Triunfo.

A continuación, se presentan las empresas relacionadas por la federación:

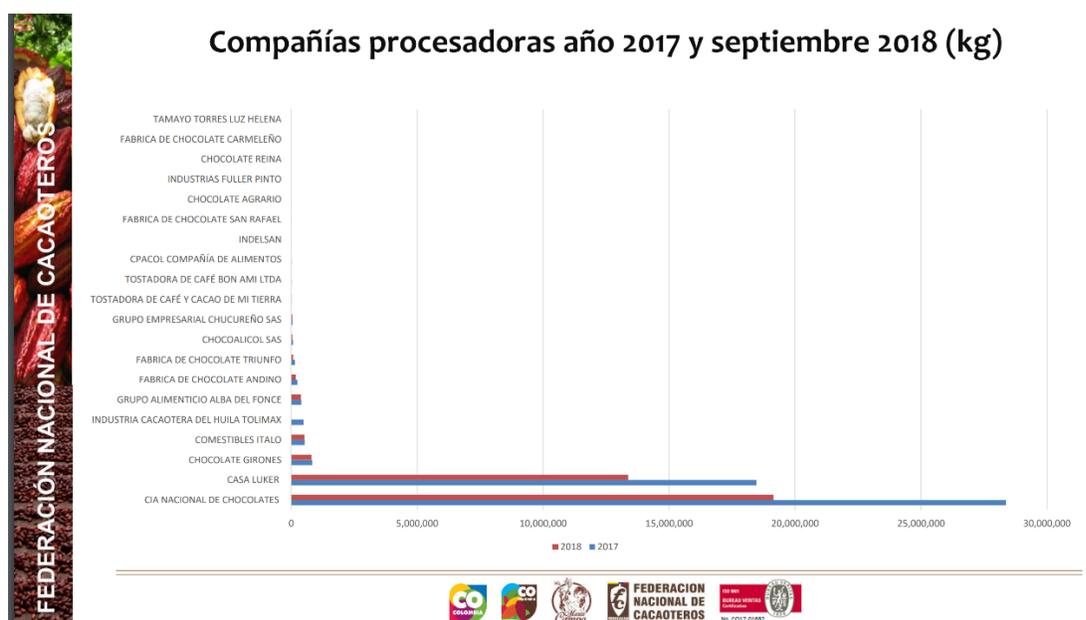


Figura 8. Compañías procesadoras de cacao en Colombia
Fuente: (Fedecacao, 2018)

- **Casa Luker S.A.®:** Es una empresa fundada en 1906, año en el que produce la primera pastilla de chocolate Luker, en la Hacienda Enea en Manizales. Cuenta con una fábrica de chocolates ubicada en la ciudad de Bogotá, donde procesa cacao, transformándolo en deliciosos chocolates (más de 500 referencias para sus clientes), exporta el 35% de la producción actual a 116 países del mundo y también fabrica productos industriales hechos a la medida.

Ofrece amplia variedad de productos de chocolate, mediante sus líneas: Luker, Sol, Quesada, Don Sabroso y ChocoExpress.

- **Compañía Nacional de Chocolates®:** Es una empresa que desde 1920 está presente en el mercado de chocolates y snacks en Colombia, brindando a sus consumidores productos nutritivos y confiables. Cuenta con dos fábricas de chocolates en Colombia (Bogotá y

Rionegro), con tecnología de punta y los mayores estándares de calidad, donde produce golosinas, bebidas de chocolate, nueces, barras de cereal e ingredientes de chocolate para la industria.

Ofrece amplia variedad de productos de chocolate, mediante sus marcas: Jet, Jumbo, Montblanc, Gol, Santander, Corona, Chocolisto, Chocolyne, Cruz, La Especial y Tesalia. (Directorio de fabricas, 2019).

A partir de la observación en campo, fue posible identificar que el chocolate auténtico según lo establecido por la FDA, no se encuentra fácilmente en las tiendas y supermercados habituales. Sin embargo, las empresas tradicionales en Colombia recientemente sacaron nuevas líneas de producto con mayores concentraciones de cacao, como lo es el caso de nacional de chocolates con la marca Santander® y casa Luker con Luker cacao fino y de aroma®.

Por otra parte, se encuentra el caso de las chocolaterías artesanales quienes tienen un nivel de importancia mayor en la calidad de sus productos y está dirigida a un segmento de mercado que es más entusiasta con las características que puede ofrecer un buen chocolate. Para el segundo caso es habitual, conseguir la oferta de chocolates en tiendas especializadas de productos orgánicos o tiendas naturales como es el caso de las marcas Tibitó®, Cacao Hunters® y Juan Choconat®, también en licorerías y cafés gourmets, o como es el caso de la marca Lok® que realizó su alianza con tiendas Tostao. Además, fue posible identificar que las empresas de transformación artesanal son muy activas en participación en ferias comerciales entre ellos, el Chocolate Del Abuelo®, Procacao®, entre otras.

3.1.2.4. Conclusiones de la oferta de chocolate.

La cultura chocolatera de nuestro país no posee un amplio conocimiento de las principales variedades y características de productos chocolateros, esto teniendo en cuenta que las principales industrias de nuestro país, Nacional de Chocolates y Casa Luker, en su posición dominante del

mercado y acorde con la tendencia de las principales marcas a nivel mundial, su oferta ha sido productos sucedáneos de chocolate que principalmente contienen mayores proporciones de azúcares y edulcorantes que del mismo cacao.

Por tal motivo, sigue siendo una oportunidad en el mercado actual aprovechar el potencial del producto interno para la elaboración de productos premium, pero este debe ir acompañado de fortalecer el conocimiento del consumidor para que aprecien las diferencias entre los productos en términos de calidad. Adicionalmente, como se evidencia a partir de la tendencia a nivel mundial, se ha aumentado el consumo per cápita de chocolate en países en vía de desarrollo, lo cual indica que Colombia no es ajeno a mostrar este comportamiento y de hecho, el incipiente desarrollo de la oferta para este segmento del mercado, valida el potencial crecimiento de la tendencia.

Además, la oferta actual de productos chocolateros de gran calidad y con transformación artesanal, en el mercado capitalino no se remontan a más de tres años y se centra en productos de tipo barra de chocolate en el que los canales de distribución preferidos son a través de tiendas especializadas o ferias empresariales. Pero aún en la ciudad de Bogotá es muy escaso encontrar sitios que se especialicen en chocolate y acompañen al cliente en degustar los productos. No obstante, la tendencia es que varios productores de cacao se están integrando hacia adelante en la cadena productiva, incluyendo la transformación y realizando la distribución a través de tiendas especializadas de chocolate

3.2. Análisis de la demanda

Al igual que para el caso de la oferta, en el presente estudio de mercado se analizarán las características de la demanda tanto del cacao como del chocolate, con el fin de determinar las

fuerzas que afectan a estos sectores y así poder establecer estrategias encaminadas a brindar una satisfacción de las características de dicha demanda.

3.2.1. Análisis de la demanda del cacao

3.2.1.1. Consumo internacional.

El margen de crecimiento de la demanda mundial y de las exportaciones de los países en desarrollo es mayor para los productos cuyo consumo está creciendo con bastante rapidez en los propios países en desarrollo. El banano y el cacao se están convirtiendo también en partidas importantes en varios países en desarrollo, tendencia que debería intensificarse en los próximos decenios. (FAO, 2015)

Por su parte, a través de nota de prensa Zurita (2017) relata que la ICCO estima que la producción mundial de cacao ascenderá a 4,1 millones de toneladas, pero no logrará abastecer la demanda de alrededor de 4,28 millones de toneladas, es decir el déficit generado es de alrededor de 180.000 t y estará asociado al impacto de dos factores climáticos sobre los volúmenes producidos: el Fenómeno del Niño en América Latina y la sequía en África denominada *Hamattan*. Asimismo, el crecimiento que está experimentando la demanda, tendrá como consecuencia el alza en el precio del *commodity*, hoy a unos US\$2,800/t.

En relación a esto y a propósito con la aplicación móvil creada por (Lutheran World Relief, 2019), en la guía de comercialización del cacao, se indica que: las proyecciones oficiales señalan que el consumo en Europa mantendrá su crecimiento y llegará a 1.4 millones de toneladas y seguirá siendo el continente de mayor consumo en el mundo, ya que aproximadamente de cada 100 sacos que se producen en el mundo, Europa consume 40. No obstante, las economías emergentes de la

India y China siguen consolidándose y sus poblaciones que están en aumento han empezado a consumir chocolate generando con ello grandes oportunidades para el cacao de Centroamérica.

De otro lado, parafraseando a Zurita (2017) quien también hace referencia sobre lo expuesto en el marco del VII Salón del Cacao y Chocolate del Perú realizado en el 2016 en la ciudad de Lima por el señor Moisés Gómez, oficial de proyectos de la ICCO, planteó que el cacao fino y de aroma se considera un mercado de nicho, ya que sólo representa el 1% de la demanda a nivel mundial. Empieza a tomar relevancia en el comportamiento internacional de los precios, ya que la valoración no dependerá solo del cacao corriente (que se produce en su gran mayoría el continente africano) y pese a que el cacao se comercializa bajo una misma partida arancelaria, el consumidor está empezando a diferenciarlos y en el caso de los pequeños artesanos chocolateros, se paga más por el cacao premium dada su calidad que por las certificaciones de orgánico o *fair trade*.

En adición a lo anterior, en dicho congreso Gómez señaló los siguientes aspectos:

“El cacao fino de aroma es demandado sobre todo por chocolateros de Europa y EE UU, que buscan cacaos exclusivos (en cuanto al origen y la calidad), con historia (que hable del productor y cómo se produce) y consistencia (que garantice la calidad, sabor y volumen). Este último es quizá el mayor reto del segmento por dos razones. Primero, porque no existe una definición única de ‘cacao fino de aroma’. Esto ha llevado a la ICCO a crear un grupo de trabajo dentro del Comité Ad Hoc de cacao fino de aroma para desarrollar criterios medibles para definirlo. En segundo lugar, porque no es posible garantizar el mismo sabor año a año debido a la variabilidad del clima. “Tenemos que hacernos la idea de que tenemos una base de sabor, pero que puede haber variaciones”.

Aún así, según la ICCO, la demanda de cacao fino está creciendo, junto con la de chocolates oscuros, gracias al posicionamiento del cacao como un alimento saludable. También aparecen cada vez más procesadores y chocolateros conscientes de la diversidad de sabores. El cuello de botella en esta cadena está en la mayoría de los consumidores, quienes según ha advertido la organización, desconoce que existen dos tipos de cacao en el mercado y todavía no están dispuestos a pagar más por un producto de calidad. Otra limitante está en los productores, que deben profundizar el conocimiento postcosecha del grano.” (Zurita, 2017).

Lo anterior nos muestra, la tendencia a nivel mundial de fortalecerse la demanda de cacao fino y de aroma, en el cual como se pudo evidenciar en el capítulo 3.1.1 de análisis de la oferta de cacao, Colombia configura una ventaja competitiva al ser uno de los pocos países que cuenta con la distinción de productor de este tipo de cacao.

3.2.1.2. Consumo nacional.

Según datos de Fedecacao (2018), en el siguiente gráfico se detalla la correlación existente entre la tendencia de la producción y las exportaciones de cacao, y se menciona que en términos generales los años en que la producción creció las exportaciones presentaron la misma tendencia. No obstante, acotan la excepción que se presentó para el año 2016 en que la producción tuvo un aumento del 3.63%, mientras que las exportaciones en ese mismo año decrecieron en un 23%; aclaran que esto ocurrió por la caída de los precios internacionales del cacao que se presentaron durante este año.

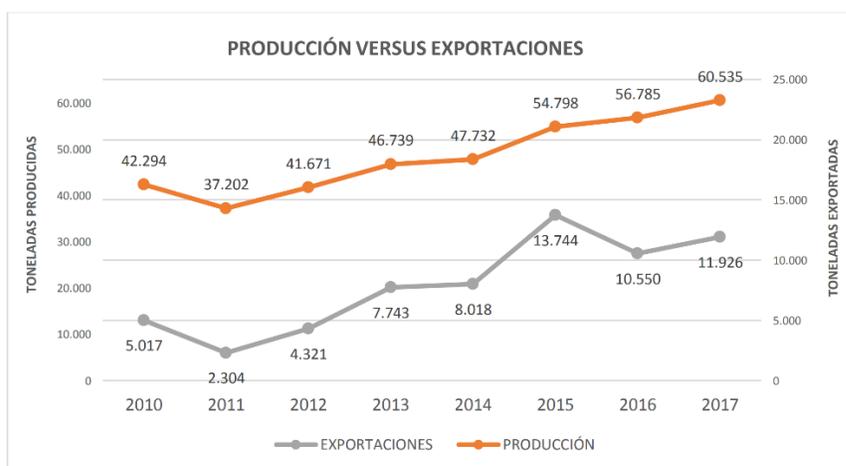


Figura 9. Producción versus exportaciones
Fuente: tomado de (Fedecacao, 2018)

La demanda de cacao está dada por la transformación de las principales transformadoras del grano en el país. En ese sentido, a partir de la figura anterior, se puede inferir que la demanda

nacional de grano de cacao en toneladas para el año 2017 se podría establecer a partir de la diferencia entre las toneladas producidas menos las exportaciones; pero además la suma de las importaciones que para dicho año fue de 428 toneladas; es decir, que en este periodo la demanda del producto en Colombia fue de 49.037 t, cifra que representa el 81% de la producción nacional. Así las cosas, la demanda nacional acapara la mayor parte de la producción nacional.

3.2.1.3. Conclusiones de la demanda del cacao

Al analizar la oferta del cacao es importante considerar el factor de riesgo de la producción mundial, ya que ha estado sometida a estrés y los analistas prevén que en algún punto la oferta no podrá satisfacer la demanda de la materia prima, esto teniendo en cuenta que los países potencias en producción del cacao en África y en Sudamérica el caso de Brasil, han tenido descensos en su producción anual; por estas razones existe la probabilidad de un aumento en los precios del cacao que a su vez castigarían el precio de venta del producto terminado.

Si bien a nivel mundial no existe una diferenciación para la comercialización de granos de cacao, en el caso del cacao producido en territorio nacional se ha recibido por parte de la ICCO la categorización de cacao fino y de aroma, reconocimiento que alberga solo el 5% de la producción mundial, elemento que le da una exclusividad a nuestro producto ya que goza de mayor prestigio para la elaboración de chocolatería de alta calidad; así las cosas, con esto sería posible configurar una estrategia de mercadeo orientada a crear un cultura chocolatera local de referencia a nivel mundial como es el caso del café colombiano. Así mismo, es preponderante la investigación con el fin de conocer y estar a la vanguardia de los mejores fenotipos desarrollados en nuestro país, para asegurar la más alta calidad de las materias primas utilizadas en nuestro negocio.

3.2.2. Análisis de la demanda del chocolate

3.2.2.1. Consumo internacional.

Respecto del consumo de chocolate a nivel mundial, para la ICCO sorprende el caso de China, ya que su tasa de consumo per cápita por año, ha aumentado de 30 gramos a 70 gramos en 10 años, que si bien es más baja que la media internacional de entre 3 y 5 kilogramos año; Estados Unidos y la Unión Europea, es la que ha tenido un mayor crecimiento (Banca & Negocios, 2019). En términos generales, el consumo en el continente de Asia y Oceanía es de 0.093 kg, en el caso de Suramérica es de 1.299 kg y en África es de solo 0.146 kg (Campal, 2019). En adición, se presentan a continuación los países donde existe un mayor consumo per cápita de chocolate:

Tabla 4. Principales países consumidores de chocolate

País	Consumo anual per cápita
Suiza	9.0 kg
Alemania	7.9 kg
Irlanda	7.5 kg
Reino Unido	7.5 kg
Noruega	6.6 kg
Suecia	5.4 kg
Australia	4.9 kg
Países bajos	4.7 kg
Estados Unidos	4.3 kg
Francia	4.2 kg
Grecia	2.6 kg
Italia	2.4 kg
España	2.0 kg
Portugal	1.1 kg

Fuente: (FIDEHonduras, 2017)

3.2.2.2. Consumo nacional.

Según lo expresado por el presidente de Fedecacao, Eduard Baquero, en entrevista para la sección de agronegocios del diario La República, los colombianos presentan un consumo de alrededor de

1.0 kg por persona por año y el consumo es principalmente de chocolate de taza. (La República, 2018).

Ahora bien, con base en otro reportaje elaborado por dicho diario y según datos de la firma *Euromonitor International*, la industria de confites de chocolate en el país tiene un consumo per cápita equivalente a 0.3 kg y un gasto de \$ 12.775 que, si bien es bajo, registró ventas en el 2017 de 13.500 toneladas de producto por valor de \$626.800 millones. Dentro de este mercado se destacan los grupos empresariales Nutresa y Ferrero, el primero con la venta de las marcas Jet (42.3%) y Mont Blanc (6.4%) y la marca Gol que es la quinta más consumida en Colombia; el segundo grupo a través de las marcas Ferrero Rocher y Kinder Sorpresa que representan el 4.6% del mercado de chocolates. Del mismo modo, el artículo señala que la venta de chocolates aumenta un 25% en el mes de amor y amistad (septiembre) frente a los otros meses del año, y que en empresas como Lök, en las fechas de “madres, amor y amistad y navidad se realizan el 50% de las ventas” (La República, 2018).



Figura 10. Consumo de confites Chocolate en Colombia
Fuente: tomado de (La República, 2018)

A saber, según un informe presentado por la marca chocolate corona del Grupo Nutresa, Bogotá lidera el consumo de chocolate en el país, toda vez que concentra el 50% del consumo nacional, seguido de la región oriental comprendida por los departamentos de Boyacá, Norte de Santander

y Santander que representa un 16% del mercado. También se menciona que la preferencia de consumo del chocolate es el producto de taza, a diferencia con el resto del mundo en el que predomina el consumo del producto como golosina (Portafolio, 2014).

3.2.2.3. Conclusiones de la demanda de chocolate

Del análisis de la demanda de chocolate a nivel internacional, llama la atención el aumento del consumo en el continente asiático y en particular el caso de China, ya que este podría convertirse en un target para la internacionalización del chocolate premium elaborado por nuestra empresa, ya que no se puede despreciar el mercado potencial del país más poblado del mundo con 1.390 millones de habitantes que representa una excelente oportunidad para el mediano plazo de la compañía.

Por otra parte, al conocer la demanda de chocolates en el territorio nacional, la cual se comporta en forma estacional particularmente en épocas especiales como el día de las madres, amor y amistad y la época de navidad, es posible anticipar la planeación de la producción y el manejo de inventarios, así como de disponerlos de manera apropiada para que el cliente los tenga en cuenta como opción de regalo en dichas ocasiones especiales.

Además, del análisis de las tendencias en términos de consumo se identificó que las generaciones más jóvenes están exigiendo al mercado productos diferentes, de buena calidad y con un impacto positivo para la sociedad.

3.3. Análisis y estudio del mercado

3.3.1. Segmentación del mercado

Con el fin de establecer una estrategia comercial sólida a partir de la segmentación del mercado, se permitirá conocer y comprender grupos homogéneos más pequeños de potenciales clientes o

consumidores de nuestros productos, en los que se identifiquen cuáles son sus gustos, intereses, necesidades, hábitos o deseos.

3.3.1.1. Mercado Potencial.

Se establece como mercado potencial la población de la ciudad de Bogotá Distrito Capital de Colombia la cual, según los resultados preliminares del Censo 2018 realizado por el DANE, asciende a 7.150.000 de personas, cifra que difiere de las 8.181.046 personas que fueron estimadas a través de la encuesta multipropósito. (el espectador, 2018). Ahora bien, según los resultados preliminares del censo nacional DANE (2018) y contrastado con el censo nacional DANE (2005), se puede establecer que la población se distribuye por sexo en un 51% en mujeres y 49% en hombres.

Adicionalmente, es importante considerar el potencial del turismo en Colombia y específicamente en Bogotá D.C., que se destaca como el primer destino turístico del país por encima de Cartagena y Medellín (El Colombiano, 2011), el cual movilizó turistas en el 2017 del orden de 10.067.288, de los cuales 8.294.724 turistas fueron de origen nacional y 1.772.564 turistas fueron de origen internacional; principalmente de los departamentos de Cundinamarca (23.9%), Antioquia (10%), Tolima (7,9%), Meta (7.9%) y Santander (6.2%) para el caso de turistas nacionales; y Estados Unidos (21%), Perú (9.4%), Venezuela (9.2%), Ecuador (7,5%) y España (6.5%) para el caso de los turistas extranjeros. Así mismo, se estima que para el año 2017 el ingreso directo generado por los turistas que visitaron la ciudad de Bogotá D.C. fue de \$2.074 millones de dólares representados por \$757m USD del turismo internacional y \$1.317m de USD del turismo nacional (Instituto Distrital de Turismo, 2018).

3.3.1.2. Segmentos De Mercado

Respecto del mercado objetivo o segmento de mercado, se establece que estará comprendido por la población de jóvenes y adultos, (hombres y mujeres) de la ciudad de Bogotá D.C., con edades desde los 15 años hasta los 64 años, que según DANE (2018), corresponde al 68.3% de la población. Es decir, alrededor de 4.883.450 de personas para la ciudad de Bogotá. Lo anterior, teniendo en cuenta que el chocolate si bien se consume desde la infancia hasta la edad adulta del ser humano, se pretende dar un enfoque que permita llenar las expectativas de un consumidor con poder de decisión en la compra a partir de la experiencia; por tal motivo, se espera principalmente cierto nivel de poder adquisitivo del mercado objetivo, es decir, la clase media y alta. Sin embargo, a futuro podría llegar a pensarse en tener en cuenta una línea de producto masivo al público para aquellos que deseen experimentar nuevos sabores y mecanismos para deleitar el producto a través de los sentidos.

Frente a este segmento de mercado, un estudio realizado en la ciudad de Bogotá por (Fonseca & Rivera, 2012), describe que por lo general son las mujeres, los principales clientes del mercado chocolatero, y que las personas menores de 18 años no suelen comprar estos productos. Además, describen que más del 50% de los compradores de chocolates finos, compran este producto al menos una vez al mes.

Pese a lo anterior, es importante señalar que un estudio realizado en el país ibérico por Kínder Bueno Mini®, titulado “Hábitos y costumbres en el consumo de chocolate”, reveló que los hombres consumen 45% más chocolate a diario, en comparación con las mujeres que consumen una proporción del 38%; no obstante, es importante destacar que dentro de los resultados se identificó que el subconsciente de las mujeres se siente más cómodo con el consumo del producto, en especial en pequeñas porciones (Rodríguez, 2014). Por lo anterior, es preciso considerar que

las estrategias de marketing atiendan las preferencias frente al consumo de chocolate por tipo de género.

3.3.1.3. Nicho de mercado

Dado que el chocolate es un producto ampliamente aceptado en la población, dentro de la segmentación del mercado, existe un grupo de personas que despierta interés en el mercadeo contemporáneo y son los denominados *millenials*. Para ello, el *Pew Research Center* estableció que actualmente son llamadas así las personas que alcanzaron la edad adulta en el cambio de milenio, es decir los nacidos entre 1981 y 1996 (Finanzas Personales, 2017). Esta generación ha planteado una nueva forma de consumir diferente a los esquemas tradicionales, ya que se apoyan en las herramientas tecnológicas para concretar la operación de compra, y no son considerados consumidores compulsivos toda vez que no esperan gastar su dinero en objetos ni cosas materiales, pero si prefieren viajar, experimentar y conocer nuevas cosas (Vallejo, 2018).

Por tal motivo, se pretende establecer como nicho de mercado los *millenials* de la ciudad de Bogotá D.C., que se encuentren laborando y tengan un ingreso salarial igual o superior a los 2 Salarios Mínimos Mensual Legales Vigente (SMMLV). Para ello, los principales sectores de negocios de la ciudad capital según el (IDTB, 2019) son los siguientes:

- Usaquén (la nueva gran manzana): El sector es compuesto por el centro empresarial Santa Barbará y el Teleport Bussiness Park, en ellos forman parte los edificios de 'Scotiabank', la Torre Samsung, la Torre AR y la Torre Cusezar. Mientras que en el costado sur se encuentra 'Teleport Business Park' que tiene las Torres Unidas, las torres de 'Teleport' y el Hotel Radisson. En este conjunto de edificaciones también está la oficina de la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y las embajadas de México, India y Canadá.

- Centro Empresarial Ciudad Salitre: en este sector de la ciudad se destaca la sede principal de la Cámara de Comercio de Bogotá; cuenta con dos centros comerciales (Salitre Plaza y Gran Estación), el edificio del diario El Tiempo, la Fiscalía General de la Nación de Colombia, el Tribunal de Cundinamarca, la Gobernación de Cundinamarca, la Imprenta Nacional de Colombia y el edificio de Avianca, entre otras grandes empresas. Además, es una zona de gran infraestructura hotelera del más alto nivel internacional. Los principales hoteles ubicados en sus alrededores son: Bogotá Marriot Hotel, Hotel Sheraton, Hotel Capital, Holiday Inn, Hotel Salitre y Hotel AR Salitre.
- Avenida Chile: Este es uno de los más emblemáticos centros empresariales y financieros de Bogotá y gira en torno a la Avenida Chile, o Avenida 72, constituida como eje del distrito financiero de la capital colombiana. Aparte de las grandes corporaciones financieras, se encuentran importantes universidades, hoteles, galerías, iglesias, centros culturales, teatros y establecimientos culturales, gastronómicos y artísticos.
- Centro internacional: Esta área estratégica de Bogotá tiene numerosos lugares de interés como el Centro Internacional Tequendama, la Torre Colpatria, el Museo Nacional de Colombia, la plaza de toros de Santamaría, el Parque de la Independencia, el Planetario Distrital, la Biblioteca Nacional, el Museo de Arte Moderno y el Centro de Comercio Internacional, y las torres más altas de la ciudad que se encuentran en construcción Bacatá y Atrio.

Así las cosas, el nicho de mercado corresponde a los hombres y mujeres entre los 22 y 37 años que pertenecen a una clase social media y alta, y que laboren en alguna de las principales localidades de Bogotá que se enmarcan en las localidades de Usaquén, Chapinero, y Santa Fe.

Ahora bien, en materia de empleo, Bogotá cuenta con el mayor mercado de trabajo del país, con cerca de 4,17 millones de empleados, es decir una tasa de ocupación del 62% (DANE - GEIH, 2018). Por su parte, el rango de edad de 25 a 44 años según clasificación del DANE, grupo el cual concentra a los *millennials*, representa el 57% del total de ocupados en la ciudad de Bogotá (DANE - ECVB, 2007), es decir 2,38 millones de empleados dentro de este rango de edad.

Según los documentos técnicos elaborados por la Cámara de Comercio de Bogotá, para cada localidad de la ciudad y titulado “perfil económico y empresarial”, el empleo generado por la actividad empresarial para las localidades señaladas previamente es el siguiente: localidad de Santa Fe (67.537 personas), localidad de Chapinero (289.744 personas) y Usaquén (66.222 personas), (CCB, 2016), para un total de 423.503 personas laboralmente activas en estas localidades.

En materia salarial, los resultados del estudio del mercado laboral en Colombia realizado por la federación de aseguradores colombianos – FASECOLDA, el 20% de la población ocupada devengan ingresos por encima de 2,5 SMMLV, así mismo el estudio señaló que dentro de esta población existen diferencias entre los percentiles 90% y 95%, toda vez que los salarios tienen un variación entre dos y tres veces el salario calculado para percentiles inferiores. (FASECOLDA, 2014)

Así las cosas, teniendo en cuenta el número de personas empleadas por localidad, la tasa de ocupación por rango de edad de 25 a 44 años y los factores de ingresos, se realizaron los cálculos de los nichos de mercado de *millennials* con ingresos superiores a los 2 SMMLV para cada localidad potencial, así: Santa Fe (7.699 personas), Chapinero (30.030 personas) y Usaquén (7.549 personas).

A manera de resumen, la segmentación del mercado por número de personas en la ciudad de Bogotá se representa de la siguiente forma:

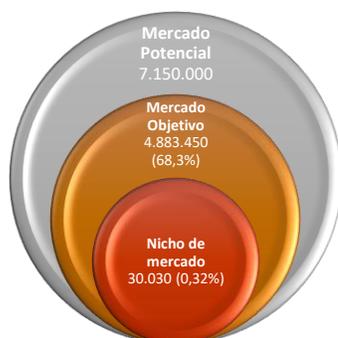


Figura 11. Nicho L. Chapinero Bogotá



Figura 12. Nicho L. Santa Fe Bogotá



Figura 13. Nicho L. Usaquén Bogotá

La decisión de la ubicación dependerá del estudio técnico (desarrollado en el capítulo 5 del presente documento) para las zonas señaladas; no obstante, para las fases de crecimiento del negocio se espera abarcar los clientes de las otras localidades y crear una expansión en una escala geográfica mayor, así como en los otros segmentos definidos en el mercado potencial.

3.3.2. Análisis del cliente de XhocOro

Una vez definido el nicho de mercado como las personas con un rango de edad de 22 a 37 años y que laboran en los principales ejes empresariales y comerciales de la ciudad de Bogotá, a continuación se presentan las principales características de nuestros clientes, las cuales se apoyan principalmente en la recolección de datos a través de una encuesta aplicada sobre la caracterización del consumo de chocolatería fina, observación directa y estudios internacionales realizados sobre el comportamiento de los *millennials*:

El estudio realizado por la firma Deloitte (2019), concluye que los *millennials* tienen los siguientes comportamientos:

- Los millennials, a diferencia de las otras generaciones y más compatible con la generación Z, anhelan líderes cuyas decisiones beneficien al mundo y su carrera profesional.
- “Prefiere la flexibilidad laboral (trabajo independiente) y se sienten atraídos por la economía Gig (trabajos temporales o por proyecto)”
- “Se sienten pesimistas sobre las perspectivas de progreso político y social, junto con otras preocupaciones sobre seguridad, igualdad social y sostenibilidad del medio ambiente”.
- Interesados en desarrollar habilidades interpersonales, así como confianza y comportamiento ético, los cuales los consideran esenciales para el éxito en los negocios.

Complementando la información para obtener un análisis del cliente de la empresa XhocOro, se procedió a la realización de una encuesta. La ficha, técnica de la encuesta es la siguiente:

- Técnica de investigación: formularios de entrevistas para diligenciar vía on-line aplicados en grupos laborales de diferentes entidades de la ciudad de Bogotá.
- Ámbito geográfico: localidades de Santa Fe, Chapinero y Usaquén.
- Universo: personas laboralmente activas sobre dichas localidades 423.503
- Muestra: 135 encuestas aplicadas

Del análisis de la información primaria y secundaria recolectada; a continuación, se presenta el mapa de empatía del cliente:

¿Qué piensa y siente?

- Son personas interesadas en descubrir y experimentar nuevas formas de hacer las cosas.

- Se interesan en volver a las tradiciones ancestrales de preparación de alimentos, ya que en muchos casos siempre han conocido alimentos preparados.
- Dedican una buena parte de su tiempo y dinero a actividades que generen recuerdos emocionales, tales como viajes, deportes, comidas y visita a lugares exóticos.
- Les gusta compartir en redes sociales las actividades que les genere placer, que sean fuera de lo común o que despierten sus emociones.
- Aprecian productos que contienen un alto valor nutritivo y baja concentración de edulcorantes.
- Respecto del consumo de productos a base de chocolates y según la encuesta aplicada para caracterizar el consumo de chocolate en el mercado local, los resultados arrojaron que los *millennials* de la capital del país prefieren en primer lugar el chocolate caliente, seguido por el chocolate en barra.

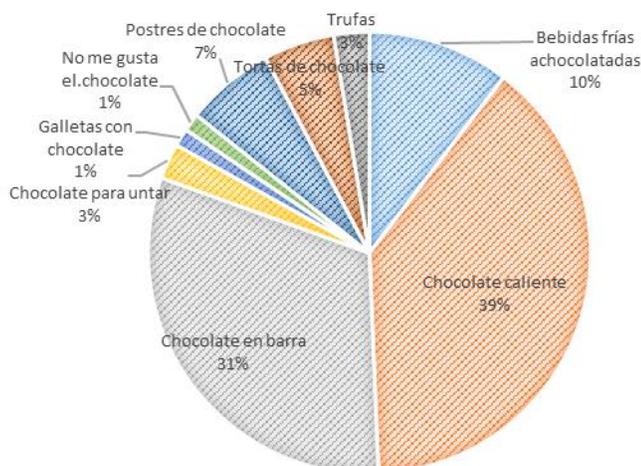


Figura 14. Producto de chocolate con mayor frecuencia de consumo

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- Adicionalmente, a partir de la encuesta elaborada, fue posible determinar que dentro de los *millennials* que se encuentran activamente laborando, el 84% tienen conocimiento sobre el término de “Chocolate amargo”

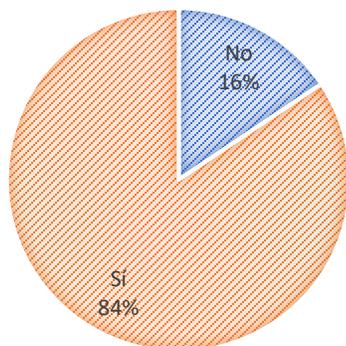


Figura 15. Conocimiento sobre el Chocolate amargo

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- Para los *millennials* consultados, el 58% de las personas asocian el término de chocolate amargo con un aspecto positivo, el 28% con algo negativo y el 14% realizaron una descripción técnica o muy general sobre lo que asocia su mente con respecto al chocolate amargo.

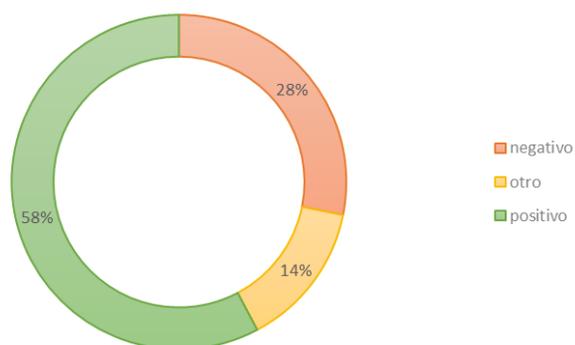


Figura 16. Cómo se asocia el término de Chocolate amargo

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

Sobre lo anterior, al analizar los aspectos que inspiran en los *millennials* algo negativo, se enmarcan las respuestas dentro de los siguientes términos: (Desagrado, seco o causan una sensación negativa).

¿Qué ve?

- Un mercado saturado que pocas veces resalta y educa sobre la potencia gastronómica del país y de su capital.
- Un servicio tradicional que no toma en cuenta las nuevas expectativas de los consumidores y sus deseos de conocer cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de transformación.
- Dadas las respuestas que se consideran como positivas frente al concepto de chocolate amargo, los *millennials* capitalinos observan un cambio incipiente de la industria chocolatera por una elaboración de producto con menores concentraciones de azúcar y por ende más saludable.
- Si bien cada vez más los *millennials* adquieren conciencia del tipo de producto que consumen, para lo cual revisan la información nutricional del producto; también lo es que, para el caso del chocolate, la mayoría aún no se fija en el porcentaje de cacao que contienen los productos.

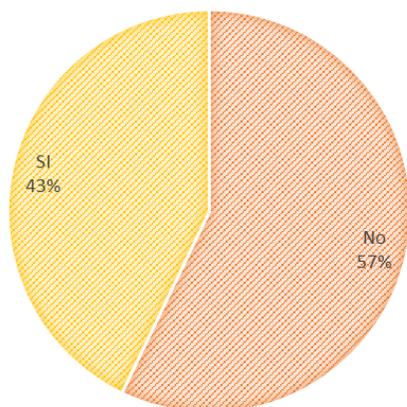


Figura 17. Fijación sobre el % de Cacao en el chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- Respecto de las características que llaman la atención de los *millennials* cuando realizan una compra de productos de chocolate, a partir de la investigación fue posible identificar que los

atributos más destacados son: El empaque del producto, la composición de la tabla nutricional, los ingredientes que intervienen en el proceso y la presentación del producto final es decir sus formas, texturas y como se dispone para el consumidor final.

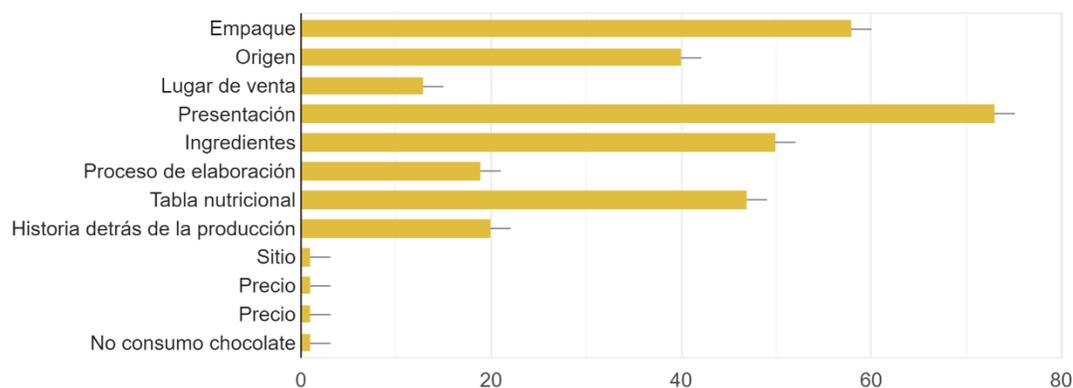


Figura 18. Principales características al momento de compra

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

¿Qué oye?

- La mayor parte de los productos tradicionales de chocolate que se consumen en Colombia tienen muy baja concentración de cacao.
- Existen lugares especializados de chocolate en las principales ciudades del mundo.
- Fue posible a partir de la encuesta determinar que los *millenials* en Bogotá, si bien han escuchado de catas de Chocolate, la gran mayoría no tiene conocimiento en que consiste la práctica.

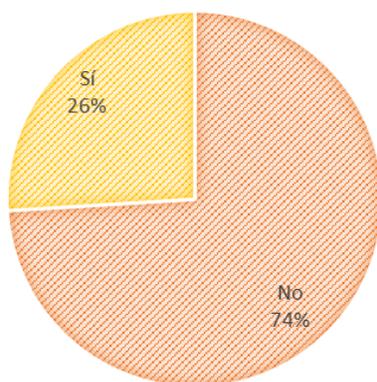


Figura 19. Conocimiento sobre sesiones de cata de chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- No obstante, los encuestados pese a su bajo conocimiento sobre en qué consiste una sesión de cata de chocolate, el 55% de ellos manifestaron un interés en participar en este tipo de experiencias, y un notable 33% afirmaron que tal vez podrían llegar a participar dentro de este proceso.

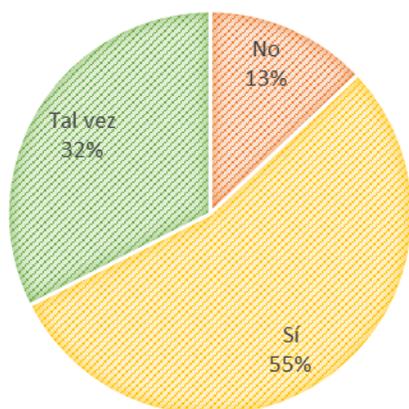


Figura 20. Interés en participar en una sesión de cata de chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

¿Qué dice y hace?

- El Millennial creció en medio de la evolución tecnológica y está presente en su día a día, el teléfono móvil forma parte de él, están conectados de forma constante. (Comunica Web, s.f).

- Los Millennials premian su satisfacción por lo que tienen alta fidelidad a marcas favoritas. (Comunica Web, s.f)
- Les gusta compartir con sus amigos las experiencias vividas y recomendar aquellos sitios que merecen ser descubiertos.
- Respecto de los medios que prefieren los *millennials* para comprar productos de chocolate, los resultados de la encuesta mostraron una alta preferencia por adquirirlos en supermercados seguido de una aplicación móvil.

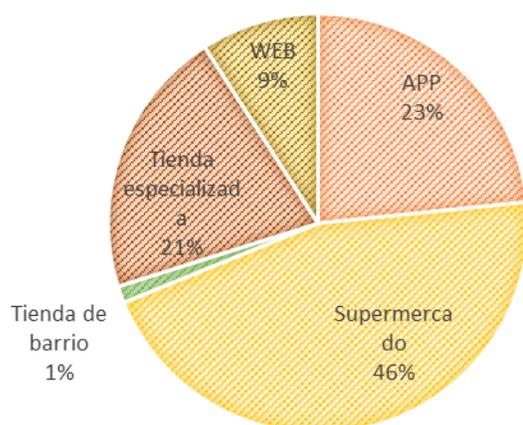


Figura 21. Medio para realizar la compra de chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- A partir de los resultados, sobre la frecuencia de consumo de chocolate, los resultados arrojaron una preferencia por hacerlo 1 o 2 veces por semana, seguido de 3 o 4 veces por semana.

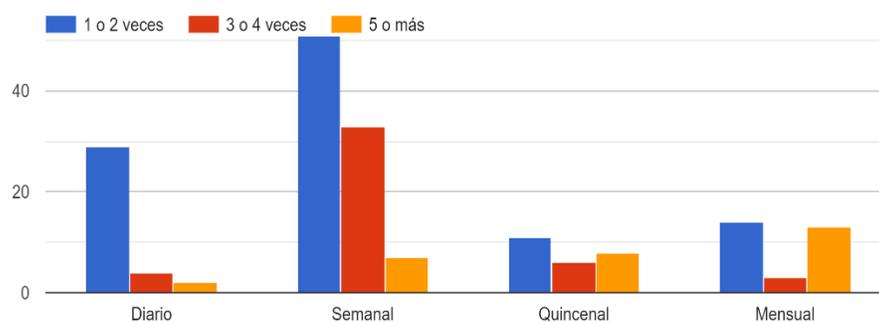


Figura 22. Frecuencia de compra de chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- Adicionalmente, a partir de dichos resultados, fue posible identificar una predominancia de los *millennials* de la ciudad capital, por el consumo de chocolate de mesa tradicional caliente. Lo anterior, teniendo en cuenta el arraigo cultural.

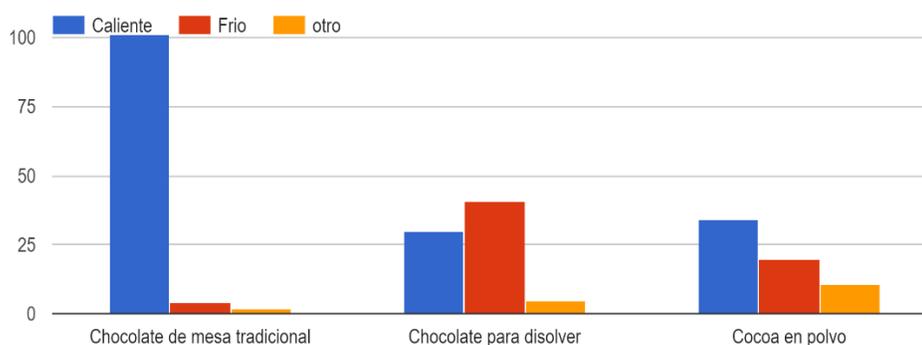


Figura 23. Preferencia en bebidas de chocolate.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra?

- No le resulta fácil encontrar nuevos espacios para compartir un lunch, que desarrollen su mente inquieta y lleven el servicio un paso más allá.
- Le frustra que las empresas carezcan de responsabilidad social y ambiental.
- Ahora bien, frente al interrogante de ¿Qué aspecto(s) podría(n) generarle una nueva experiencia al momento de consumir chocolate?, el nicho seleccionado, manifestó que

desearía que el mercado le ofrezca nuevas alternativas para el consumo de productos de chocolate, relacionado con: la calidad del producto, la forma de consumir, la presentación y la variedad de producto.

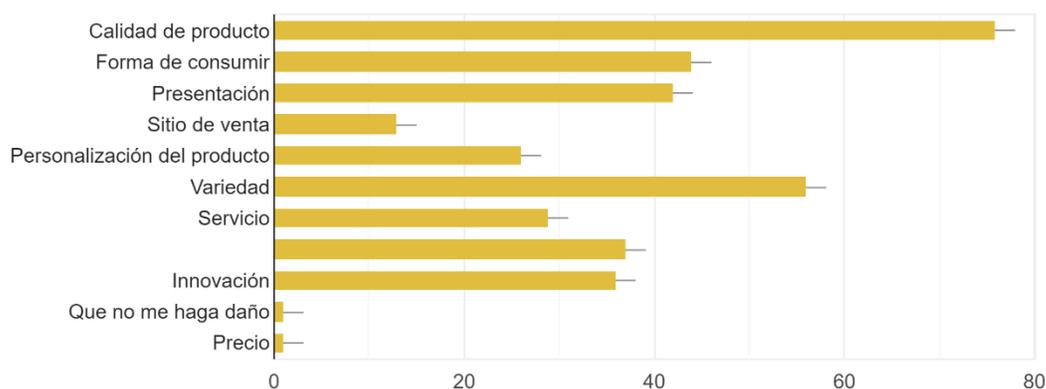


Figura 24. Que busca el nicho en el mercado del chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- A partir de la investigación de campo, fue posible identificar que en la ciudad de Bogotá no es suficiente la oferta de productos de chocolate bajos en calorías, con menores proporciones de azúcares o sustitutos del mismo, que sean saludables y que no sacrifiquen la percepción de un producto agradable al paladar.

Qué le motiva. Deseos, necesidades, medida del éxito, obstáculos superados.

- “Al momento de realizar una compra toman el tiempo que sea necesario para garantizar que escogen la mejor oferta, eso sí, una vez tomada la decisión de compra desean la adquisición del producto al instante.” (Comunica Web, s.f)
- Se preocupan por la calidad del producto y buscan alternativas sobre lo que ofrece el mercado.
- Como se manifestó en el punto anterior, los *millennials* buscan nuevas alternativas a los productos existentes en el mercado, sin embargo, dentro la labor exploratoria, al consultar si ¿Ha tenido la oportunidad de degustar chocolate caliente al estilo europeo; es decir, más espeso y chocolatoso?, la mayoría de los encuestados respondieron negativamente.

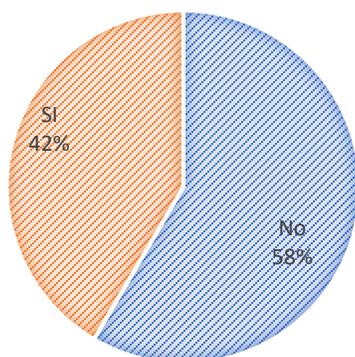


Figura 25. Ha probado el chocolate caliente al estilo europeo

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

- Otro elemento objeto de análisis dentro del estudio, fue lograr determinar que prefieren los *millennials* capitalinos para acompañar tanto la barra de chocolate, como el chocolate caliente; encontrando que, para el primero lo primordial son las bebidas tales como agua, leche y café.

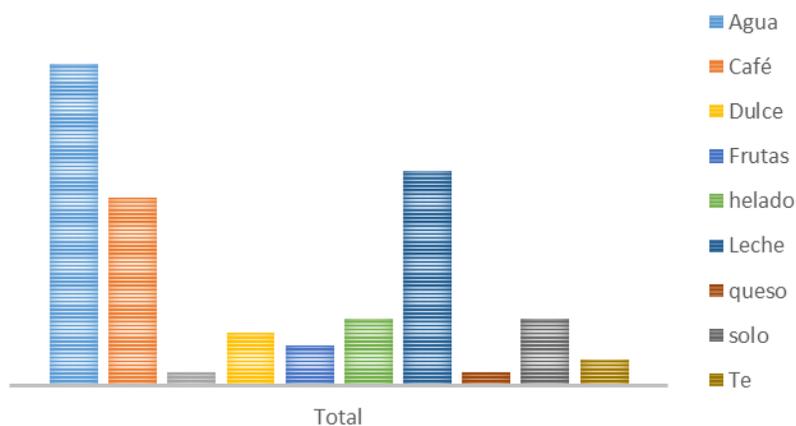


Figura 26. Preferencia de acompañamiento Barra de chocolate

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

Para el caso del chocolate caliente, la preferencia se centra en productos de panadería y pastelería y en un segundo lugar productos derivados lácteos como lo es el queso.

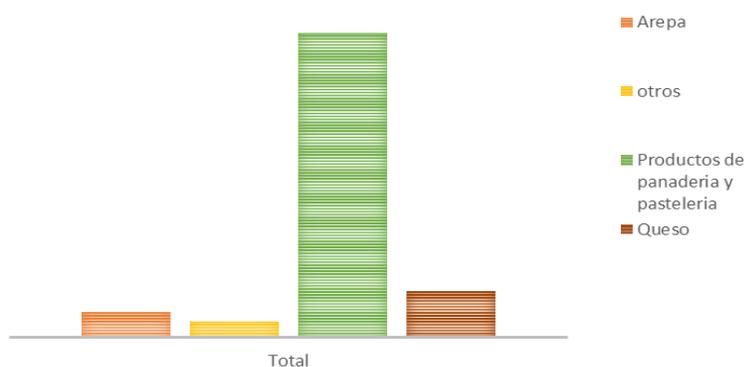


Figura 27. Preferencia de acompañamiento Chocolate caliente

Fuente: Elaboración propia – Encuesta Caracterización de consumo de chocolate

Del resultado de los principales acompañamientos que prefieren los *millennials* al momento de consumir productos de chocolate, es posible inferir que, lo que motiva a las personas a consumir productos de chocolateros, son aquellos momentos en que se busca compartir con otras personas, para tomar las acostumbradas entre comidas colombianas, conocidas como las “medias nueves” (entre en desayuno y el almuerzo), y “las onces” (a media tarde).

3.3.3. Perfil del cliente.

Nuestros clientes, Juan y María tienen entre 22 y 37 años, residen en la ciudad de Bogotá, trabajan en alguno de los centros empresariales y comerciales de la capital del país que se ubican en las localidades de Santa Fe, Chapinero o Usaquén, les gusta antes de llegar al trabajo, después del almuerzo o al finalizar su jornada laboral, poder deleitarse con productos de gran calidad, de buen sabor al paladar y que sean especiales para lograr entablar una conversación o compartir con sus amigos; cuando de chocolate se trata, en primer lugar prefieren la taza de chocolate de caliente, seguido de la barra de chocolate, los cuales suelen consumir entre 1 o 2 veces por semana; las características principales que valoran para tomar la decisión de compra son presentación, el

empaques y los ingredientes utilizados, por eso sienten que el mercado actual no genera nuevas alternativas y no desarrolla productos con gran calidad.

3.3.4. Conclusiones del estudio de mercado

Sobre el consumo de productos de chocolate en la ciudad de Bogotá se encontró lo siguiente:

- ✓ En la capital del país, las preferencias de las personas al momento de consumir productos de chocolate son: en primer lugar, el chocolate caliente con un 40%; seguido del chocolate en barra con un (33%).
- ✓ Cuando los consumidores se refieren a una bebida achocolatada, lo prefieren caliente y en la presentación de mesa tradicional.
- ✓ Del análisis del mercado se evidenció que el 63% no ha tenido la oportunidad de degustar un chocolate caliente al estilo europeo; es decir, más espeso y chocolatoso.
- ✓ Los consumidores capitalinos cuando toman chocolate caliente suelen acompañarlo de productos de panadería y pastelería principalmente.
- ✓ Del análisis de los resultados del estudio, se tiene que el 84% de los encuestados tienen conocimiento sobre el término de “Chocolate amargo”, de los cuales el 58% lo asociaron con un aspecto positivo
- ✓ A propósito del momento en que los consumidores optan por el chocolate en barra o por un postre, prefieren acompañarlo principalmente de agua o Café.
- ✓ Para la compra de productos de chocolate, los consumidores prefieren en primer lugar los supermercados (46%), seguido de una aplicación móvil (23%) y en tercer lugar una tienda especializada (21%). Esto sería un riesgo para analizar en la formulación de las estrategias.

- ✓ Del análisis de los resultados, se obtuvo información frente a la frecuencia de compra de chocolate en la que se tiene que la mayor tendencia es de 1 o 2 veces por semana.
- ✓ Al momento de realizar la compra, para los consumidores de la ciudad capital consideran como los aspectos más influyentes la presentación y el empaque.

Como resultado de conocer las preferencias para el consumo de chocolate de nuestro segmento de mercado, es posible estructurar el menú de productos que se ofrecerán en el negocio, así como poder cuantificar la demanda esperada para cada uno de ellos.

3.4. Análisis De La Competencia

3.4.1. Análisis de competencia directa

Teniendo en cuenta el desarrollo de la industria cacaotera en el país, la chocolatería fina y artesanal ha venido posicionándose en los últimos años, por lo que cada vez se encuentran nuevas marcas en el mercado que compiten por alcanzar la lealtad de los consumidores en sus productos. Estos son chocolates de alta calidad a precios altos, por consiguiente, la segmentación del mercado es hacia los estratos altos de la población, y su objetivo es satisfacer las necesidades de un segmento diferente, exclusivo y limitado de clientes.

Entre las empresas que consideramos como competencia y que cuentan con un canal propio de distribución se encuentran las siguientes:

Pastelería la Florida



Se reconoce por el público en general como la Florida, está ubicado en el centro de Bogotá en el eje tradicional de la ciudad, específicamente en la carrera 7ma # 21 – 46, y es famoso por su taza de chocolate tradicional con la que usualmente se acompaña con pan y queso, pero

también es muy frecuente que los clientes lo acompañen de un típico tamal tolimense o santandereano.

Su historia se remonta a 1936 cuando fue fundada por José Granes y luego adquirido por Eduardo Martínez, el local se caracteriza por ser un lugar amplio, que cuenta con dos pisos y la decoración con tonos nostálgicos que evocan la tradición de la Bogotá antigua. Además, la pastelería tiene 3 espacios, el primero de ellos ubicado a la entrada en el que se encuentra una gran vitrina en la que se ofrecen panes, bombonería de chocolate, postres, pasteles y hasta helados; el segundo espacio se encuentra al cruzar la vitrina en la que es posible encontrar un amplio comedor elegante de un ambiente cálido con sillas y mesas de madera con sus respectivos manteles y el tercer espacio ubicado en el segundo piso es un comedor más elegante y un poco más formal que se caracteriza por su amplias ventanas que dan hacia

la carrera séptima.



Figura 28 Pastelería la Florida

Fuente: tomado de Google my business publicados por clientes

La puerta falsa



Reconocido como el restaurante más antiguo del país, fundado en 1816, ubicado en el centro histórico de la ciudad en el barrio la candelaria a pocos metros de la plaza de Bolívar y justo al lado de la casa del florero de Llorente (Calle 11 con 6^a). Este es un lugar

realmente estrecho, oscuro y aunque cuenta con dos pisos solo tiene 5 mesas y 3 barras con sillas, se caracteriza también, por ser un sitio icónico de la ciudad ya que solo se ofrecen productos tradicionales capitalinos.

Es un sitio muy frecuentado por turistas y residentes que buscan una buena taza de chocolate tradicional santafereño, el cual lo ofrecen acompañado de pan blando con mantequilla, una tajada de queso y una almojábana



Figura 29 La puerta falsa
Fuente: fotos de Santiago Ruiz (2016)

Distrito de Chocolate



Esta es una tienda especializada que nació como un proyecto conformado por 1.260 familias que empezaron a cultivar cacao en sustitución de cultivos de coca y crearon una sociedad con aporte de capital privado para abrir tiendas que fomentaran el consumo de productos fabricados con cacao 100% colombiano. Su tienda principal por el momento se encuentra ubicada cerca al parque de los periodistas en la carrera 2ª # 17 – 70.

Hoy día cuenta con dos locales, uno está ubicado en una casa colonial típica del barrio la candelaria con una fachada llena de grafitis de color y comparte la entrada para la tienda de café de olleta Magola Buendía, en el interior el espacio es pequeño y acogedor, alberga cinco mesas y

en la zona de preparación está muy bien lograda la decoración que invita a conocer los productos ofrecidos en la tienda. El segundo punto que abrió sus puertas en el mes de julio de 2019 es una casa tipo corte inglés, ubicada en el barrio quinta Camacho muy cerca al sector financiero de Bogotá, con una decoración minimalista y sobria que prevalece el color blanco con apliques color chocolate y enchapados en bronce; como aspecto diferencial en el patio trasero de la casa diseñaron un laboratorio para la elaboración de chocolatería en pequeños baches, si bien es un elemento muy llamativo el entorno aún no está listo y la maquinaria es muy antigua.

La oferta de productos se basa en chocolate caliente en varias presentaciones, productos comestibles como sándwich, típicos como arepas, empanadas y almojábanas; una oferta de bombones de chocolate y chocolate en barra original de la tienda y de otras marcas.



Figura 30 Distrito de Chocolate

Fuente: foto de Eater (2018)

La Chocolatera



Ubicada en una popular zona gastronómica de la ciudad, el barrio la Macarena, exactamente en la carrera 4ª # 26 – 12, fundada por Marcela Portela y abrió sus puertas por primera vez en el 2008, su ambientación goza de colores terracota, decorada por una librería en la pared junto con juegos de mesa que podrán ser tomados prestados mientras se está en el lugar.

Su menú se destaca por chocolate caliente tradicional servido en la tradicional olleta, pero también se ofrece con combinaciones exóticas con productos aromáticos como la menta, el cardamomo, jengibre pero que son exquisitos para el paladar. Adicionalmente, ofrecen bombones de chocolate con gran variedad de rellenos, un famoso volcán de chocolate y chocolate blanco.



Figura 31 La chocolatería
Fuente: foto tomada por Miriam Guevara (2017)

Luisa Brun Chocolates



Es una chocolatería artesanal de vocación familiar que abrió sus puertas en 1992 con una boutique en el exclusivo sector de Bogotá, el parque de la 93. Es un pequeño, pero muy elegante sitio en el que se puede apreciar en sus vitrinas una amplia variedad de productos que combinan el chocolate con frutas, especias y licores.

Su oferta se basa principalmente en Trufas y pralinés, frutas y almendras cubiertas de chocolate y un especial de pelotas de golf de chocolate, las cuales son dispuestas para el cliente en elegantes presentaciones que son cajas, tarros, corazones, cofres elaborados en distintos materiales y de excelentes diseños.



Figura 32 Luisa Brun Chocolates
Fuente: foto tomada por Paul Castaño (2019)

Evok



es una línea de emprendimiento desarrollada por el Grupo Nutresa, los mismos de las principales marcas reconocidas en el mercado colombiano como Jet, Corona, Chocolisto, también de Sello Rojo, Zenú, pastas Doria, Rica, Noel y en restaurantes dueños de El corral y Leños & Carbón, entre otras. Esta marca, que no computa dentro de la operación del grupo, abrió su primera tienda en 2016 en Medellín y ya cuenta con 11 tiendas a nivel nacional de las cuales 4 se ubican en la ciudad de Bogotá (C.C. Andino, Usaquén, C.C. Unicentro y C.C. Parque Colina).

Su oferta es de barras de chocolate amargas 70% y semiamargas con 40% que se mezclan con canela, cardamomo y naranja, también ofrecen bombones de chocolate relleno que dicen son “producidos por Nacional de Chocolates en una planta artesanal y están casi que completamente hechos a mano” (Colombia inn, 2017). También ofrecen gran variedad de frutas deshidratadas y liofilizadas productos de panadería tales como galletas de avena, galletas de azúcar, lajitas de remolacha, jengibre y albahaca, y merengues con flor de jamaica y mora y surtido de infusiones de hierbas de gran calidad.



Figura 33 Evok
Fuente: (Colombia inn, 2017)

Xoco puro chocolate



Empresa dedicada a la producción y comercialización de trufas y bombones artesanales ubicada en el centro comercial Hacienda Santa Barbara en la localidad de Usaquén; dentro de su catálogo también ofrecen tortas de chocolate, chocolate en polvo, el local es un sitio muy llamativo con una mezcla de colores que le da un toque de distinción para la compra de un regalo perfecto.

El diseño de la decoración de sus trufas y bombones, junto con la presentación del producto es realmente llamativo por la excelencia de sus formas y combinaciones de colores que evocan a una obra de arte en cada producto y un impacto más moderno y más juvenil que el resto de la competencia.



Figura 34 Xoco puro chocolate

Fuente: fotos tomadas de la página oficial de Facebook

Truffelinos – La Chocolatería



Empresa fundada en 1979 bajo un concepto de tienda de chocolate europea estrechamente ligada con la cultura alemana, está ubicada en el norte de Bogotá en la calle 95 # 13-34. La idea de negocio se fundamenta en ser una boutique especializada en chocolates, con

elaboración artesanal y con la opción de que el cliente tenga la posibilidad de elegir su propio surtido en cada empaque.

El lugar es muy acogedor y limpio y su objetivo principal es ofrecer cajas de trufas que estén surtidas a preferencia del cliente, lo cual lo vuelve un lugar óptimo para encontrar un detalle; así mismo, la empresa está abarcando áreas del mercado a nivel de exclusividad con empresas para eventos sociales, lo cual atiende un segmento importante frente a la competencia.

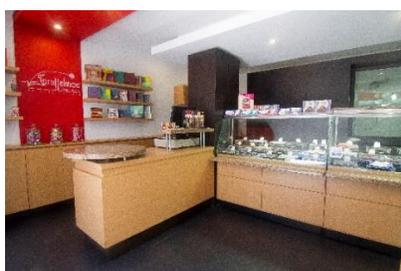


Figura 35. Truffelinos

Fuente: fotos tomadas de la página oficial

3.4.2. Análisis de precios y factores de la competencia

Tabla 5. Análisis de precios y factores

Competencia	Producto o servicio								
	Taza de chocolate	Barra de Chocolate	Trufas y Pralinés unid	Especial	Servicio de mesa	Ventas E-commerce	Calidad de Productos	Presentación	Lugar
Pastelería la Florida	\$7.500	N/A	\$ 2.000	Tamal \$6.500	Si	No	Excelente	Bueno	Bueno
La puerta falsa	\$8.000	N/A	N/A	Tamal \$8.000	Si	No	Bueno	Regular	Regular
Distrito de chocolate	\$5.500	\$15.000 - 80g	\$2.000	\$7.000 - \$8.500	Si	Si	Regular	Excelente	Bueno
La chocolatera	\$ 8.000	N/A	\$2.500	\$11.000 - \$12.000 Completo con pan	Si	No	Bueno	Bueno	Regular
Luisa Brun	N/A	N/A	\$3.200	Caja x 18 \$58.000	No	No	Excelente	Excelente	Bueno
Evok	N/A	\$16.000 - 162g	\$2.055	Caja x 18 \$37.000	No	Si	Bueno	Excelente	Excelente
Xoco	N/A	N/A	\$3.000	Caja x 18 \$53.000	No	No	Excelente	Excelente	Regular
Truffelinos	N/A	\$10.000 - 60g	\$4.000	Caja x 16 \$66.500	No	Si	Bueno	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Análisis de competencia indirecta

La competencia indirecta del sector corresponde en primera instancia a las empresas productoras de chocolates de forma industrial y que abarcan la gran mayoría de canales de distribución en el mercado; y en segundo lugar, a las empresas jóvenes que están comercializando chocolate artesanal amargo y de origen.

A continuación, se realiza un análisis de la competencia indirecta respecto a las grandes industrias:

Tabla 6. Análisis de competencia indirecta

Pregunta orientadora	Análisis
<p>¿Qué otros productos similares, que satisfacen la misma necesidad/deseo, hay en el mercado?</p>	<p>Chocolatinas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jet • Gol • Jumbo • Italo • Montblanc • Kinder • Ferrero • M&M • Kitkat • Mars • Hersheys <p>Chocolate de mesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corona • Choco listo • Choco Lyne • Chocolate la especial • Chocolate Tesalia • Chocolate Gironés • Chocolate Luker • Chocolate Sol • Choco Express • Milo <p>Chocolate Amargo:</p> <p><u>Industrial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Santander • Luker cacao • Davida Girones • Lindt • Guylian • Torras <p><u>Artesanal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cacao Hunters

Pregunta orientadora	Análisis
	<ul style="list-style-type: none"> • Nikadi • Juan Choconat • Tibito • Lök • Esencia Kcao • Tropical passion • Danielle • Antoragui • La espiral • Mumujas • Lust • Cacao y más Cacao • Aborigen • Arlequín • Fruta de cacao • El dorado • Cocoa fusión • Saguco • Chokola • Leckerbissen • Zurich
<p>¿Qué ofrecen a los clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las marcas más reconocidas de estos productos contienen conservantes, aditivos artificiales, grasas hidrogenadas, alto contenido de calorías vacías y carbohidratos. ➤ En el caso de las dos primeras categorías, una mayor concentración de azúcares en lugar de cacao. ➤ Variedad de presentaciones. ➤ Empaques sencillos ➤ Etiquetas y código de barras. ➤ Chocolate amargo de origen con presentación en barra.
<p>¿Dónde se venden?</p>	<p>En tiendas de barrio, almacenes de cadena, grandes superficies y tiendas especializadas o de licores</p>
<p>¿Quién los consume?</p>	<p>Hombres y mujeres, de todos los estratos dependiendo del tipo de producto, tanto adultos como niños en todas las edades.</p>
<p>¿A qué precio?</p>	<p>Las chocolatinas oscilan en un precio entre \$500 y \$1.000, con relleno entre \$1.500 y \$3.000, el chocolate de mesa entre \$4.500 y \$8.000 x 500g y la barra de chocolate amargo entre \$7.500 y \$15.000 barra de 70g</p>
<p>¿Qué opina los clientes de estos productos?</p>	<p>La percepción general de estos productos es buena ya que en Colombia es muy poca la información sobre como diferenciar la calidad de los productos. No obstante, una tendencia de las personas por un consumo más saludable a distanciado un poco la fidelización de estos productos, que en general tienen altas concentraciones de azúcares, hecho que ha generado que las industrias lancen al mercado nuevas marcas que tienen concentraciones mayores de cacao y versiones light de sus líneas tradicionales, situación que ha motivado el auge de la chocolatería artesanal en productos en barra.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Análisis de 5 fuerzas de Porter



Figura 36. 5 fuerzas de Porter

Elaboración Propia.

3.4.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Respecto de esta fuerza, es importante analizar aquellas barreras que se establecen para la entrada de nuevos productos o competidores directos sobre el negocio; dentro de ese escenario Porter señaló las siguientes barreras que son objeto de análisis, para constituir la ventaja competitiva sobre el mercado objetivo (Arias & Brito, 2015):

- Economías de Escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

En ese sentido, se destaca que para la entrada de nuevos competidores al mercado de la chocolatería fina o chocolatería gourmet, el principal reto se da por la poca información o escasa cultura cacaotera en el consumidor final, que en principio es originada por la tradición y el monopolio impuesto por las principales empresas: Nacional de Chocolates y Casa Luker, en las que por muchos años orientaron su estrategia en el precio mas no en la calidad de los productos. Sin embargo, la dinámica de los mercados y la apertura económica ha permitido que el consumidor colombiano empiece a buscar productos de alta calidad y que sean saludables.

Es por ello que un nuevo actor que entre al escenario debe respaldar su actividad mediante una excelente selección de materias primas, un conocimiento del sector, actividades responsables con proveedores y un bien logrado proceso de transformación que garantice excelentes estándares de calidad y puedan ser transmitidos al cliente. Dado el auge del sector cacaotero en Colombia, siempre y cuando se cumplan estas condiciones, existe una alta probabilidad de nacimiento de nuevos competidores o incluso que las grandes empresas incursionen en nuevas líneas de negocio que copien el modelo que sea exitoso.

Así las cosas, el éxito en la configuración de la ventaja competitiva será una estrategia de marketing asociada a la diferenciación a través de la innovación, para lo cual es preciso trabajar de la mano del cliente para lograr procesos de co-creación teniendo en cuenta que nuestro proceso es artesanal, es decir, podemos involucrar al cliente en el proceso de desarrollo para identificar rápidamente cuales son las nuevas necesidades y poder lanzar nuevos productos ágilmente. Del mismo modo, la creación de una sinergia dentro de la cadena de abastecimiento nos dará flujo de información que podrá ser transmitida al cliente que busca algo más a lo ofertado en el mercado. Esto lleva a constituir barreras, para la creación de los nuevos competidores, dada las exigencias y el público objetivo que es consumidor de este tipo de productos gourmet.

3.4.4.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

“Los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.” (Camino, 2007, pág. 244). La gran mayoría de productos derivados del cacao existentes en el mercado nacional, compiten bajo una estrategia de precio mas no por su calidad, razón por la cual la chocolatería tradicional y sus principales marcas se convierten en el principal producto sustituto de la chocolatería fina, es decir los productos denominados como sucedáneos de chocolate o con muy bajo contenido de cacao, de igual forma lo serian otros productos de confitería.

Ahora bien, para el caso del chocolate caliente de mesa el cual hace parte de una de las bebidas calientes tradicionales de consumo, los principales productos sustitutos son el café y el té. No obstante, al crear un desarrollo de la cultura cacaotera, una apuesta del gobierno nacional, es importante el fomento al consumo de los productos derivados del cacao nacional (Serrano, 2009).

3.4.4.3. Poder de negociación de los proveedores.

Para esta fuerza, es preciso definir los elementos y estrategias a utilizar en la cadena de abastecimiento, que se pueden establecer con los proveedores de la materia prima. Para ello el artículo titulado “Negociación con proveedores: las 7 estrategias fundamentales que te aseguran el éxito” del autor Rosas (2018), establece las siguientes 7 herramientas:

- Familiariza a tu equipo con la compañía del proveedor.
- Investiga cuáles son los planes del proveedor.
- Realiza un perfil de quienes negociarán en nombre del proveedor.
- Estudia el historial de desempeño del proveedor.

- Selecciona y prepara a tu Equipo de Negociación.
- Práctica tus señales no verbales
- Desarrolla un esquema de acción

Por su parte, el elemento por considerar sobre esta fuerza es que la mayor parte de la producción de cacao nacional se utiliza para satisfacer la demanda interna, lo anterior en cabeza de las principales empresas productoras nacionales y que da como resultado que los intermediarios del producto tengan fuertes relaciones con las grandes industrias. Por tal motivo, es necesario establecer una fuerte relación con la red nacional de Cacaoteros, con el objetivo de llegar y reconocer la actividad de los pequeños productores y cacaoteros nacionales, a partir del pago de precios justos por aquellos productos de alta calidad y generar estrategias colaborativas en el marco de la responsabilidad social, para lograr estrechar los vínculos con los proveedores del negocio.

También, como apoyo al agricultor, se podrían realizar compras de la pulpa del cacao y de la cascara de la mazorca, los cuales son descartados normalmente en el proceso de cosecha, pero que en este escenario permitiría generar un ingreso extra para los campesinos y un desarrollo de nuevos productos para la empresa.

3.4.4.4. Poder de negociación de los compradores o clientes.

En el caso en que la clientela del producto sea poca o puedan estar organizados en cuanto a lo que están dispuestos a pagar por chocolatería fina, se puede configurar una amenaza para la puesta en marcha del negocio. Por tal motivo, con el análisis de esta fuerza del poder de negociación con los clientes, es que se pone a consideración las alternativas, el precio y la oferta del producto (Arias & Brito, 2015).

En ese sentido, para el caso de nuestro nicho de mercado que son los *millennials* de la ciudad de Bogotá a quien está dirigida la propuesta de valor creada para la elaboración de productos de chocolatería fina, es preciso considerar las alternativas que se tiene en la competencia y los productos sustitutos, para lo cual juega un papel muy importante la calidad y los mecanismos que se utilicen para explorar mejores formas de introducir una cultura chocolatera de calidad en la sociedad colombiana. Para ello, uno elemento que vincularía al cliente con el negocio sería la oportunidad de generar la co-creación de productos con su participación activa en el proceso.

3.4.4.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Esta fuerza está orientada en analizar la rivalidad existente en el mercado entre los competidores, toda vez que, a razón de menor número de competidores en un sector, más rentable será la actividad económica (Pedroza y Ortega, 2012). En ese escenario, el mercado chocolatero nacional, como se ha mencionado previamente, tiende a ser monopolístico, ya que la producción nacional de chocolate se concentra en pocas empresas las cuales cuentan con gran capacidad tecnológica, que da como resultado la elección del cliente basado principalmente por el precio del producto.

Respecto de la oferta de chocolatería artesanal, esta no es tan amplia en el mercado, pero si es más común en el nacimiento de nuevas marcas y realmente no se aprecian diferenciales sustanciales por lo que a ojos del consumidor termina siendo la opción también por el precio.

Por lo anterior, es preciso el estudio de alternativas de comercialización como lo son talleres chocolateros, sesiones de cata, interacción en el proceso de elaboración, al igual que un enfoque en el desarrollo del producto que facilite atender el segmento del mercado que es más exigente y consciente de factores determinantes en la elaboración y comercialización del producto, tales como: tipo de materias primas utilizadas, responsabilidad ambiental y social, procesos sostenibles de producción, servicio al cliente y altos estándares de calidad del producto final.

3.4.5. Fuentes de diferenciación de tu empresa

- ✓ “*Bean to Senses*” que consiste en el desarrollo del proceso de transformación artesanal del cacao en el punto de comercialización con un enfoque de experiencia a través de los sentidos que le permite al cliente conocer de forma directa el proceso desde el cultivo de la materia prima, su transformación y las características organolépticas del producto final.
- ✓ Cacao fino y de aroma con certificado de origen de las distintas regiones de Colombia, principalmente de los Santanderes, Arauca, Antioquia, Sierra Nevada y Cundinamarca.
- ✓ El componente de responsabilidad social con el que se pretende apoyar la actividad agrícola de los campesinos, a través del pago de precios justos y apoyo mutuo para el desarrollo de nuevas líneas de negocio como lo son la compra del mucílago del cacao para ofrecer nuevos productos y apoyo en la transformación de las cáscaras de las mazorcas para la elaboración de empaques.
- ✓ Oferta de chocolate caliente al estilo europeo y chocolatería fina de alta calidad con rasgos típicos colombianos, es decir con ganaches de frutas autóctonas y en fusiones con otros productos.
- ✓ Innovación de productos chocolateros a partir de herramientas de co-creación con el cliente, en el que se pretende poner a disposición variedad de frutos secos, frescos, deshidratados, especias y otros productos de confitería para que nuestros consumidores puedan crear su receta favorita o pueda variar en cada visita, además de personalizar los productos para regalar en fechas especiales.

3.4.6. Principales claves de éxito de tu empresa

- La implementación de un proceso artesanal en el punto de comercialización en donde se involucre al cliente con la transformación desde el grano de cacao hasta el chocolate.

- La formación y competencia de los empleados para dar un excelente servicio a los comensales y poder transmitir la información de nuestros procesos productivos y crear una cultura chocolatera más sólida en nuestra ciudad.
- Un riguroso proceso de selección de materias primas.
- Un componente fuerte de responsabilidad social y corporativa.
- La innovación de Productos que resalte la cultura y las tradiciones de nuestro país.

3.4.7. Ventajas competitivas sostenibles de tu empresa

- Relaciones sólidas con las asociaciones de cacaocultores que garanticen la óptima selección de materias primas.
- Análisis financiero del comportamiento del negocio.
- Excelente servicio al cliente para fidelizarlos y escalar en el mercado potencial.
- Análisis de la capacidad técnica instalada que permita satisfacer la demanda de productos.
- Optimización de tiempos y costos en la fabricación de productos.
- Herramientas de gestión para la administración del talento humano.

3.4.8. Conclusiones de la competencia

Del análisis de la competencia, se tiene que hay marcas bien posicionadas a lo largo de los años, pero además otras que están en crecimiento y tienen un gran potencial dentro del sector. En perspectiva, parece una buena señal la existencia de competencia directa y el hecho de que el grupo Nutresa le haga una apuesta por líneas de productos de chocolatería fina, ya que esto da muestra de que existe un mercado considerable para los productos que se desean comercializar y es clara la baja oferta existente en el mercado. Sin embargo, este último actor sobrepone un reto importante en términos de precio, por ello es importante lograr la diferenciación a través de la oferta de productos, calidad, proceso, experiencia de servicio al cliente, la post venta, el componente de

responsabilidad social y ambiental, la innovación de productos y los mecanismos para fidelizar nuestro nicho de mercado.

En cuanto a la localización de las chocolaterías de la competencia, encontramos que están ubicadas principalmente en el norte y centro de la ciudad. Solo en el caso de la nueva sede de Distrito Chocolate esta podría competir con una de las áreas seleccionadas de nuestro nicho de mercado.

De los sitios analizados de la competencia, se puede concluir que son tiendas en las que se comercializan productos de chocolates, pero bastante especializados, ya sea en el chocolate caliente o en la oferta de trufas y pralinés, por lo que en principio la ventaja competitiva estaría a través de la variedad en la oferta de productos en nuestro negocio. Dentro de este elemento, la competencia directa que cuenta con una gama más amplia sería el caso de Distrito Chocolate; sin embargo, la estrategia de diferenciación estaría orientada en un análisis permanente para lanzar al mercado nuevos productos y enfoques de presentación exclusivos.

Adicionalmente, como nuevos participantes dentro de la competencia es importante destacar los productores quienes se están integrando hacia adelante, transformando la materia prima principalmente en barras de chocolate y buscando aliados para la distribución de sus productos.

Por otra parte, en atención a nuestro nicho de mercado y un elemento clave para fortalecernos ante la competencia, es la estrategia de e-commerce del negocio, el manejo de redes sociales y las campañas publicitarias a través de blogueros o influencers que sean referentes para nuestro público objetivo.

Finalmente, con base en todo el análisis realizado del estudio de mercado, se procederá en el numeral 7 del presente documento, a presentar el plan estratégico de marketing para el lanzamiento de la empresa.

4. ESTUDIO TÉCNICO

En el presente capítulo se hará una revisión detallada del Cacao como materia prima para la elaboración de chocolate, con el fin de caracterizar su historia, el proceso de cosecha, regiones de siembra, las variedades, así como los elementos preponderantes para identificar un grano de gran calidad. Adicionalmente, se describirá el proceso de transformación para la elaboración de chocolate con el fin de determinar la maquinaria necesaria para estructurar el negocio.

4.1. Las materias primas y suministros utilizados:

La composición del chocolate consta de diversas materias primas, donde el cacao ocupa un puesto preponderante ya que este es quien desarrolla las características organolépticas del producto final. Del cacao una vez procesado se obtiene la pasta de cacao y la manteca de cacao a los cuales se les adiciona edulcorantes para suavizar el amargor y otras materias primas para dar sabor como leche, variedad de frutos y aromáticos.

4.1.1. El Cacao.

El cacao es un alimento con gran composición de nutrientes para la salud humana y un producto “commodity⁴” que se posiciona en el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial, el cual es demandado principalmente por compañías chocolateras, de origen americano y europeo utilizado para la elaboración de variedad de productos en el sector de alimentos, bebidas, cosméticos y medicinales. (SIPSA, 2011)

El fruto de cacao proviene de un árbol nativo de la América tropical y se conoce por su nombre científico de *Theobroma cacao* que en griego significa fruto de los dioses, pertenece a familia de

⁴ Materia prima. Término anglosajón que se aplica a todo producto homogéneo vendido a granel, a menudo vendidos en los mercados financieros. Los más comunes son el oro, el café, el petróleo, cobre, celulosa, etc. (MEPCO, 2019)

las esterculiáceas cuya característica principal es la de producir sus flores y frutos en el tallo y ramas viejas (Torres, 2012); el botánico Pérez Arbeláez en 1914 clasificó a la plantación del cacao como una planta hidromegaterma, que son aquellas que para su desarrollo exigen condiciones ideales en materia de alta humedad relativa y de altas temperaturas, con oscilaciones mínimas en ambos factores. Generalmente, el cultivo de cacao puede hacer parte de un sistema agroforestal, es decir que se cultiva asociado a otros frutos, el caucho, coco, cabruca, cedro, laurel, leguminosas, entre los más comunes, y por supuesto es un cultivo que requiere de la mano de obra campesina (Fedecacao, 2013).

La planta proviene de las semillas del fruto, quienes producen un tallo erecto el cual puede llegar a medir de 1m a 1,5m de altura, sobre el cual emergen entre 3 y 5 ramas con un crecimiento horizontal formando el llamado abanico u horqueta. Su raíz principal puede llegar a medir 1m y es fundamental que en su siembra la raíz no se encuentre torcida para no presentar un crecimiento y rendimiento anormal. En relación con sus hojas, estas son de color verde oscuro y delgado, de tamaño mediano y textura firme; se encuentran unidas a la rama por el peciolo que tiene una hinchazón llamado yema que es en el que se originan las ramas que se usan para los injertos. Las flores brotan en el lugar donde había hojas y siempre en el mismo lugar, por lo que es importante no dañar los cojines florales para mantener una buena producción. El fruto es una baya de diferentes tamaños y colores según la variedad, tiene un tamaño aproximado de 30cm de largo x 10cm de ancho, contiene de 20 a 40 semillas rodeadas por una pulpa (Torres, 2012).

Finalmente, las semillas se encuentran en cinco hileras dentro del fruto y son de forma aplanada o redonda con tamaño de 2cm a 4cm. La testa es gruesa y coriácea con la cutícula dura, el embrión se forma de dos cotiledones que encierran una pluma pequeña. Estos cotiledones contienen las sustancias para la elaboración del chocolate, las más abundantes entre 20 y 50% son las grasas, en

los tejidos del parénquima se encuentran los estimulantes, teobromina y cafeína en porcentajes de 1% a 0.5% respectivamente, además cantidades considerables de proteínas 10% a 12% del peso, fibras, agua y otras sustancias (Torres, 2012).

4.1.2. Cadena Productiva del Cacao

La cadena productiva del cacao está compuesta por: el eslabón primario que en el caso de nuestro país son los pequeños agricultores; en el segundo eslabón, que se relaciona con la intermediación, encontramos a los acopiadores, asociaciones de cacaocultores regionales y a las empresas dedicadas a la exportación de la materia prima; en el tercer eslabón encontramos a los transformadores del grano del cacao como lo son la gran industria y artesanos de chocolate.



Figura 37. Estructura de la cadena del Cacao
Fuente: tomado de (SIC, 2011) Secretaria Técnica de la Cadena Productiva del Cacao Departamento de Huila.

4.1.3. Tipos de Cacao

A partir del conocimiento de los tipos de cacao podemos descubrir las materias primas idóneas para nuestro proceso. El cacao pertenece al tipo del reino vegetal espermatofita, de la clase de Dicotiledóneas y del orden de las Malvales (Torres, 2012), se han descrito cerca de 22 especies,

las cuales están ubicadas principalmente en Sudamérica y partes de centro América. Se conoce otra especie del mismo género, el cual es utilizada para elaborar bebidas en zonas de la selva amazónica, ya que posee una pulpa azucarada muy agradable al paladar conocida como el Copoassú o (*Theobroma grandiflorum*). También es utilizado el *T. subincanum* Mart para preparar un alucinógeno en zonas de Brasil, Colombia y en el Orinoco en Venezuela (Fedecacao, 2013).

La Guía Completa sobre el Cultivo de Cacao elaborado por el Grupo Bancolombia (2018), señala que el Cacao cuenta con tres tipos: cacao criollo, cacao forastero y cacao trinitario; este último como cruce entre los dos primeros.

1. Cacao Criollo: Es frágil y de escaso rendimiento, reconocido como de gran calidad y toques especiales de aroma y sabor.
2. Cacao forastero: Mas fuerte y fácil de cultivar. Produce cosechas abundantes y es sembrado principalmente en Costa de Marfil. Se exporta especialmente a Estados Unidos y Europa. Representa alrededor del 90% de la producción mundial anual. Se destaca su rendimiento en contenido de grasa.
3. Cacao trinitario: Surgió como resultado de un proceso de cruce, teniendo la robustez del forastero y el aroma del criollo.

Por su parte, y de forma más detallada, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fedecacao y el Fondo Nacional del Cacao mediante su Guía Ambiental para el Cultivo del Cacao (MADR, 2013) describen los tipos del *Theobroma Cacao*, en el que sobresalen dos subespecies, el primero el *T. cacao ssp. cacao*, el cual se distingue porque presenta frutos alargados con surcos pronunciados y semillas blancas, conocido como variedad de criollo. El segundo, el *T. cacao ssp. Sphaerocarpum*, quién presenta frutos redondeados con surcos escasamente evidentes y las semillas son de color púrpura, se conoce como forastero.

El cruzamiento artificial de estos dos tipos de cacao dio origen a un tercer tipo denominado cacao híbrido o trinitario, el cual se caracteriza por una amplia variabilidad de formas, tamaños y comportamiento, siendo hoy en día el tipo de cacao que predomina en Colombia y del cual se están seleccionando la mayoría de los materiales sobresalientes que posteriormente se clonan y son recomendados. El denominado cacao común es el proveniente de las hibridaciones naturales (MADR, 2013).

El cacao fino y de aroma proviene de cruces de clones criollos y trinitarios. En Colombia se ha implementado en los últimos 10 años, la siembra con clones regionales o de origen trinitario, garantizando que el 100% de la producción sea fino y de aroma. Adicionalmente, el cacao colombiano recibió distinción en la segunda edición de los premios internacionales del cacao en el “*Salon du Chocolat*” de París, reconocimiento otorgado por su sabor dulce (Fonseca & Rivera, 2012).

En este mismo trabajo de investigación, se infiere que las condiciones edáficas, fisiográficas y climáticas que presenta Colombia, son las adecuadas y estratégicas para el cultivo del Cacao.

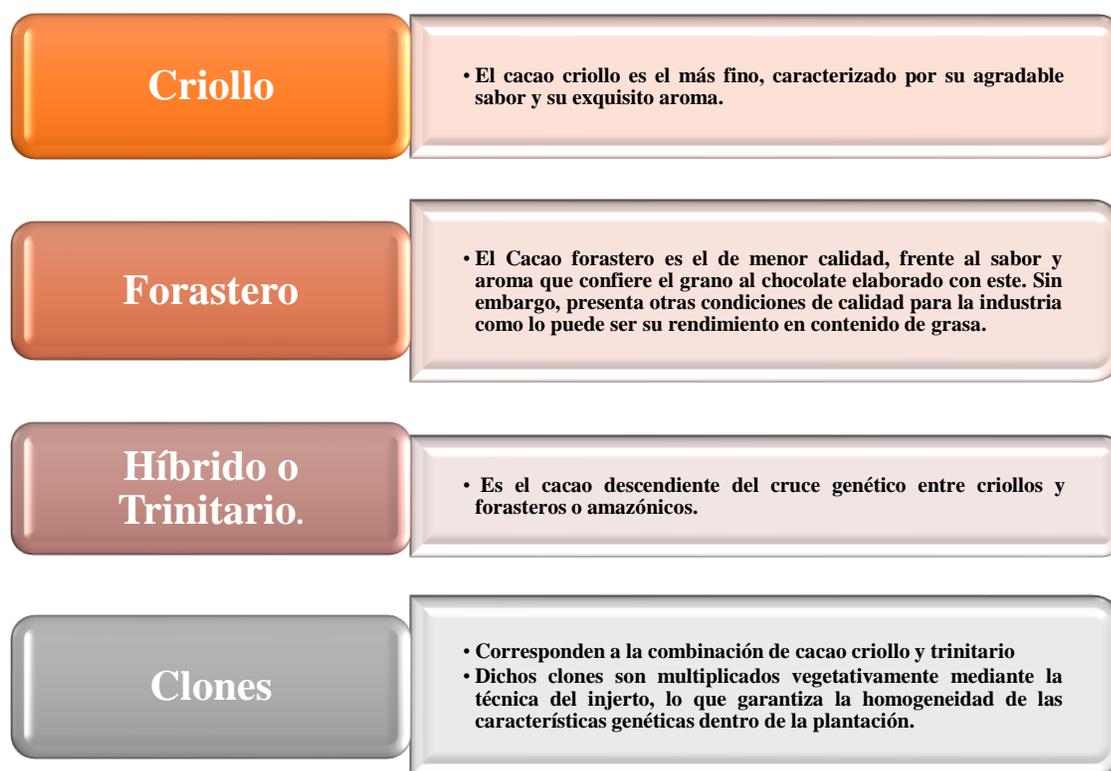


Figura 38. Tipos de cacao

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Clones de Cacao

La investigación realizada por personal de Corpoica (hoy conocida como Agrosavia) permitió establecer la diversidad genética de la colección de cacao colombiano, en la que a partir del análisis de 536 muestras lograron, basado en la estructura de la población y la caracterización morfológica, una colección de cacao con 87 marcadores y 22 rasgos diferentes. Se concluye en el estudio que dicha colección servirá como fuente principal para el conocimiento de una mayor asociación genética y análisis funcionales para nuevos genes, así como para desarrollar el programa de reproducción del cacao. Adicionalmente a partir de los resultados obtenidos, Colombia tendría poblaciones genéticas únicas y sería un centro de diversidad de cacao. (Osorio, y otros, 2017).

Con base en el reconocimiento investigativo genético del cacao de Agrosavia, se procedió a consultar los fenotipos ofrecidos por esta organización, en los que se encuentran los siguientes:

- Clon – TCS 06, (Theobroma Corpoica La suiza 06): presenta bajo grado de afectación por Monilia, con picos de floración en el primer trimestre y tercer trimestre del año. Las mazorcas son de tamaño grande, de color rojo jaspeado y naranja cuando maduran. Su morfología posee rangos de los cacaos criollos finos de aroma, convirtiéndose en un material de alto rendimiento, con promedios de producción superiores a 2,1 kg/árbol.
- Clon – TCS 01, (Theobroma Corpoica La suiza 01): Clon de tipo genético híbrido, procedente de mezclas de cacao trinitario con un crecimiento erecto, baja altura (3,18 m), que requiere de una poda de formación en sus primeros años. Este clon manifiesta presencia de brotes terminales, característica propia de los genotipos de cacao de alta calidad como los criollos. En cuanto a la reacción a enfermedades y plagas, la incidencia de Monilia durante el estudio fue del 17,3% y no se observó la presencia de otras enfermedades. (Agrosavia, 2019, pág. 2).

En el mismo ejercicio, se consultaron las principales variedades de cacao fino y de aroma que se desarrollan en la Granja Luker de la empresa Casa Luker, las cuales se enuncian a continuación (Casa Luker, 2019):

- Luker – 40
- Luker – 50
- FSV-41
- FEAR – 5
- FEC-2
- FSV-155
- CAU-37
- TSH-565
- ICS-1
- ICS-60
- ICS-39
- CCN-51
- IMC-67
- P-7

Complementando lo anterior, en el marco del salón de chocolate de París que se realizará del 30 de octubre al 3 noviembre del 2019, el Consejo Nacional Cacaotero integrado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ANDI, Gironés, Compañía Nacional de Chocolates, Agrosavia, Casa Luker, Colombina, Ecocacao, Aprocasur y Fedecacao, después de realizar el análisis físico y sensorial a 82 muestras recibidas, fueron seleccionadas 6 muestras comerciales y dos experimentales de cacao fino de sabor y aroma que fueron enviadas por Colombia a París para ser evaluadas por los organizadores del Programa

Cocoa of Excellence y International Cocoa Awards. Los materiales que componen las seis muestras comerciales son:

- Fedecacao Arauquita 5 (FEAR5),
- Fedecacao Tame 2 (FTA2),
- Fedecacao Saravena 13 (FSA13),
- Fedecacao San Vicente 41 (FSV41),
- Fedecacao San Vicente 1 (FSV1),
- Luker 40 de la compañía Casa Luker
- Clones universales TSH565 y ICS1;
- Las muestras experimentales que también concursan están constituidas por los materiales: Fedecacao San Vicente 41 (FSV41), Fedecacao San Vicente 1 (FSV1), Fedecacao San Vicente 155 (FSV155), Fedecacao Chigorodó 8 (FCHI8), Fedecacao El Carmen 2 (FEC2), Fedecacao Gigante 4 (FGI4), Fedecacao San Vicente 80 (FSV80) y Fedecacao Arauquita 5 (FEAR5) (Fedecacao, 2019).

El origen de las muestras se muestra a continuación:

TIPO	NOMBRE DEL PRODUCTOR	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
Comerciales	Elizabeth Agudelo Villamil	Arauca	Arauquita
	Carlos Alberto Mojica	Arauca	Tame
	Hacienda la Tentación	Caldas	Victoria
	Alexander Fontecha	Meta	Mapiripán
	Palmas de Casanare S.A.S	Antioquia	Necoclí
	José Roberto Hoyos	Meta	Fuente de Oro
Experimentales	Fedecacao SVC	Santander	San Vicente
	Fedecacao SVC	Santander	San Vicente

Figura 39. Origen de clones concursantes
Elaboración Propia a partir de datos de (Fedecacao, 2019)

Con base en la anterior información, podemos orientar nuestro plan de aprovisionamiento en los mejores fenotipos desarrollados científicamente en nuestro país y que son llevados a muestras comerciales a nivel nacional como el cacao de oro o a nivel internacional, entre ellos el más importante en el mundo el salón de chocolate de París.

4.1.5. Zonas de cultivo en Colombia

Con el objetivo de definir el potencial de producción por zonas en Colombia, para orientar el desarrollo del negocio con el certificado de origen, es preciso saber que el cultivo de cacao se desarrolla actualmente en las zonas de Valles Interandinos Secos, la Zona Marginal Baja Cafetera, La Montaña Santandereana y el Bosque Húmedo Tropical, ya que estas zonas cuentan con las características necesarias para su cultivo. Se relacionan a continuación las características de dichas zonas:

- Valles Interandinos Secos (VIS). Estas regiones tienen precipitaciones inferiores a los 1.500 mm y una altura inferior a los 900 m.s.n.m con topografía plana. A ella corresponden las áreas ubicadas en los departamentos de Huila, Valle del Cauca, Cauca, el sur del departamento del Tolima, Magdalena, Cesar, Guajira y Valle del Zulia. Los suelos en esta zona son generalmente, francos profundos y de topografía plana. En estas condiciones se requiere necesariamente del riego para poder desarrollar la cacaocultura. El Desarrollo del fruto en esta zona es de unos 5 a 6 meses hasta su cosecha.
- Región Andina o Zona Marginal Baja Cafetera (ZMBC). Corresponde a áreas de topografía quebrada de las cordilleras con una altitud que varía de los 900 a los 1.200 m.s.n.m, con clima moderado, precipitación entre 1.800 a 2.200 mm y temperatura media de 23 a 27°C. Los suelos por lo general son profundos, bien drenados con topografía pendiente. Corresponde principalmente al Eje Cafetero, Suroeste antioqueño, Caldas y Risaralda. Allí una limitante es la baja temperatura y humedad especialmente en ciertas épocas del año, lo cual hace que la formación de los frutos sea más lenta (6 a 7 meses) respecto a las zonas más cálidas y húmedas (4 a 5 meses).
- Montaña Santandereana (MS). Incluye principalmente los departamentos de Santander y Norte de Santander, con una precipitación entre los 1.500 a 2.000 mm repartidos a través del año, la altura en esta zona varía entre 500 y 1.000 m.s.n.m. Como ejemplos de zonas de MS tenemos a las áreas cacaoteras de los municipios de San Vicente de Chucurí, Landázuri, El Playón y Rionegro. Por lo general los suelos en esta zona son arcillosos con una fertilidad media a baja y topografía quebrada. Esta es la zona donde se encuentra la mayor área cacaotera del país. La maduración del fruto allí va de los 5 a 6 meses.
- Bosque Húmedo Tropical (BHT). Corresponde a las zonas con una alta precipitación mayor a 2.500 mm/año, alta temperatura media anual de 27 a 30°C y que se encuentran a una altura sobre el nivel del mar que no sobrepasa los 500 m. Por lo general en estas zonas los suelos son francos profundos y de topografía plana. Como zonas de BHT tenemos a las ubicadas en los municipios de Arauquita, Tame, Saravena y Fortul al igual que la región

costera de Tumaco y parte de los departamentos de Guaviare y Meta. Es de resaltar que muchas de las áreas ubicadas en esta zona son óptimas para el desarrollo de cultivos de cacao no solo por contar con condiciones climáticas y de suelos adecuadas, sino porque el cacao se está convirtiendo en una opción de erradicación de cultivos con fines ilícitos los cuales son comunes en esta zona, en las que muchos campesinos se acogen a los beneficios que se ofrecen por sustituirlos, para lo cual el cacao se presenta como una de las mejores alternativas. Allí la formación y maduración del fruto tarda de 4 a meses (Fedecacao, 2013, pág. 45)

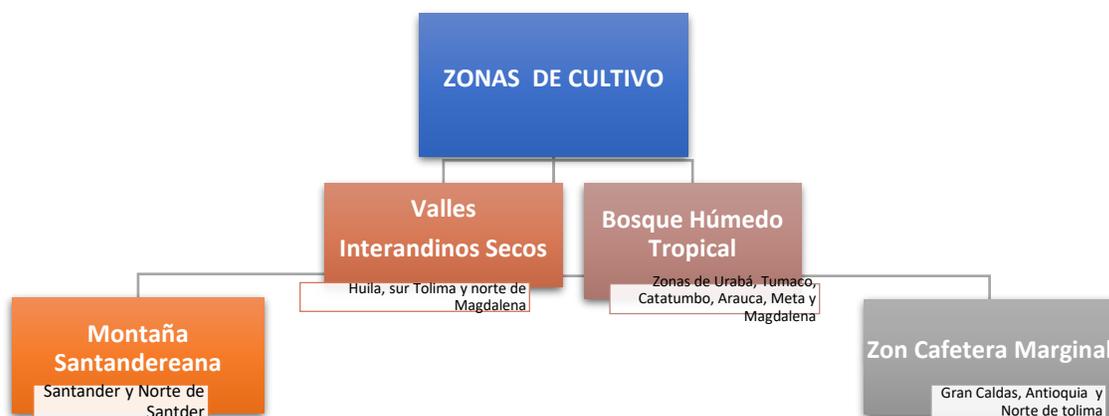


Figura 40. Zonas de cultivo en Colombia
Elaboración Propia a partir de datos de (FEDECACAO, 2013, pág. 45)

4.1.6. Proceso de cosecha del Cacao

Para lograr un producto chocolatero de la mayor calidad posible, es importante el proceso productivo de cosecha de los granos del cacao, ya que dentro de este proceso se marcan las notas particulares del grano que se transmitirán al producto final que será deleitado por el consumidor. Las etapas de este proceso a cargo del agricultor que detalla el documento técnico de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2014), son:

La primera etapa es la cosecha de los frutos que consiste en separar cuidadosamente las bayas maduras del árbol utilizando herramientas adecuadas en el que se debe tener cuidado con el cojín floral, de lo contrario disminuirá la producción de la próxima campaña. Este proceso se debe

realizar cada 2 semanas en picos y cada 3 semanas en la época de secas. Además, se debe tener cuidado de no recolectar frutos pintones que deben ser dejados para completar los azúcares precursores de sabor y aroma; no obstante, los frutos enfermos si deberán ser retirados y tratados.

La segunda etapa descrita en el documento consiste en la quiebra de los frutos cosechados, estos deben partirse con machetones sin filo, haciendo un corte oblicuo en la base del fruto, desechando la placenta. Es importante que no se mezclen granos cosechados de diferentes días, además las semillas podridas o germinadas se deben eliminar o separar de los granos sanos que se deben depositar en baldes para evitar la pérdida del jugo o parte del mucílago.

La tercera etapa señalada, es la fermentación de los granos, que son sometidos a cambios bioquímicos y consta de dos fases: anaeróbica y aeróbica; este paso es clave dentro de toda la cadena productiva para llegar a un producto de gran calidad, ya que es en este paso que se desarrollan las notas de sabor y aroma del fenotipo utilizado precursor del chocolate, por ende, la importancia de que los granos sean bien fermentados, pues de lo contrario los granos se vuelven ácidos, astringentes y sin aroma. Con el proceso de fermentado se mejora el sabor, el aroma y se facilita el secamiento. El cacao se debe fermentar en cajones de madera, cuyas dimensiones varían según las cantidades cosechadas (UNODC, 2014).

En adición a lo anterior, el documento también describe el proceso de fermentación como se muestra a continuación:

1. La limpieza y acondicionamiento del cajón, se deben eliminar los residuos del mucílago de los orificios del cajón para facilitar el drenaje.
2. Cubrir la parte interna del cajón con hojas de plátano. Los cajones fermentadores se llenan con granos de cacao extraídos de las mazorcas, luego se nivela y compacta para evitar bolsas de aire que afectan el proceso de fermentación.
3. Finalmente, se cubre la superficie con hojas de plátano, costales de yute y sobre ésta se coloca una tapa de madera o maderas sueltas para apisonar la masa.
4. La primera remoción se realiza a los 2 a 3 días, contados a partir del llenado de la masa.

5. Las siguientes remociones se deben realizar cada 24 horas hasta completar la fermentación deseada y partir del 4° día realizar pruebas de corte para evaluar el porcentaje de fermentación logrado.
6. Durante el primer y segundo día los granos no se deben mover dentro del cajón. Es una fermentación anaeróbica, es decir hay ausencia de oxígeno, alta temperatura hasta 50°C que facilitan la transformación de azúcares, el alcohol etílico, descomposición de ácido cítrico y formación de exudado que muchas veces sirven para el consumo directo como jugo de cacao. En este ambiente actúan las levaduras (hongos) del tipo *Sacharomyces* ocurriendo las profundas transformaciones fisicoquímicas.
7. Al tercer día se debe hacer un movimiento de oxigenación. Es una fermentación aeróbica, donde las levaduras ya no tienen las condiciones anaeróbicas por lo que van desapareciendo. Se inicia otra etapa o fase de la fermentación con el desarrollo de las bacterias acéticas que requieren oxígeno y la temperatura baja a 35- 40° C.
8. Esta etapa se reconoce por la presencia de mosquitos pequeños *Drosóphilas* y por su característico olor a vinagre. Al ajustar los granos ocurre un sangramiento o salida de líquido enrojecido, síntoma de que la fermentación está en curso correcto.
9. Al cuarto día, con un nuevo movimiento de oxigenación se propicia la acción de los microorganismos acéticos que completan el proceso de fermentación.
10. Al quinto día los granos entran en un proceso de secado (UNODC, 2014, pág. 33).

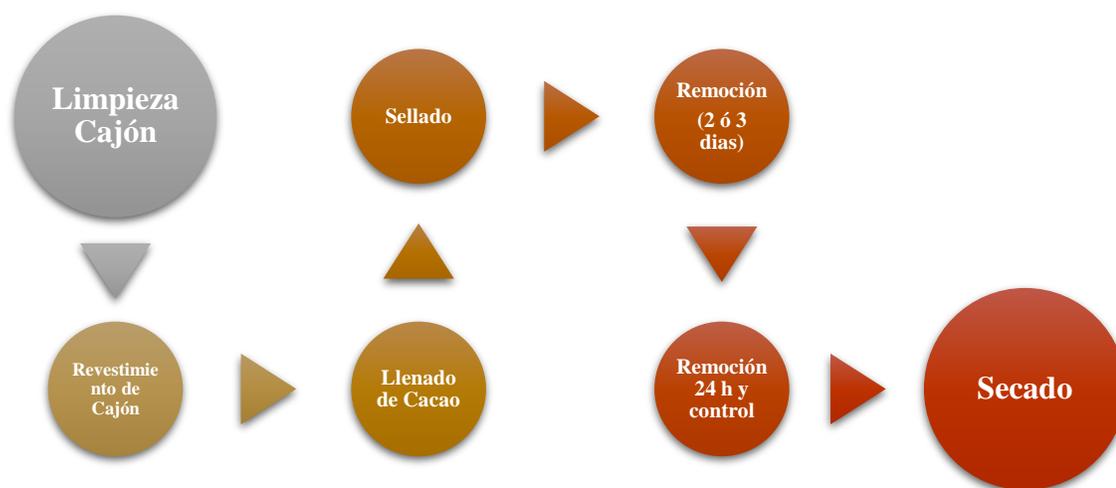


Figura 41. Proceso de fermentación del cacao

Fuente: Elaboración propia a partir de (UNODC, 2014)

Este paso en el proceso de cosecha es fundamental, ya que como se muestra en la siguiente tabla, se detallan las diferencias en la fermentación de un grano de cacao.

Tabla 7. Diferencias en grano fermentado

Almendra fermentada	Almendra sin fermentar o mal fermentada
Hinchada o más gruesa	Más bien aplanada

Almendra fermentada	Almendra sin fermentar o mal fermentada
La cáscara se separa fácilmente	Por lo general es difícil separar la cáscara
Color marrón o chocolate	Color violáceo en su interior o blanquecino
Naturaleza quebradiza	Naturaleza compacta
Sabor medianamente amargo	Sabor astringente
Aroma agradable	Aroma desagradable
Notas florales	Sin Desarrollo de este tipo de notas
Baja acidez	Alta acidez

Fuente: Elaboración propia a partir de (Enríquez, 2010)

Continuando con el proceso descrito en el documento técnico de la UNODC (2014). La cuarta etapa consta del secado que básicamente es eliminar lentamente el contenido de humedad de los granos hasta que alcancen un índice de 7% de humedad. En esta etapa se completan los cambios bioquímicos que suceden a la fermentación, reduciéndose la acidez y obteniéndose un característico sabor y aroma a chocolate. El método de secado al sol es el método más aconsejable, el cual debe realizarse sobre cemento o madera y nunca en el piso, pues se desmejora la calidad del cacao. Este proceso debe ser lento, en los primeros días debe ser controlado y remover cada hora, a partir del tercer día se hará normal hasta lograr la humedad deseada. Dentro de este paso, se debe eliminar toda impureza de cáscaras de mazorcas o restos de placentas, además de eliminar los granos defectuosos.

Finalmente, el documento citado culmina con el proceso con la actividad del almacenamiento del grano que se puede guardar en el almacén por un período de 5 a 6 meses, para ello se utilizan sacos de yute, dentro del almacén es importante que se evite el contacto con las paredes y que el piso sea húmedo, debe ser bien iluminado, ventilado, libre de olores fuertes (combustible, humo, etc.) y aislado de productos químicos, insecticidas, fungicidas, humos u otros materiales que puedan transmitir olores extraños a los granos de cacao, malogrando su calidad.

4.2. Otras materias primas utilizadas:

Para configurar una amplia oferta de productos premium de chocolate en la boutique, además del cacao es indispensable la obtención de otras materias primas que son necesarias para la elaboración de chocolatería fina.

El segundo elemento fundamental es la sacarosa, ya que puede incorporar entre un 30% y 60% dentro de la composición del producto final.

El papel que tiene el azúcar dentro de la elaboración de chocolates es fundamental, ya que este debe tener un cristal de tamaño y formas específicos; y en el caso en que se presente algún defecto por ejemplo una mala cristalización o un exceso de humedad, puede generar atrapamiento de grasa, provocando un incremento en la viscosidad del producto final. Así mismo, ofrece estructura y reología para la elaboración del chocolate (Vásquez, Ibarbo, Roa, Caicedo, & Martínez, 2017).

Así las cosas, es preponderante el suministro de azúcar refinada para el desarrollo de los productos. Sin embargo, es preciso considerar que, de acuerdo con la información nutricional de las principales marcas de azúcar en Colombia, una porción de 5g aporta 20 calorías lo que equivale a 400kcal en 100g. Por tal motivo, con el fin de configurar una línea de producto más saludable que esté a la vanguardia de la tendencia de nuestro nicho de mercado, es importante identificar edulcorantes que permitan resaltar el sabor y aroma del cacao.

En virtud de lo anterior, los autores Vásquez, et al (2017) recomiendan el uso de edulcorantes naturales como sustitutos de la sacarosa en chocolates con un bajo aporte calórico, buen valor nutricional y que reduzca el riesgo de padecer enfermedades como la diabetes o la obesidad, y que no presenta una diferencia sensorial significativa en comparación con los chocolates convencionales, ellos son:

- ✓ Stevia (Rebaudiosido-A): Poder Edulcorante (PE) 180 - 400, más dulce que la sacarosa, un bajo contenido calórico (1 cal/g), y excelentes propiedades sensoriales en la producción de chocolate, excelente opción para fusionar con aromas de hierbas.
- ✓ Stevia (Estevisido) bajo índice glucémico excelente para diabéticos, PE 300 más dulce, no obstante, en chocolate imprime mayor amargura y astringencia al sabor, así como también dureza y adherencia
- ✓ Taumatina: PE 2500 veces más dulce que la sacarosa, bajo aporte calórico y propuesta médica a pacientes con hipertensión, diabetes y obesidad, en chocolate puede proporcionar sabor de alta potencia, disminuye amargura, da una percepción de acidez y en grandes cantidades promueve un sabor residual maderable de regaliz.
- ✓ Eritritol: PE menor que el azúcar (65% - 80%). Contenido calórico (0.2kcal/g), genera una sensación refrescante, por lo que para uso en chocolate se debe combinar con sustancias tales como maltodextrina hidrogenada, fibras solubles, inulina, y oligofruktosa.

Con el fin de lograr la consistencia deseada en el producto final similar a la ofrecida por la sacarosa, los agentes de carga idóneos son la polidextrosa (75,36%) combinada con inulina (24,64%) quienes tienen un efecto favorable en la fabricación de chocolates libres de azúcar. Pero estos agentes utilizados como edulcorantes sin combinaciones con los descritos tienen un efecto no favorable sobre las propiedades reológicas y sensoriales del chocolate (Vázquez, et al, 2017).

En tercer lugar, estarían los productos que darían notas de sabor a los productos de chocolate o que podrían acompañar en su presentación a la mesa, estos son:

Tabla 8. Otras materias primas

Frutas	Frutos secos	Especias	Otros
Fresas	Almendras	Clavos	Leche
Arándanos	Nueces	Cardamomo	Panadería
Naranja	Avellana	Menta	Pastelería
Banano	Pistachos	Pimienta	Heladería
Kiwi	Pecanas	Sal	Licores
Uchuva	Macadamia	Canela	
Mangostino	Castañas	Anís	
Feijoa	Chía	Jengibre	
Gulupa		Vainilla	
Agrás		Ámbar	
Curuba		Regaliz	
Lulo		Azafrán	
Guanábana			
Níspero			

Fuente: Elaboración propia

4.3. Técnicas de transformación utilizadas

Durante la investigación se pudo determinar que el proceso artesanal para la transformación del cacao, es decir para llegar al chocolate, se entiende como una producción a menor escala y básicamente se debe cumplir una serie de subprocesos que son utilizados tanto a nivel artesanal como industrial.

Así las cosas, para la transformación artesanal del cacao el proceso obedece al mismo que se emplea a nivel de producción industrial, tal y como se describe a continuación:

Tabla 9. Proceso de transformación del cacao

SUBPROCESO / CARACTERÍSTICAS	
DEPURACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La pureza del cacao es un factor determinante en la calidad de los productos de chocolate. • El cacao en crudo se depura mediante corrientes de aire de succión con cribas y cepillos y también con procedimientos magnéticos. • El laboratorio controla los datos medibles (contenido de grasa e índice de agua) • Desinfección de granos a través de vapor caliente, para disminuir el recuento microbiológico por su efecto germicida, E. coli, salmonelas, hongos y esporas.

SUBPROCESO / CARACTERISTICAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>En baja escala, se desechan manualmente los granos visiblemente mal fermentados, mohosos infestados o dañados por insectos, germinados, múltiples, pasillas y las impurezas o materias extrañas.</u>
TOSTADO	<ul style="list-style-type: none"> • El secreto de un producto de chocolate es el tostado. La fase más importante para el deshumedecimiento, el desarrollo del aroma y el color. • Los granos de cacao se tuestan entre 10 y 35 minutos, dependiendo el grado de oscurecimiento deseado. • Dentro del proceso del tostado se encuentran tres fases así: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de Secado: Los granos pierden un 3% de agua y las cascara se aflojan para su posterior separación del núcleo 2. Fase del desarrollo del aroma: La temperatura debe adaptarse a las distintas variedades (cacao africano entre 120 y 130 °C, cacao fino debe ser inferior a los 120 °C) 3. Fase de alteración del color: Consolida el definitivo color oscuro del chocolate. Pueden tostarse los granos enteros con el posterior desprendimiento de la cascara, o bien los granos crudos se descascarillan y se trituran antes de tostarlos. • <u>Los procedimientos técnicos varían; hay un tostador esférico tradicional (empresas pequeñas) o tostador computarizado y no necesita un maestro tostador (instalaciones modernas)</u>
DESCASCARILLADO	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez enfriado los granos tostados, se cascan y se parten en trituradoras continuas. • Unos grandes rodillos trituran las duras cáscaras que al tostarse quedan separadas ligeramente del núcleo • Una fuerte corriente de aire aprovecha las diferencias de peso de los diversos componentes y arrastran las partículas de las cascara partidas (utilizados por la industria química por su contenido de Teobromina) • Queda el núcleo triturado del cacao (nibs) el cual sale en pequeños fragmentos
CONTROL DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace un control en este punto con el fin de garantizar la eliminación de las impurezas. • El núcleo triturado el cacao debe contener más de un 50% de grasas pero no puede tener más de un 3% de humedad ni un más de 2% de elementos extraños. • Tiene por finalidad romper la estructura celular y liberar la manteca de cacao encerrada en dichas células, dando origen a la masa, pasta o licor de cacao.
MOLIDO	<ul style="list-style-type: none"> • El núcleo triturado debe someterse a un nuevo proceso de desmenuzamiento en molinos especiales y después se muele hasta formar una fina pasta de cacao (o licor de cacao). • Se desmenuzan las membranas celulares de los núcleos triturados de cacao y se libera la grasa contenida en las células. • Como consecuencia del calor originado por fricción al moler y que recubre las partículas celulares, las partículas de albumina y las de fécula se funden dando como resultado la pasta de cacao o licor de cacao de color pardo brillante la cual se extrae mediante una bomba de molino y se guarda, manteniendo en movimiento, en depósitos térmicos para su posterior elaboración.

SUBPROCESO / CARACTERÍSTICAS	
PRENSADO	<ul style="list-style-type: none"> • La manteca de cacao es el cuerpo graso que se extrae de licor de cacao y representa entre un 50% y un 60% del grano y es la materia prima fundamental para la fabricación de coberturas de chocolates. • La extracción se hace a través de 4 tecnologías o procedimientos: Por fundición o fusión, con el empleo de disolventes, por métodos prensado en seco y prensado de material líquido. • La pasta de cacao o licor de cacao caliente se comprime en pesadas prensas especiales, con calor y a alta presión así sale la mayor parte de la grasa de los granos de cacao, la manteca de cacao. • Impulsadas por la presión hidráulica, las planchas se desplazan hacia abajo por las cámaras y comprimen la pasta de cacao o licor de cacao que está a 80 o 90 °C de temperatura contra unos filtros de acero provistos de minúsculos orificios. • Al incrementarse la presión hace fluir la manteca de cacao de color amarillo pálido. • El tiempo durante el que se ejerce presión depende del índice de grasa que se desee para las tortas prensadas de cacao. • Como resultado del prensado obtenemos la manteca de cacao y la torta prensada de cacao. • Este procedimiento es el más complejo y exige mayor inversión, por lo que lo hace específico para la producción industrial.
REFINADO	<ul style="list-style-type: none"> • Esta es la fase inicial de la elaboración de chocolate, en el que la pasta de cacao se mezcla con azúcar, manteca de cacao, leche en polvo, correctores de sabor y demás ingredientes que se deseen para la mezcla. • En este paso es donde se tiene especial cuidado de las concentraciones de ingredientes y se obtiene la configuración del tipo de chocolate, amargo, semiamargo o de leche. • Los diversos componentes se unen en la mezcladora a una temperatura de 40°C a 50°C y a través del refinado se llevan las partículas de 0,2 mm a 0,02 mm, la cual ya no es percibida por la lengua como partícula.
CONCHADO	<ul style="list-style-type: none"> • Esta es la fase que perfecciona el sabor y aroma en el chocolate, y es prácticamente un nuevo proceso de refinación. • Inicialmente las conchas eran artesas de piedra alargadas en las que el chocolate, tras pasar por los cilindros, era batido. • Se realiza a una temperatura de 30°C, con frecuencia por varios días, pero actualmente la tecnificación del proceso lo permite hacer en pocas horas y a gran volumen. • En una primera fase (conchado seco) el índice de humedad de la pasta se reduce a menos del 1%, se eliminan principios amargos no deseables y una fina película de manteca de cacao se extiende sobre las partículas sólidas. • Unas diez horas después tras añadirle manteca de cacao la pasta se licúa y se somete a un conchado más intenso (conchado líquido) para lograr una pasta más homogénea. Según sea la calidad que se desee, este proceso puede durar hasta cuatro horas. • Unas tres horas antes de que concluye el conchado, pueden añadirse nuevas cantidades de manteca de cacao y de lecitina emulsionante, qué hace que la pasta de chocolate pueda verterse con más fluidez en moldes. • Hoy existen métodos de refinamiento más racionales y económicos, en los que la homogenización y el perfeccionamiento del sabor se realizan en procesos diferentes. Sin embargo, los fabricantes de productos de primerísima calidad no abandonan los métodos tradicionales, porque son los que dan mejores resultados
TEMPLADO Y MOLDEADO	<ul style="list-style-type: none"> • La pasta de chocolate tiene en este momento una temperatura que se sitúa entre los 45°C y los 55°C. • Para darle su brillo sedoso se necesita el temple de la pasta, para ello primero se enfría varios grados hasta llegar a 28°C, y a continuación se vuelve a calentar hasta 32°C • Durante este proceso los cristales de la grasa adquieren estabilidad, de forma que aparte del brillo y la untuosidad, el chocolate podrá después partirse crujientemente. • A partir de ahora el chocolate puede ser degustado, por lo que los pasos finales corresponden a moldearlo en tabletas o en bloques, enfriarlo y empaquetarlo. • La expresión cobertura o chocolate cobertura, refleja la finalidad específica de este tipo de chocolate utilizado, fundamentalmente para recubrir.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schuhmacher, et al , 2014).

La anterior información, teniendo en cuenta que se empleará un proceso de transformación artesanal en el punto de venta, por lo que es importante conocer las fases del proceso y las áreas locativas que se deben destinar para la totalidad de los procesos descritos anteriormente.

5. ENFOQUE PARA LA SOSTENIBILIDAD

En el presente capítulo, se realizará el análisis de nuestra organización sobre el impacto y las acciones tendientes a construir un esquema sostenible y sustentable desde lo económico, lo social y lo ambiental. Todo esto, enmarcado desde los ODS, promulgados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los preceptos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

5.1. Económica

5.1.1. Ecosistema de emprendimiento que enmarca la empresa.

Según el planteamiento del autor Restrepo (2013) para la revista Mprende, se define al eco-sistema del emprendimiento como: “el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos”; dentro de ese contexto, el autor destaca el papel fundamental que realizan las universidades en la formación de los emprendedores y las herramientas que puedan poner disposición para la incubación de proyectos, ya que en nuestro país la mayoría de ellos no pasan del tercer año.

Adicionalmente, el autor concluye que la creación de un tejido empresarial sostenible e innovador, no solo debe partir de sus fuentes de financiación, sino desde el sistema económico y social en el que se realice un trabajo armónico y articulado con varias entidades para el desarrollo de un sector productivo dinámico y competitivo.

Con base en lo anterior, se destaca que el presente proyecto de emprendimiento se enmarca en un trabajo de grado del programa de MBA de la Universidad EAN, institución educativa que se caracteriza por su propuesta de valor y su planeación estratégica; con un enfoque para el desarrollo

de profesionales emprendedores que estructuren empresas de manera sostenible y proyectada hacia el mundo. (Universidad EAN, Advantis, BOT, 2017). Por tal motivo, este emprendimiento tiene un actor fundamental para lograr la sostenibilidad económica en el tiempo, ya que al apoyarse con la institución icónica del emprendimiento y lograr el desarrollo del sector chocolatero y cacaoicultor de nuestro país, facilitaría las líneas de apoyo cooperativo para el cumplimiento de las estrategias organizacionales y la escalabilidad del negocio.

Por otro lado, también se considera importante el trabajo colaborativo con las entidades gubernamentales de orden territorial y nacional, ya que lo que se pretende con el desarrollo del negocio es destacar las características culturales y típicas de las principales regiones de nuestro país a través de productos chocolateros y alimenticios que permitan el desarrollo en las regiones.

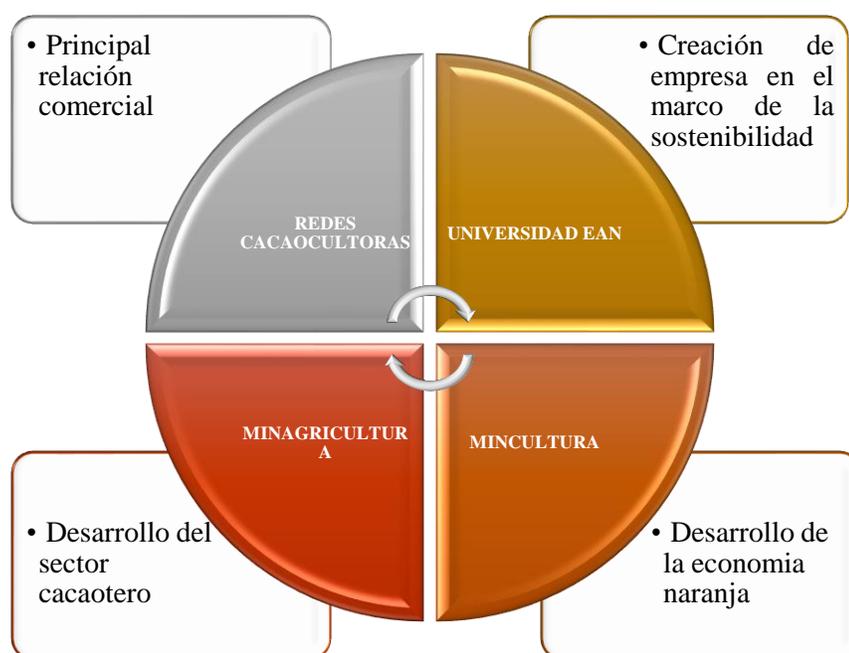


Figura 42. Ecosistema de emprendimiento
Elaboración propia.

5.1.2. Estrategia de Sostenibilidad Económica.

Con base en los resultados del estudio de mercado, el análisis técnico y la investigación con expertos del sector, fue posible identificar que aparte de la innovación, el desarrollo tecnológico y la consolidación de la ventaja competitiva, un aspecto fundamental para lograr la sostenibilidad económica del negocio es la apertura y exploración de nuevas líneas de negocio para que den soporte financiero al concepto de negocio y faciliten los procesos de escalabilidad esperados.

No obstante, una vez realizadas las proyecciones de ingresos y gastos con un enfoque conservador se obtuvo en un horizonte de planeación de 5 años, una TIR del 19,19%, un ROI de 3 años y un VPN del proyecto de \$113 millones de pesos que da cuenta de la sostenibilidad económica de la empresa XhocOro.

5.2. Social

5.2.1. Descripción de la localidad de Santa Fe

La localidad de Santa Fe de la ciudad de Bogotá tiene una población estimada de 95.201 habitantes, que representa el 1,2% de la población total de la ciudad. Según la Secretaría de Planeación Distrital, la población con grupo de edad menor a 50 años ha venido disminuyendo para esta zona; sin embargo, los adultos entre 25 a 59 años representa el 51% de la población de la localidad, esto es 48.998 habitantes. Por su parte, la localidad se sitúa como la tercera localidad con mayor tasa de desempleo con una tasa de 10,1 (SDP - DICE, 2017).

En relación con los aspectos sociales de la localidad, el 2,1% de colegios se ubican en esta localidad con 15.318 estudiantes matriculados en colegios privados y oficiales. En materia de salud el 86,4% de los afiliados al sistema de salud están bajo el régimen contributivo, casi 10 puntos porcentuales por encima de la media para Bogotá. En seguridad, la localidad de Santa Fe tiene la

tercera tasa más alta de la ciudad por muertes violentas por cada 100.000 habitantes, principalmente por homicidios y sobre número de delitos se ubica en el promedio de la ciudad con 4.900 casos reportados para el 2017, principalmente por hurto a personas y el hurto a establecimientos comerciales representa el 3,21% de los casos reportados en la ciudad. (SDP - DICE, 2017).

Finalmente, se destaca que la localidad de Santa Fe fue la de mayor participación de eventos culturales para el periodo 2016 y 2017 y en materia de actividad empresarial tiene una representación 3,9% de la dinámica empresarial de la ciudad que se concentra principalmente en las Unidades de Planeamiento Zonal No. 91 Sagrado Corazón y No. 93 Las nieves (SDP - DICE, 2017).

5.2.2. Impacto Social dentro de la empresa.

Con nuestra apuesta de un excelente servicio para el cliente, se requieren procesos de formación y capacitación de nuestros empleados, también lograr un proceso que involucre a todo nuestro personal con la planeación estratégica de la compañía requiere de gran liderazgo por parte de la alta dirección. Es así como se materializaría un impacto tanto en el desarrollo profesional, como en el desarrollo personal del recurso humano de la compañía.

Además, con nuestra política de incentivos monetarios y no monetarios tal y como se definió en el capítulo 6, queremos aportar al ODS No. 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” dando a nuestros empleados salarios dignos y mejorando su calidad de vida. Así mismo, realizar formaciones anuales en talleres bien sea de liderazgo, coaching, servicio al cliente, chocolatería y cacaocultura que fomenten el desarrollo de competencias y perfil profesional.

5.2.3. Impacto Social en la localidad

Con la puesta en marcha de la empresa, se tendrá un impacto social con la generación de empleo, que inicialmente sería mediante la formalización de 4 empleos directos y aproximadamente en casi 10 empleos indirectos, cifra que se espera duplicar en los dos años siguientes; situación que beneficiará a la localidad de Santa Fe, la cual presenta una tasa alta de desempleo en sus habitantes. Así mismo, con el desarrollo empresarial y comercial en la zona, se consolidará esta como un referente para el desarrollo local, una potencia turística y gastronómica que creará desarrollo económico y social para sus habitantes.

En complemento, el desarrollo de la línea saludable del sistema de producción mediante usos de edulcorantes sustitutos a la sacarosa, mayores concentraciones de cacao y otros elementos naturales que aporten nutrientes al producto final, además de dar a conocer las propiedades y los beneficios que aporta el cacao a la salud humana, esperamos ampliar la oferta de productos en la localidad tendientes a impactar positivamente la salud humana, esto en relación con el ODS No. 3 relacionado con la “salud y bienestar” de las personas. Para ello, evaluaremos el número de ventas en productos de línea saludable y el comportamiento de su crecimiento para cuantificar el consumo y el beneficio a la salud en la población residente o flotante de la localidad.

5.2.4. Impacto Social con Agricultores

Mediante la aplicación de políticas *fair trade* en la negociación con nuestros proveedores y el fomento de la investigación y desarrollo de nuevos y mejores procesos, se espera lograr un impacto positivo para los cacaocultores colombianos; garantizando mejores ingresos, progreso, una vida digna y en sí la aplicación del ODS No. 10 “reducción de las desigualdades”, con especial atención en cerrar las brechas que existe con la zona rural de nuestro país.

Para ello, trabajaremos con las asociaciones de Coomprocar de Arauca, Asoarhuaco de Magdalena, Cooagrosan de Santander, Aprocasur de Bolívar y con agricultores de Cundinamarca, a quienes estaríamos dispuestos a pagar entre \$9.000 y \$12.000 pesos por kilo de grano tipo premium en el que, según el estudio del mercado, se pudo evidenciar que el precio promedio del grano de cacao en Colombia en lo corrido del 2019 ha sido de \$6.400 pesos por kilo.

Del mismo modo, a través de nuestra política de servicio queremos resaltar y visibilizar ante nuestros clientes la labor realizada por los agricultores que sean proveedores del negocio y apoyarlos en el desarrollo productivo de sus cultivos y proceso de fermentación del grano a través de nuestras alianzas con instituciones de investigación, cofinanciación y apoyo de nuestro maestro chocolatero.

5.3. Ambiental

5.3.1. Identificación de factores de riesgo y determinación de vulnerabilidad del medio ambiente del entorno.

La situación en materia de disposición final de residuos sólidos en Bogotá es preocupante, toda vez que la licencia ambiental del relleno sanitario de Doña Juana en donde se llevan las basuras la capital y 7 municipios más, es esta hasta el año 2022. En este relleno se disponen cerca de 6.300 toneladas diarias; adicionalmente, con base en las emergencias ocurridas en el año 2015, se vio afectada y reducida la vida útil del lugar con una posible emergencia para el año 2020 (SSPD, 2017). Para ello, ha sido esencial la inversión por parte del Distrito en obras de adecuación para lograr la extensión de la vida útil y la licencia ambiental, pero también es importante la cooperación de la ciudadanía y el sector privado para lograr el aprovechamiento de nuestros residuos.

Por otro lado, la ciudad de Bogotá presentó en el 2019, tres alertas ambientales categoría amarilla en gran parte de la ciudad, esto por la concentración del material particulado que superó los niveles permitidos por la Organización Mundial de la Salud OMS y según los expertos, principalmente por la emisión de gases de fuentes móviles. Si bien, la gran problemática se concentra en el occidente de la capital, la localidad de Santa Fe no es ajena a la problemática de la calidad del aire y mientras no se renueven las flotas vehiculares que circula en la ciudad el riesgo ambiental en este aspecto estará latente.

5.3.2. Actividades de impacto medioambiental

Mediante la actividad económica de nuestra empresa, los factores de riesgo medioambientales que se verán afectados son los siguientes:

- Emisión de CO₂ por la combustión de gas a través del horno para el proceso de tostión de los granos de cacao.
- Generación de residuos sólidos provenientes de los empaques de nuestros productos y de productos no reutilizables en el local.
- Consumo de energía eléctrica para el desarrollo comercial y procesos de transformación.
- Generación de ruido principalmente en la actividad de descascarillado de los granos de cacao.

5.3.3. Las prácticas de prevención, mitigación o compensación que desarrolla la empresa en favor del medio ambiente

En virtud del ODS No. 12 “Producción y Consumo Responsable” dentro de la empresa se incentivarán prácticas de concientización ambiental en nuestros empleados, con el fin de optimizar

el uso de recursos dentro del proceso productivo; así mismo, mediante la construcción de valores ambientales podemos incentivar dentro de nuestros clientes y proveedores, una cultura tendiente a minimizar el impacto de nuestra actividad sobre el medio ambiente. Para ello, las principales actividades se enmarcan en lo siguiente:

- ✓ Minimizar desperdicios
- ✓ Ahorro y uso eficiente del agua
- ✓ Ahorro en el uso de plásticos de un solo uso
- ✓ Programas de eficiencia energética.
- ✓ Aprovechar espacios de iluminación natural.
- ✓ Programas de Reciclaje
- ✓ Investigación para el desarrollo de nuevos materiales biodegradables.
- ✓ Fomento del uso de la bicicleta.

5.3.4. Plan de Manejo Ambiental

Objetivo: El propósito de este plan es generar conciencia en cada uno de los *stakeholders* de la empresa frente al uso de recursos y consumo responsable de nuestros productos.

Metas:

1. Capacitar el personal y a nuestros aliados agricultores en temas relacionados con el ahorro y uso eficiente de los recursos y concientizarlos sobre la aplicación y el cumplimiento de los ODS.
2. Lograr la eficiencia en el consumo de agua, energía y generación de desperdicios y emisiones.
3. Desarrollo de empaques biodegradables.

Actividades:

Minimizar desperdicios:

- Aprovechar los desperdicios, por ejemplo, la utilización de la cascarilla del cacao para la elaboración de infusiones.
- Estandarización de procesos de transformación.
- Usos de instrumentos de medición de materias primas.

Ahorro y uso eficiente del agua:

- El propósito de este programa es generar conciencia entre todo el personal acerca de la importancia que tiene el cuidado del recurso hídrico.
- Evitar el desperdicio de agua
- Estandarizar procesos para la optimización del recurso.

Ahorro en el uso de plásticos de un solo uso:

- Limitar el uso de plástico para los empaques de los productos.
- Utilización de productos biodegradables.
- Preferencia por la utilización de vajilla para ofrecer nuestros productos.

Programas de eficiencia energética:

- Análisis del consumo de energía.
- Optimización en el uso.
- Usos de tecnologías ahorradoras de consumo.

Aprovechar espacios de iluminación natural.

- Preferencia por la ambientación con luz natural.
- Diseño del local.

Programas de Reciclaje:

- Campañas en el local de aprovechamiento de residuos sólidos
- Separación en la fuente.

Investigación para el desarrollo de nuevos materiales biodegradables:

- Mediante alianzas con el área de investigación de la universidad EAN, lograr el desarrollo de una línea de empaques biodegradables a partir de la fibra de las mazorcas del Cacao.

Fomento del uso de la bicicleta:

- Promociones para clientes que sean bici usuarios.
- Incentivo a este medio de transporte mediante chocolates alusivos al ciclismo.

Indicadores:

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en etapa de desarrollo, primero se debe establecer la línea base con el fin calcular la eficiencia en el uso de recursos medido sobre la producción total de productos; en segundo lugar y en caso de no estar en punto de eficiencia, lograr la disminución progresiva en los siguientes indicadores:

- Consumo de agua
- Consumo de energía
- Generación de residuos y emisiones

De igual forma, lograr un aumento en

- Personal capacitado
- Bici-clientes
- Desarrollo de materiales para el empaque.

Unidades de medida

- M3 de agua utilizados

- Cantidad de Kwh consumidas
- Porcentaje de residuos aprovechables
- % de aprovechamiento de cascarilla de cacao
- Número de procesos desarrollados
- Número de jornadas de capacitación
- Número de productos *eat in* / Número total de productos vendidos
- Numero de bici clientes

6. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL

A partir del análisis realizado en la investigación de mercado con respecto al comportamiento del cacao y del chocolate, en el presente capítulo se estructurará el plan estratégico de marketing, para lo cual se formularán objetivos de crecimiento y se diseñarán las estrategias en torno al producto, el servicio, los factores diferenciadores, el sistema de distribución, la política de precios y respecto a la promoción y comunicación con el cliente. Esto, con el fin de lograr transmitir el mensaje de nuestra empresa, el posicionamiento de la marca y finalmente el escalonamiento del negocio.

También, en el presente capítulo se realizará la planeación de la producción inicial junto con la política aplicada por la empresa para asegurar la calidad de los productos y la estandarización de los procesos. Sobre la infraestructura, se realizará el análisis técnico para la localización del primer punto venta, junto con las características de este. Finalmente, se hará énfasis en la escalabilidad del negocio y las fuentes de innovación para establecer la ventaja competitiva desde la gestión de operaciones.

6.1. Plan Estratégico de Marketing

6.1.1. Objetivos

Los objetivos que se plantean para el plan estratégico de marketing se describen a continuación:

- Aplicar una estrategia de diferenciación en la presentación, sitio de comercialización, diseño, acompañamientos y el servicio en la venta de nuestros productos para lograr la penetración y posicionamiento de la marca.
- Lograr captar el 20% de nuestro nicho de mercado, es decir el grupo de *millenials* que laboran en alguna de las principales localidades comerciales de la ciudad de Bogotá, Santa Fe, Chapinero y Usaquén.

- Lograr el crecimiento en ventas de la compañía para el primer año, logrando aumentar como mínimo un 5% de nuestro nicho mercado.
- Estructurar el escalonamiento del negocio en ventas y la creación de la red del negocio.
- Lograr la recordación de la marca a través de campañas publicitarias que evoquen una cultura chocolatera, rescatar las tradiciones culturales de las distintas regiones de nuestro país y de la ciudad capital.
- Crear un espacio que sea referente como el de mayor variedad de productos y de mayor calidad de chocolate de la ciudad de Bogotá.
- Lograr el crecimiento de seguidores en las redes sociales de la empresa.

6.1.2. La estrategia de mercadeo.

Dado que la palabra chocolate proviene de las culturas precolombinas mexicanas, quienes consumían una bebida amarga a partir del cacao que en *Náhuatl*⁵ se denominaba “*Xocolātl*”, el nombre de la empresa y la marca tomará la naturaleza etimológica indígena del chocolate para fusionarla con el mito más reconocido y divulgado de las raíces indígenas de nuestro país y aplicado por la ciudad de Bogotá, que es el oro de la leyenda del dorado, por ello que encontramos elementos característicos de la ciudad tales como: el aeropuerto El Dorado, la avenida el dorado y el museo de oro de Bogotá. Es así pues como nace el nombre de **XhocOro**.

De lo anterior, se derivan dos elementos que se consideran fundamentales para la estrategia de marketing aplicada por la empresa. La primera es la de resaltar nuestras culturas indígenas

⁵ Lenguaje utilizado y reconocido por los pueblos indígenas de la Mesoamérica y expandido por el imperio Mexica y luego el azteca.

precolombinas (San Agustín, Taironas, Muiscas, Motilones, Quimbayas, Zenúes, Calima, Tumacos, entre otros.) y segundo es que el cacao es un fruto autóctono y originario de nuestro territorio. Es por ello por lo que el desarrollo de nuestros productos, la presentación, la comunicación y la ambientación del lugar tendrán una connotación histórica pero llevada a la época moderna que permita crear un entorno sobre los orígenes del chocolate, aplicar los modelos de chocolaterías europeas, pero dando un sello único que logre despertar el interés de nuestro nicho de mercado, los *millenials*.

Para lograr la recordación de la marca y nuestra esencia, desarrollaremos réplicas de las piezas más representativas del museo de Oro de Bogotá elaboradas en chocolate, para así apoyarnos en algunos de los iconos más representativos de la ciudad, su historia y potencial turístico, para asociarlo en la mente de nuestros clientes con el Chocolate.

6.1.3. Estrategias de producto y servicio de XhocOro

A continuación, se describen las principales características de la estrategia para los productos y el servicio al cliente que se ofrecerá en nuestra empresa.

6.1.3.1. Características de los productos.

Nuestros principales productos están hechos a base de chocolate que son elaborados por nosotros mismos de manera artesanal, utilizando cacao premium de origen 100% colombiano y con una alta concentración de esta materia prima, hecho que favorece el aporte nutritivo para el organismo.

Se conoce que el chocolate cuando presenta altas concentraciones de cacao, es decir chocolate amargo o semi amargo, es rico en antioxidantes, tiene contenido de vitaminas A y B, presenta minerales como el potasio, hierro, calcio, fósforo, magnesio y calcio (Fonseca & Rivera, 2012); además, sus compuestos principales, la teobromina y la cafeína, hacen que nuestros productos

tengan grandes beneficios para la salud humana en relación con mejorar la circulación sanguínea, prevenir el cáncer, favorecer el cuidado del corazón, estimular el sistema nervioso central, disminuir la presión arterial, aumento del colesterol bueno HDL y disminuir el colesterol malo LDL, ayuda a mejorar la función cerebral, entre otras (Zanin, 2019). Adicionalmente, es muy reconocido entre los deportistas el valor energético de este tipo de productos ya que una barra de chocolate semiamarga de 100g puede aportar hasta 500 calorías.

Tabla 10. Información nutricional

<i>Valor nutricional</i>	Chocolate		Chocolate	Chocolate
<i>por 100g de</i>	Chocolate	Chocolate	semi	amargo o
<i>chocolate</i>	blanco	de leche	amargo	negro
Energía	560 calorías	536 calorías	508 calorías	544 calorías
Proteínas	7,2 g	4,8 g	5,6 g	10,4 g
Grasas	34,4 g	30,8 g	28,4 g	39,2 g
Grasas saturadas	19,6 g	17,6 g	15,6 g	21,6 g
Carbohidratos	56 g	60 g	56 g	37,6 g

Fuente: Elaboración propia a partir de (Zanin, 2019).

En relación con el aprovisionamiento del cacao que garantice un producto chocolatero de alta calidad tipo premium, la estrategia estaría enfocada en dos elementos: primero, buscar los mejores fenotipos desarrollados por los principales centros de investigación del país (Agrosavia o Fedecacao) para conseguir la información de los agricultores que están realizando las siembras de estos materiales con desarrollo genético. Segundo, identificar las asociaciones de cacaocultores que han logrado reconocimientos en concursos nacionales como lo es el caso de Cacao de Oro de la red nacional de cacaoteros, para establecer relaciones comerciales con esas asociaciones.

A propósito de la segunda estrategia, en el marco del Cacao de Oro en su versión 2019, después



de analizar aproximadamente más de 180 muestras de cacao de diferentes regiones, las 10 asociaciones finalistas fueron: Agroguamal (Guamal – Meta), Asprocet (Tumaco – Nariño), Coomprocar (Arauquita – Arauca), Asoarhuaco (Santa Marta – Magdalena), Apcam (Mapiripan – Meta), Aprocasur (Santa Rosa del Sur – Bolívar), Cooagrosan (San Vicente del Chucuri – Santander), Asoprodema (Valencia – Córdoba), Coamutol (Mariquita – Tolima) y Asoprocot (Valencia – Córdoba). El premio a Cacao de Oro se lo llevó el cacao de Arauca, en segundo lugar, el cacao del Magdalena y en tercer lugar el cacao del Meta.

6.1.3.2. Descripción de los Tipos de productos ofrecidos por XhocOro

Nuestra empresa quiere tener gran variedad de productos chocolateros a partir de los mejores fenotipos de cacao fino y de aroma cultivados en el territorio nacional y que cuenten con certificado de origen, esto con el objetivo de que nuestros clientes puedan explorar una amplia gama de notas de sabor de gran calidad.

Para ello, se ofrecerán los siguientes tipos de productos:

Tabla 11. Oferta de Chocolate caliente

Chocolate caliente	
Choco leyenda (eat in)	Chocospoons (take away)



Fuente: elaboración propia fotos tomadas de los portales 123RF y Fiestas y cumpleaños

Sobre el chocolate caliente, nuestro producto estrella, se piensa manejar en dos presentaciones uno para servir a la mesa más espeso y con variedad en sabores tales como vainilla, tradicional rolo con clavos y canela, con especias aromáticas y con infusiones frutales. El segundo, el chocolate para preparar en casa que consiste en cucharas de chocolate para derretir en una taza de leche caliente.

Tabla 12. Oferta de Trufas y pralinés

Trufas y pralinés			
Trufas		Pralinés	

Fuente: elaboración propia fotos tomadas del portal 123RF

Para el caso de las trufas y pralinés, la estrategia consiste en utilizar cobertura de chocolate con certificado de origen y variar semanalmente el tipo utilizado, además de que los ganaches o rellenos deberán ser característicos de nuestro país, utilizando frutas autóctonas y licores nacionales. Por nombrar unas, Praliné Salpicón payanes, Praliné lulada valluna, Praliné corozó, Praline Ron viejo de Caldas, entre otras.

Tabla 13. Oferta Chocolate en barra

Chocolate en barra	
Puro chocolate	Chocolate con toppings
	

Fuente: elaboración propia fotos tomadas del portal 123RF

Para el chocolate en barra, que es el producto que permite apreciar con mayor intensidad las características organolépticas del cacao, se pondrá a disposición productos con variedad de certificado de origen, porcentajes de concentración de cacao, y niveles de tueste en los que se identifiquen muy bien los perfiles de sabor para acompañar al cliente en su consumo del producto y fortalecer la cultura cacaotera en la ciudad capital. De igual forma, como elemento innovador tendremos a disposición del cliente la posibilidad de agregar *toppings* a sus chocolates y la capacidad de personalizar sus barras de chocolate con mensajes o empaques para momentos especiales.

Adicionalmente, con el fin de diversificar la oferta y gama de productos se distribuirán en nuestro canal barras de chocolates de nuestros competidores indirectos para consolidar nuestro punto como un centro chocolatero en la ciudad capital.

Tabla 14. Ofertas postres de chocolate

Postres	
Volcán de chocolate	Mousse y pudín

Postres



Fuente: elaboración propia fotos tomadas del portal 123RF

En el caso de los postres, del análisis de la competencia fue posible identificar que es muy escasa la oferta en este sentido; son algunos restaurantes de Bogotá los encargados de la preparación de exquisitos postres a base de chocolate, pero la estrategia en este aspecto es que nuestros clientes tengan acceso a postres únicos con un énfasis regional como por ejemplo el volcán de Chocolate “Nevado del Ruiz” con un helado de vainilla con toques de café, o el pudín de cacao vegano.

En complemento a lo anterior, con el fin de maridar los principales productos de la empresa, a continuación, se presenta la variedad en materia:

Tabla 15. Ofertas maridajes

Maridajes

Clásicos



Típicos nacionales





Fuente: elaboración propia fotos tomadas del portal 123RF

Del análisis del mercado, se identificaron los hábitos de nuestro nicho de mercado al momento de consumir chocolate y de hecho también fue posible identificar que se convierte en una fuente de ingresos muy importante para la estructura del negocio dado el margen de rentabilidad.

6.1.3.3. Diseño de nuestros productos

Para el diseño de nuestros productos, nos apoyaremos en la estrategia de marketing enfocado en las figuras y formas de las culturas precolombinas más representativas de nuestro país; por ello, a través de moldes preformados se sacará una línea distintiva de nuestro negocio y nuestros

chocolates contendrán el símbolo del pectoral-hombre-jaguar, pieza que reposa en el museo de oro



de Bogotá; también resaltar figuras como poporo, la máscara antropomorfa, el hombre jaguar, entre otras.

Figura 43 pectoral-hombre-jaguar

Fuente: foto tomada del portal travesías digital

Adicionalmente, se busca establecer formas especiales para nuestros chocolates y que más que la silueta de nuestro país ya que es la esencia del origen del cacao, y como elemento adicional, poder crear una barra que combine chocolates con diversidad de sabores como se muestra a continuación:



Figura 44 Formas de Chocolate

Fuente: foto tomada por el autor chocolatería Punta Cana



En el caso de los Pralinés, se considera como estrategia el uso de transfer o serigrafía estampada para chocolates, que consiste en una lámina de acetato en la que se imprimen los motivos decorativos con materiales comestibles tales como: manteca de cacao, azúcar, lecitina de soya, colorantes, entre otros, que servirán para dar una presentación más sofisticada, elegante, llamativa y colorida.

Como se había mencionado anteriormente, otro aspecto fundamental de la estrategia de producto es la capacidad de nuestro cliente de personalizar los productos; para ello, se tendrán



disponibles formas de chocolate, colores y empaques con el fin de satisfacer las demandas estacionales que se presentan especialmente en madres, amor y amistad y navidad.

Figura 45 Personalización de productos

Fuente: foto tomada de chocolate Olivia.

Sobre la estrategia de co-creación, existen dos piezas claves; la primera de ellas es que, a través de la personalización de las barras de chocolate, se puede tener información de las preferencias de nuestros clientes para agregar *toppings* al chocolate, esto nos permitirá el desarrollo de productos estándar. La segunda, es la posibilidad de crear mecanismos para que nuestros clientes nos dejen saber qué tipo de fusión esperarían desarrollar con nuestro chocolate y a las opciones más creativas hacerlos partícipes del desarrollo de los productos con nuestro chef, publicitar a los ganadores a través de redes sociales y ofrecerles obsequios tales como descuentos en nuestros productos, sesiones de cata con vino en nuestro local, talleres chocolateros, entre otros.

6.1.3.4. Empaque del producto

Frente al empaque es preciso resaltar que los colores y los diseños seguirán la misma tendencia de figuras y formas precolombinas, con una predominancia por los colores oscuros y los detalles o apliques en color oro que caracteriza la marca XhocOro. El objetivo de un empaque es proteger y preservar nuestros productos, además en nuestro caso, dar distinción y mostrarlo como un producto premium, que fundamentalmente se trata de los chocolates en barra, las trufas y los pralinés.

Sin embargo, propenderemos por el desarrollo de empaques ambientalmente responsables, promoveremos el reciclaje y la reutilización de los materiales, así como de la investigación y el desarrollo sobre este componente. Concretamente, la estrategia en este aspecto y basado en los fundamentos del enfoque sostenible de nuestro negocio, se orienta principalmente en desincentivar el uso de empaques plásticos de un solo uso.

No obstante, como se pudo evidenciar en la investigación de mercado, el factor más importante al momento de la operación de compra es este elemento, por tal motivo es preciso desarrollar, para el caso de los pralinés y los chocolates en barra, recipientes metálicos que sean muy llamativos para el cliente, sean decorativos, luzcan sofisticados, brinden estatus y sean portables; esto para

evitar que sean desechados, pero lo más importante es que el empaque sea reutilizado, para ello promoveremos el “*refill it*” que consiste en volver a aprovisionar al cliente de nuestros productos con un incentivo de descuento entre el 10% y 15% sobre el precio final. Adicionalmente, propenderemos por el uso de materiales biodegradables y esperamos que se pueda lograr un desarrollo a partir de las mazorcas del cacao.

6.1.3.5. Características del servicio al cliente ofrecido por XhocOro

Como la propuesta de valor de la empresa se fundamenta en la creación de una experiencia en el servicio a través de los sentidos, es fundamental la capacitación permanente y la comunicación bidireccional entre el área de producción y el área comercial para que se tenga el conocimiento de los procesos, aspectos relevantes de la materia prima y la transformación en sí; además de lograr capturar la información del cliente frente a la aceptación de los productos, oportunidades de mejora y preferencias.

Por ello, la estrategia de servicio se fundamenta en:

1. Trato cordial con el cliente, recibir a nuestros comensales con un saludo amistoso y preguntando cómo se encuentra, buscando establecer una cercanía y un trato más confidente, en el que finalmente se tenga una preocupación por sus requerimientos.
2. Entrega de información, compartir con el cliente aspectos relevantes de los productos ofertados en el negocio y sobre las características del cacao que fomenten la cultura cacaotera en nuestro nicho de mercado. Adicionalmente, al momento de servir nuestros productos se debe dar información sobre los responsables de la materia prima (agricultor, finca, origen, tipo de cacao), seguido por el proceso de transformación que utilizó el

chocolatier y finalmente, una caracterización del perfil gustativo que resalte aspectos del entorno de la región de origen.

3. Creación de experiencia, es decir una preocupación en el servicio para que nuestros clientes al momento de realizar la operación de compra aprendan, disfruten y se deleiten con aspectos innovadores de nuestra oferta.
4. Procesos de selección de personal orientada a evaluar el perfil de servicio requerido por la empresa, diseñar políticas bien definidas sobre la creación de una experiencia de servicio al cliente, realizar jornadas de capacitación y motivación permanentes.
5. Implementar sistemas de control sobre la calidad del servicio.

Para lograr estos elementos que configuran la estrategia, se requiere la implementación de un sistema gerencial integral de gestión humana orientada a estructurar y desarrollar estas competencias en nuestro talento humano, a partir de serios procesos de selección, programas de inducción y re-inducción, talleres de formación, retención de personal, sistemas de evaluación y liderazgo por parte de la alta dirección.

6.1.3.6. Política de Producto y Servicio.



Figura 46. Política de producto y servicio
Fuente: elaboración propia.

A partir de estos elementos, esperamos lograr la fidelización de nuestros clientes y la preferencia por nuestra marca, apoyado por campañas publicitarias acordes con nuestras políticas, transparentes y sin realizar una competencia desleal o desmeritando la competencia; de hecho, esperamos materializar una alianza que siga promoviendo la cultura cacaofera y chocolatera en nuestro país.

6.1.4. Estrategias de Plaza o lugar de distribución de nuestros productos

En lo que respecta al canal de distribución de nuestros productos, como fase inicial se proyecta utilizar el canal nivel cero o canal de marketing directo, es decir llegar directamente a nuestros clientes. Esto con el objetivo de acercarnos a ellos, acompañarlos en la degustación de nuestros productos, brindarles un servicio excepcional y co-crear con nuestros clientes los mejores productos chocolateros que nos diferencien de la competencia.

6.1.4.1. Administración del canal de distribución

Selección de ubicación

- Evaluación técnica de la ubicación del canal de distribución propio

Capacitación

- Se debe realizar capacitación del personal sobre las características propias del cacao Colombiano y las bondades de nuestro chocolate para que apoyen en los procesos de promoción del producto.

Motivación

- Realizar incentivos monetarios y no monetarios a nuestro personal y eventos llamativos para el cliente que faciliten la apertura del mercado y una destacable fidelización de clientes con la marca.

Evaluación

- Es preciso revisar periódicamente el impacto del canal sobre el segmento de mercado, con el fin de revisar la efectividad que tiene este sobre el ciclo de vida de la marca tanto para la etapa de introducción como de crecimiento.

Modificación

- En el caso de encontrar que el canal no es efectivo o para una segunda fase del escalonamiento se podrían analizar la posibilidad de llegar a las grandes superficies, que faciliten consolidar la marca y el reconocimiento de los productos por parte del consumidor.

Figura 47. Administración del canal de distribución

Fuente: elaboración propia a partir de los conceptos de (Kotler P. , 2016)

6.1.4.2. Características del lugar de distribución

Sobre la plaza se construirá un espacio moderno y acogedor, con decoración mediante la utilización de colores maderables, tonos chocolatosos y apliques dorados, utilizando luces modernas con tecnología tipo led de color cálido, instaladas de tal forma que eviten sombras molestas o deslumbramientos, además, logren resaltar los colores de los productos en exhibición. En el entorno se utilizarán cuadros e imágenes alusivas a las mazorcas y plantas del cacao y a piezas de oro precolombino, se instalarán dos (2) televisores en la sala principal, donde se

mostrarán los procesos de producción y elaboración del cacao. El sitio contará con grandes ventanales donde se haga partícipe la naturaleza para lograr una interacción con los clientes. Por su parte, con la acústica del sitio se pretende conseguir un ambiente agradable con un volumen de sonido adecuado que permita a los clientes conversar en el sitio y música en el fondo alusiva a tradiciones colombianas, entre otras propicias para el deleite de los productos ofrecidos.

El eje central del lugar es la barra principal que tendrá un diseño sofisticado, el cual debe ser un mostrador de aproximadamente 45cm a 60cm que divida a nuestro personal de los comensales, rodeado de cuatro (4) taburetes con diseños minimalistas que no quiten el protagonismo de la



barra; además, este espacio facilitará el acceso visual de nuestros comensales con la preparación de las bebidas de chocolate. En parte de este espacio se quiere instalar 3 fuentes de chocolate (amargo, de leche y blanco) junto

con los *toppings*, con el fin de lograr la personalización de los productos con el cliente y lograr la experiencia visual. También en este espacio se ubicará una barra de función que estará ubicada en la zona privada para que nuestro personal tenga acceso a los utensilios para la preparación de los principales productos.

Otro elemento clave de la estrategia en la plaza, es diseñar un punto para el comercio de



variedad de chocolates de la marca, *gifts* y demás productos que promuevan la actividad cacaotera y chocolatera de nuestro país; para ello se dispondrá de una estantería que albergue variedad de productos y que inviten al cliente a conocer las posibilidades que tiene de comprar chocolate en todas sus formas.

Para el deleite de nuestros visitantes, se expondrá en la entrada del sitio una figura de arte de aproximadamente 80 centímetros de altura elaborada en chocolate, la cual se convertirá en un icono de referencia al momento de visitarnos.

En cuanto al mobiliario, se contará con un total de siete (7) juegos de mesas a ser ubicadas en el stand principal, las cuales serán de colores cálidos que combinen con la decoración del entorno.



6.1.4.3. Estrategias de ubicación

Con el fin de hacer más visible la localización del punto de venta, se realizará la georreferenciación del negocio con fotos en los portales de *Google maps*, la aplicación *waze* y a través de la página web oficial de la empresa se colocará la localización en el mapa de Bogotá para que nuestros clientes puedan llegar fácilmente a nuestras instalaciones.

Por otra parte, se espera establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector alimentos o tiendas orgánicas en las que pueda ponerse recíprocamente los productos en tiendas físicas o virtuales y ampliar la presencia de nuestra marca hacia el norte y occidente del área geográfica de la ciudad de Bogotá.

6.1.5. Estrategias de precio XhocOro

Teniendo en cuenta que los productos ofrecidos por nuestra empresa son de tipo premium y con materias primas de la mejor calidad, estos son orientados hacia un segmento de mercado que toma la decisión de compra más allá del valor del precio final, por ende, valora las características o el valor agregado que se dan a los productos. Por tal motivo, nuestros productos no tendrán una estrategia de menor precio frente a los presentados por la competencia, pero sí de fijarán en un

rango similar y ligeramente superior, lo que si se tendrá en torno al precio son las siguientes estrategias:

6.1.5.1. Descuentos ofrecidos a nuestros clientes

- Realizar promociones de descuentos en nuestros productos entre el 20% y el 50% especialmente en los meses valles de la demanda que se ubican especialmente después de las fechas especiales, es decir en los meses de enero, junio y octubre.
- Teniendo en cuenta la etapa de introducción en el mercado, se ofrecerán cupones de descuento a bici usuarios y en algunas de las principales empresas de la localidad para que conozcan nuestros productos.
- De manera aleatoria o aquellos clientes que realicen compras superiores a \$50.000 se darán obsequios de chocolates edición especial.
- Cliente preferencial, para aquellos clientes que se registren en nuestra base de datos y se muestren activos en las compras, o compren empaques de reúso, se les obsequiará el 10% de descuento en la compra de nuestros productos.

6.1.5.2. Lista de precios XhocOro

El listado de precios que tendrán nuestros productos en la carta se muestra a continuación:

Tabla 16. Lista de precios XhocOro

Item	Precio de venta
Chocolate caliente tradicional	\$ 7.000
Chocolate caliente especial	\$ 8.500
Cuchara de chocolate	\$ 6.500
Trufas y Praliné unidad	\$ 2.800
Trufas y Pralines Caja x 18 un	\$50.000
Barra de chocolate 60g	\$10.000
Toppings barra de chocolate	\$ 800
Volcán de Chocolate	\$18.000
Mousse de Chocolate	\$10.000
Pudin de Chocolate	\$9.000

Item	Precio de venta
Especial XhocOro	\$4.500
Churros	\$6.000
Croassaint	\$3.000
Waffles	\$8.500
Bandeja de amasijos	\$5.500
Especial típico del mes	\$4.000
Bola de Helado	\$3.500
Café	\$4.000
Copa de Vino	\$12.000
Jugo de Fruta con cacao	\$7.000
Porción de fruta	\$5.000
Granola de la casa	\$6.500

Fuente: Elaboración propia

En el caso del especial típico del mes, teniendo en cuenta las festividades que se desarrollen en los distintos territorios del país o del origen del cacao que se esté utilizando para la fabricación de nuestros chocolates, se ofrecerán para acompañar la taza de chocolate maridajes típicos regionales, por nombrar algunos: Boyacá: La arepa, Santander: Envuelto de mantecado, Norte de Santander: Pastelitos de Garbanzo, Huila: Achiras y calentanos, Urabá: Torta de Banano, Arauca: hayacas, entre otras.

6.1.5.3. Mecanismos de pago

Inicialmente y dado los costos que implican el uso transacciones mediante el uso de datafono, es decir pago con tarjetas débito o crédito, se utilizará el pago en el establecimiento comercial a través de efectivo. Sin embargo, una vez se logre el volumen de ventas que justifique este mecanismo de pago, se habilitará el sistema. Sin embargo, con el nuevo sistema lanzado por la empresa cajero.co se podría adquirir un equipo que oscila entre \$350.000 y el costo de las transacciones sería una comisión del 2.99% + cobros de costos tributarios (RF 1.5% e ICA 0.41%).

Pese a lo anterior, con el fin de estar a la vanguardia tecnológica y poder brindar herramientas más flexibles al momento del pago para nuestro nicho de mercado, se implementará el mecanismo de pago recientemente lanzado en el mercado nacional, el código QR, con el cual se realiza un

debito a las billeteras móviles y el cual no genera costos adicionales ni para el cliente ni para el establecimiento comercial.

En el caso del *e-commerce* que deseamos implementar para nuestro negocio se habilitará el sistema de pago a través del botón PSE (Proveedor de Servicios Electrónicos), o ePayco del Banco Davivienda, que son herramientas probadas y seguras para realizar transacciones electrónicas a través de internet. Esto podría convertirse en una alternativa para aquellos usuarios que deseen hacer pagos mediante el débito automático de una cuenta bancaria en el caso de que estén registrados en la plataforma. Los costos son generalmente de 2.99% + \$900 por transacción exitosa.

6.1.6. Estrategias de comunicación y promoción

El objetivo de las comunicaciones es lograr que los clientes potenciales lleven a cabo el proceso de compra, para ello el plan de comunicaciones tiene otros factores que contribuirán con el objetivo principal como son generar recordación y persuasión de la marca, que el público en general conozca el producto, que el producto sea agradable y por supuesto que genere la preferencia de este frente a productos de similares características. En ese escenario las estrategias que se implementarán serán las siguientes:

- Participación en ferias gastronómicas de la ciudad de Bogotá, como lo son Chocoshow, alimentarte, expo artesanías y feria buro.
- Realizar degustaciones gratuitas en la entrada del local comercial y las entradas de las empresas más importantes de la zona.
- Generar campañas de expectativa a través de anuncios publicitarios en bicicletas en la localidad de apertura del local.

- Publicitar la marca y los principales productos a través de nuestros aliados estratégicos que apoyen a consolidar el *Good Will* y la recordación de nuestra empresa.

6.1.6.1. Estrategias de Promoción 2.0

Dentro del marketing moderno, no solo se requiere tener un buen producto sino también tener una comunicación asertiva con los consumidores, dado que hoy en día existen muchos productos y el público en general se ve expuesto a millones de espacios publicitarios que no siempre son los más efectivos (Kotler, 2016).

Para realizar el plan de comunicación efectiva es necesario observar los elementos del proceso de comunicación, dado que se hace necesario volver a lo básico para poder llegar de manera positiva al consumidor final:

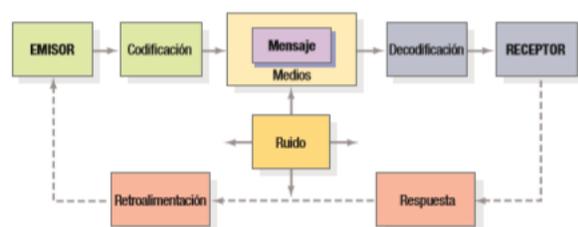


Figura 48. Proceso de comunicación
Fuente: Dirección de Marketing (Kotler, 2016)

Para ello se tiene previsto las siguientes estrategias.

- Diseñar una Página Web atractiva y dinámica, que tenga fondos tipo *gifts* que muestren la fundición del chocolate.
- Participar activamente en las redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram a través de cuentas oficiales de la empresa, en las que se publique contenido producido de nuestros productos, proceso de elaboración y notas de interés sobre el cacao y el chocolate.

- Generar una estrategia de SEO (*Search Engine Optmitation*) con el objetivo de que nuestra marca aparezca en los primeros listados del motor de búsqueda Google cuando se realicen consultas sobre chocolate en la ciudad de Bogotá.
- Invitar al negocio y publicitar con “*Foodies*” locales (personas que son entusiastas por la buena comida y bebida) los cuales generalmente tienen gran número de seguidores en redes sociales, de personas de nuestro nicho de mercado los *millenials*, que están interesados por descubrir y experimentar nuevos sabores o propuestas gastronómicas.

6.1.6.2. Estrategias de e-commerce

Para generar un canal de *e-commerce* se debe tener en cuenta el diseño de la página, que sea fácil de usar, atractiva e interactiva y sobre todo segura. Además, debe soportar un buen número de usuarios sin que tenga interrupciones y una variedad de referencias de productos con el fin de asegurar que la inversión en dicho canal se vea recuperado mediante las ventas (Kotler, 2016).

En la fase inicial se comercializarán las barras de chocolate estándar y las cajas de trufas o pralinés, pero también se ofrecerán paquetes de sesiones de catas de chocolate con maridaje de vino o reservas para eventos especiales como cumpleaños o celebraciones.

6.1.6.3. Slogan de la marca

El mensaje para la marca y nuestros productos deben generar interés, atención, deseo y acción; para ello se han elegido los siguientes mensajes “**XhocOro, un tesoro de chocolate por descubrir**”; y “**▲Advertencia, experiencia sensorial▲**”.

6.1.6.4. Presupuesto de mercadeo

Se ha estimado como presupuesto para el *marketing* promocional, un valor mensual de \$400.000 en su fase inicial, con un crecimiento en el 50% en las épocas especiales de la demanda estacional,

y con un incremento del 25% para el segundo año. Para el caso de la participación en ferias y eventos un valor de \$15.000.000 en forma anual.

6.1.7. Estrategias de Penetración de mercado

De igual forma que los productos, la dinámica de los mercados permite que se creen nuevas necesidades y evolucionen, por tal motivo también podemos inferir que estos atraviesan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declinación. (Kotler & Keller, 2012).

Con base en lo anterior, nuestra marca se encuentra en fase de introducción y para ello se debe aprovechar nuestra propuesta de valor en cada uno de sus componentes, pero la característica inicial por la que debemos impulsar nuestro negocio es que sea reconocida como la primera boutique de chocolate de experiencia sensorial en la que puedes personalizar tu propio chocolate, esto con el interés de que se despierte la curiosidad de nuestro nicho de mercado, los *millenials* de la ciudad capital.

6.1.8. Estrategias de Desarrollo.

A partir del conocimiento adquirido con reconocidos expertos del sector chocolatero, las estrategias de desarrollo para consolidar la empresa se basan principalmente en diversificación y expansión tanto como geográfica como en nichos de mercado, para ello se espera incursionar en otras líneas de negocio, una de ellas la chocolatería corporativa, en la que se pretende ofrecer nuestros productos a grandes empresas, atendiendo nuestras fortalezas de personalización, calidad y capacidad de desarrollo de marketing empresarial en nuestros productos y así mismo a restaurantes o chocolaterías para el desarrollo de sus propias recetas.

Otra línea para el desarrollo en el largo plazo, sería la internacionalización de nuestros productos dado el reconocimiento a nivel mundial del cacao colombiano, lo cual facilitaría la incursión en

otros mercados, sobre este aspecto llama la atención el crecimiento en el consumo de chocolate en el continente asiático especialmente en la República Popular de China. Adicionalmente, dadas las características de nuestro concepto, queremos constituir a nuestros productos como un *souvenir* para los visitantes locales y extranjeros.

6.1.9. Estrategias de Escalonamiento.

Para lograr el escalonamiento del negocio, en el corto plazo se espera atender las necesidades particulares de los otros segmentos que fueron definidos en el estudio de mercado; para el mediano plazo se espera lograr la expansión geográfica en Bogotá en aquellas zonas que fueron identificadas como potenciales para el desarrollo del negocio y también hacia las principales ciudades del país, pero además dar apertura de locales con otros conceptos que se relacionen entre sí, entre ellos: XhocOro Exprés, XhocOro Restaurante y XhocOro Galería; para el largo plazo, se espera desarrollar la planta de procesamiento para lograr cumplir con la demanda de productos, que cuente con un pequeño cultivo de cacao y un hotel con el objetivo de desarrollar agroturismo y acercar al consumidor con todo la cadena del proceso.

6.2. Plan operacional.

A continuación, se presentan las bases del análisis operacional, no obstante, este será complementado con la siguiente fase del proyecto, a través de las actividades de *prototipage*, testeo y validación del plan, antes del lanzamiento de la empresa.

6.2.1. Objetivos de producción

- Satisfacer la demanda de los productos a ofrecer.

- Contar con un 10% de inventario de materias primas sobre la proyección de unidades producidas.
- Mantener inventarios del 7% de productos terminados y un 5% en el caso de chocolate caliente sobre la proyección de ventas.
- Aprovisionar el negocio para cubrir la demanda estacional de los meses de mayo, septiembre y diciembre en chocolatería fina, dadas las fechas especiales en que se acostumbra a comprar regalos; y en los meses de abril - mayo y septiembre - octubre para el caso de chocolate caliente y otros, dado que son los periodos más fríos y lluviosos en la ciudad de Bogotá.
- Tener en cuenta el crecimiento en ventas esperado que representa entre un 0,4% y 0,8% mensual, para lograr la meta de capturar en el primer año el 15% del nicho de mercado establecido.

6.2.2. Descripción de productos y/o servicios a producir

El elemento principal de la boutique y aprovechando la tendencia en el consumo de bebidas calientes de los capitalinos, es ofrecer un chocolate caliente al estilo europeo que no es tan común en el mercado local, ya que es más espeso y más chocolatoso que el tradicional existente en el mercado. Además, se ofrecerán varias presentaciones en las que se mezcle con algunas especies que resalten el sabor y también se ofrecerá una versión light con leche de coco o almendras y edulcorantes naturales. En complemento, se pondrán en el punto de venta a disposición de nuestros clientes, chocolate para derretir en chucharas para la elaboración de chocolate caliente.

El segundo producto será la elaboración de chocolate en barra con certificado de origen, que se realizará a partir de un proceso de transformación artesanal, en el que se involucre al cliente en

todo el proceso llevado a cabo por el productor y las características propias del cacao. Sobre esta línea, se pretende ampliar la oferta utilizando frutos deshidratados que sean endémicos de nuestro país y a partir de concentraciones de cacao de 60%, 70%, 85% y 100%; así como con niveles de tueste de medio y alto.

El tercer producto será la oferta de trufas y pralinés con variedad de rellenos y orígenes de cacao, resaltando con sus ingredientes las características de las distintas regiones de nuestro país, además frutas y nueces con coberturas de chocolate.

El cuarto lugar se compondrá por la oferta de postres de chocolate tales como brownies, volcán de chocolate, mousse, tartaletas, galletas y bizcochos.

Finalmente, la oferta se complementará con productos que sean acompañantes del chocolate en todas sus presentaciones, productos de panadería y pastelería, frutas, churros, waffles, heladería y café.

6.2.2.1. Fichas técnicas

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los productos que ofrecerá nuestra empresa para los principales productos a ofertar.

Tabla 17. Chocolate caliente

CHOCOLATE CALIENTE	
Nombre del producto	Chocolate caliente
Ingredientes	Para 4 tazas: <ul style="list-style-type: none"> • 2 tazas de leche entera. Opcional leche de almendras, coco o de avena. • 50g de leche en polvo. • 3g de maicena. Opcional harina de avena • 150g de chocolate negro con 70 % de cacao • Opcional: especias, crema chantilly, marmelos y licor
Presentación	Tazas de diferentes tamaños
Tipo	Chocolate amargo, chocolate con leche y chocolate blanco
Sabores	Tradicional, especias, <i>toppings</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

Tabla 18. Chocolate en barra

CHOCOLATE EN BARRA	
Nombre del producto	Chocolate en barra
Ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> • Pasta de cacao • Manteca de cacao • Azúcar, opcional Stevia • Opcional: frutos deshidratados, frutos secos, especias, entre otros.
Presentación	Barras rectangulares de diferentes gramajes
Tipo	Concentraciones de cacao de 60%, 70%, 85% y 100% Certificado de origen Variedad del cacao
Sabores	Cacao Frutos deshidratados Frutos secos

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

Tabla 19. Trufas de chocolate

TRUFAS DE CHOCOLATE	
Nombre del producto	Trufas de chocolate
Ingredientes	60 piezas: Para la masa: <ul style="list-style-type: none"> • 100 ml de nata • 100 gr de azúcar • 200 gr de cobertura de chocolate oscuro • 200 gr de mantequilla Cobertura: <ul style="list-style-type: none"> • 100 gr cobertura oscura templada para recubrir • 100 gr de azúcar en polvo para pasar • 100 gr de cacao en polvo para pasar
Presentación	Redondas y cuadradas de diferente gramaje
Tipo	Con relleno de chocolate amargo y chocolate blanco
Sabores	Cacao Frutos secos Licor

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

Tabla 20. Pralinés

BOMBONES DE CHOCOLATE – PRALINÉS	
Nombre del producto	Bombones de chocolate – Pralinés
Ingredientes	32 piezas: Para la crema ganache: <ul style="list-style-type: none"> • 30 ml de nata • 8 gr de jarabe de glucosa • 130 gr de cobertura con leche • 20 gr de mantequilla • 5 cl de licor Cobertura: <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de chocolate

BOMBONES DE CHOCOLATE – PRALINÉS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Azúcar • Opcional: frutos secos, licor, entre otros.
Presentación	Redondos y cubos con decoración
Tipo	Con relleno de chocolate amargo y chocolate blanco
Sabores	Cacao Frutos secos Licor

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

Tabla 21. Volcán de Chocolate

VOLCÁN DE CHOCOLATE	
Nombre del producto	Volcán de chocolate
Ingredientes	6 porciones: <ul style="list-style-type: none"> • 150g de Cobertura de Chocolate Semiamargo • 150g de mantequilla sin sal • 1 cdta de Esencia de Vainilla • 3 huevos • 3 yemas • 1 ½ tazas de azúcar • ½ taza de harina • Salsa de Frambuesa • Helado de vainilla
Presentación	Volcán
Tipo	Postre
Sabores	Chocolate amargo y torta de chocolate

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014).

6.2.3. Descripción de procesos de producción

CHOCOLATE CALIENTE

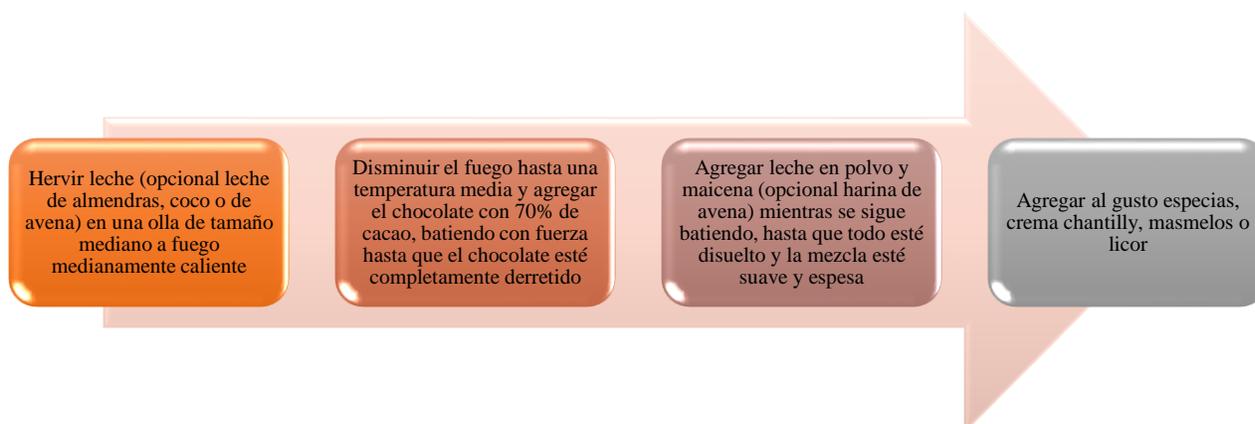


Figura 49. Proceso Chocolate Caliente

Fuente: Elaboración propia con base en (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

CHOCOLATE EN BARRA

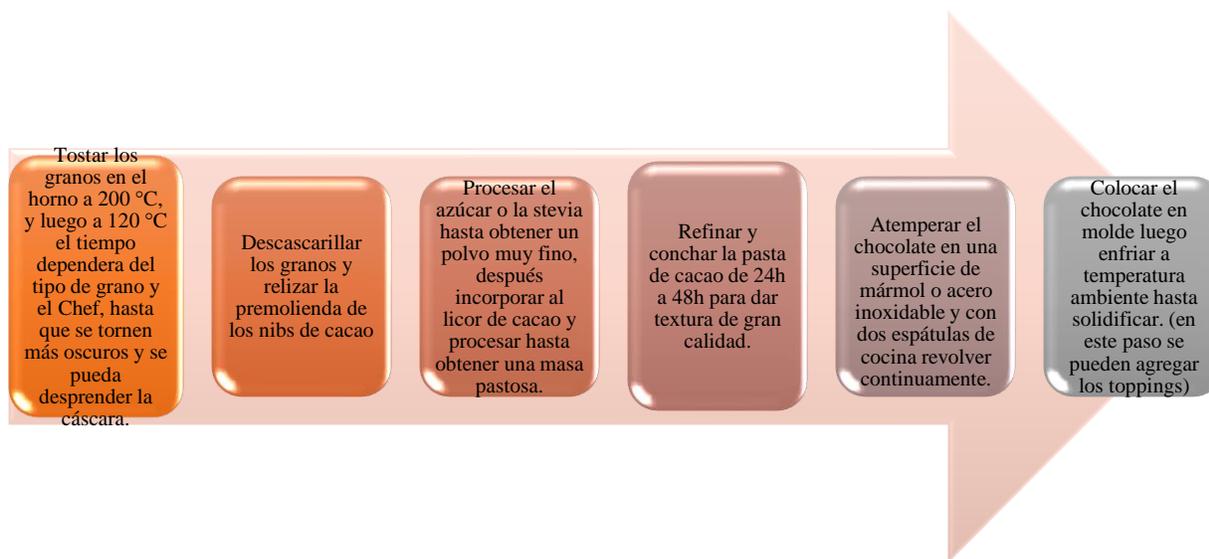


Figura 50. Proceso Chocolate en barra

Fuente: Elaboración propia con base en (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

TRUFAS DE CHOCOLATE

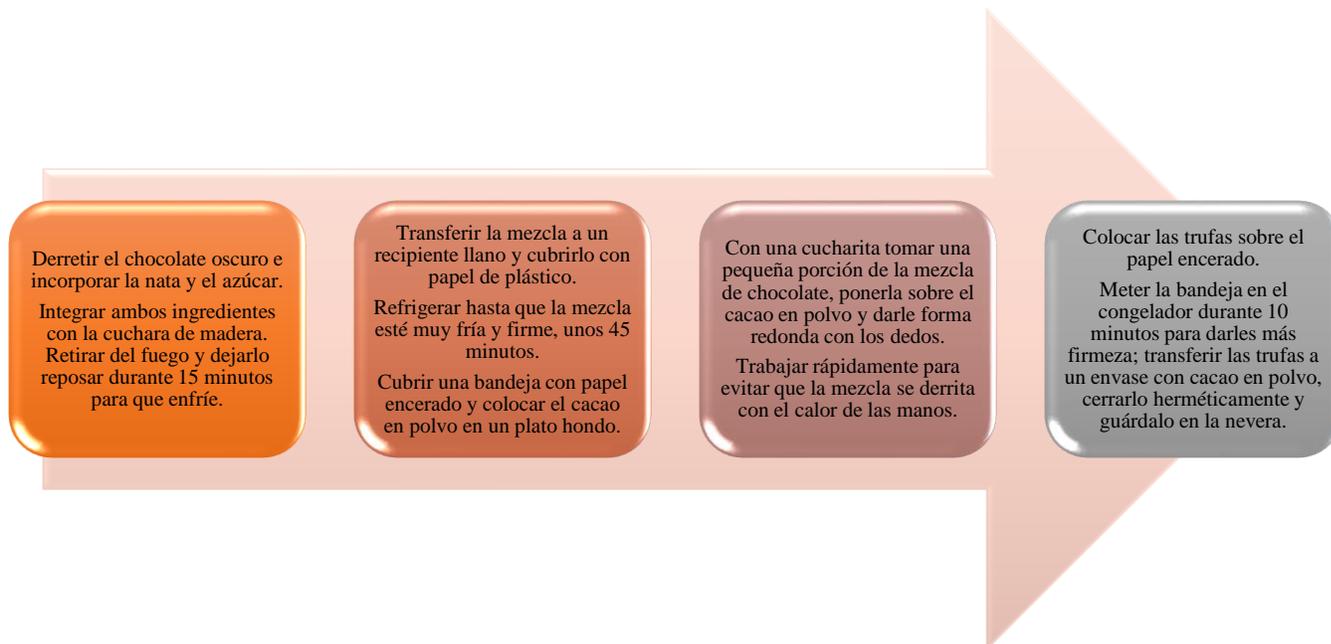


Figura 51. Proceso Trufas de chocolate

Fuente: Elaboración propia con base en (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

BOMBONES DE CHOCOLATE - PRALINÉS

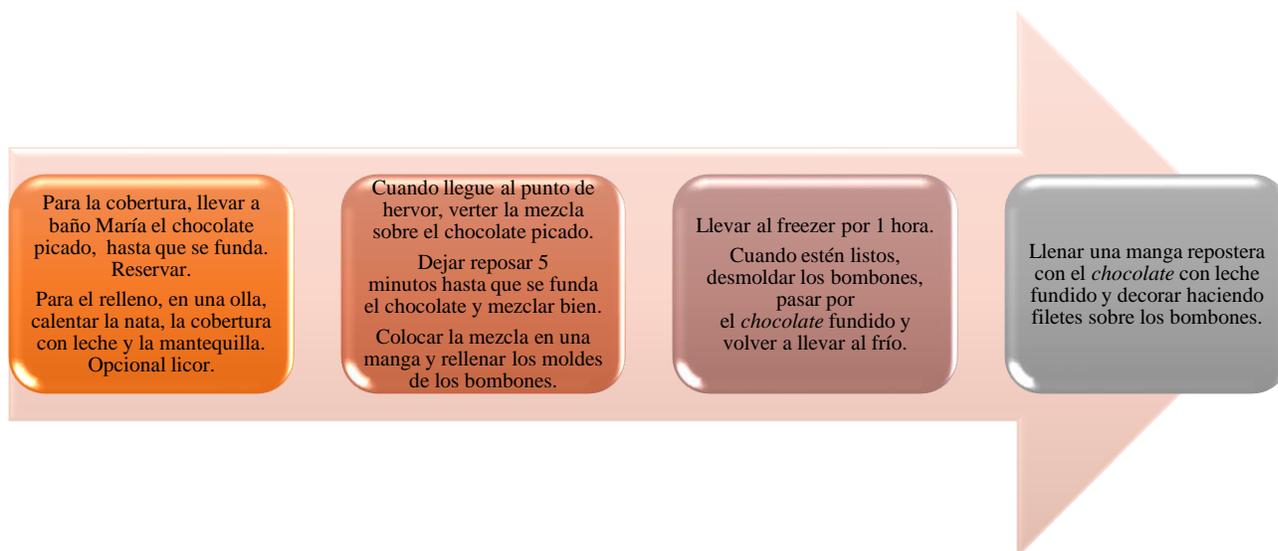


Figura 52. *Proceso Pralinés*

Fuente: Elaboración propia con base en (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

VOLCÁN DE CHOCOLATE

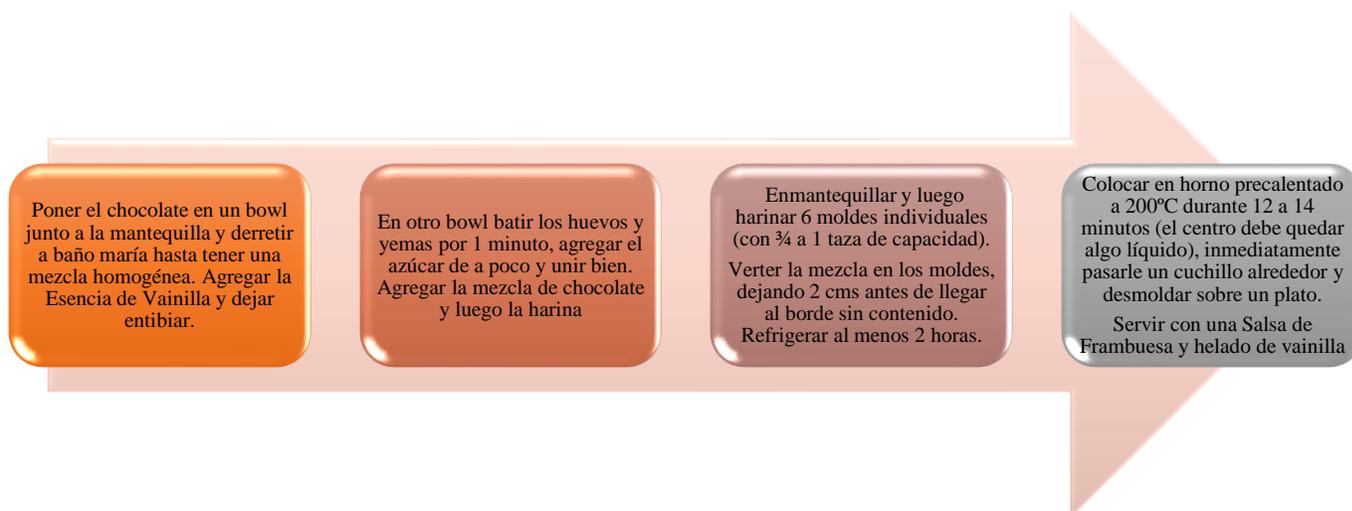


Figura 53. *Proceso Volcán de chocolate*

Fuente: Elaboración propia con base en (Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner, 2014)

6.2.3.1. Plan de compras

Para el plan de compras, se tiene previsto realizar el aprovisionamiento de materias primas de forma mensual y en línea con los objetivos del plan de producción, es decir con un inventario de 10% para cubrir el estimado de unidades producidas. En el caso del cacao como materia prima principal, según lo evidenciado en el estudio técnico es preciso aprovechar las épocas en que se presentan los picos de cosecha abril-mayo y septiembre-octubre, con el fin de lograr un aprovisionamiento importante para la estacionalidad de la demanda de producto terminado y facilitar el proceso de negociación del producto terminado.

6.2.3.2. Competencias de mano de obra requeridas.

Teniendo en cuenta el análisis de la cadena productiva del chocolate y con el fin de asegurar una excelente calidad del producto final, es importante contar con un *Maître Chocolatier* que cuente con las competencias descritas en el numeral 7.2.4. “Perfiles y Funciones”.

Sobre este punto, es importante considerar las recomendaciones hechas por los expertos en la industria cacaotera y chocolatera E. Ruiz (comunicación personal, 27 de agosto de 2019) y J E. Martín (comunicación personal, 20 de agosto de 2019), quienes dentro de la labor investigativa sugieren la posibilidad de contar inicialmente con el acompañamiento de un *chocolatier* de gran reconocimiento, que le dé un prestigio a la empresa y sus productos, entre ellos se destacan los formados en Europa especialmente en Bélgica o Italia. De igual forma, que apoye la creación de una relación sólida con el proveedor en el que se establezcan los protocolos adecuados para el cultivo de los granos.

Además, se requieren las competencias de mano de obra de un asistente de producción, un auxiliar de servicio y un administrador.

6.2.3.3. Tecnología requerida

Para la puesta en marcha de un sistema de producción y comercialización *bean to bar*, se hace necesario la siguiente maquinaria: tostador, descascarillador, molino, conchador – refinador y accesorios de cocina.

Al respecto, Martin (comunicación personal, 20 de agosto de 2019) sugirió una línea de producción inicial con capacidad para procesar entre 5kg y 10kg de producto por bache y recomienda la marca americana Delany, así como también en revisar maquinaria de fabricación nacional para algunos subprocesos.

Así las cosas, la tecnología requerida sería:

- Horno tostador marca Rosella: el cual puede ser controlado electrónicamente mediante un panel digital que mide aspectos tales como: tiempo, temperatura y humedad, temperatura de cocción regulable 30°C a 260°C, 99 programas memorizables y capacidad 4 bandejas de 60x40cm. Valor \$7.700.000 según precio del proveedor Soltecal.
- Descascarilladora para Cacao: motor trifásico de fabricación nacional con un valor promedio de \$6.000.000, procesamiento de 100kg/h.
- Premolino de granos: de fabricación nacional con motor de 1hp, con guardamotor utilizado para la premolienda de los *nibs* por valor de \$2.500.000.
- Conchador – refinador: molinos de piedra o granito y barril en acero inoxidable de alto calibre, con motor de 5hp trifásico a 220v, capacidad de 25kg según el proveedor consultado Soltecal por valor de \$15.000.000.
- Nevera: fabricación nacional tipo industrial 110v monofásica por valor promedio en el mercado de \$5.000.000.

- Maquina dispensadora de chocolate marca FBM con carga de 7kg consumo de 0,6kw por valor de \$6.000.000.

Tecnología opcional para el escalonamiento:

- Atemperadora bañadora, marca Soltecal de capacidad de 10kg, productividad de 35kg/h, consumo de 1,3kw \$40.000.000
- Maquina chocolatera eléctrica, funciona como dispensador de chocolate y otras bebidas calientes, el contenido se calienta mediante baño maría y tiene temperatura regulable entre 30°C y 100°C, capacidad de 5 litros, precio \$1.500.000

6.2.4. Plan de producción

A continuación, se presentan las características para la gestión de operaciones en las que se puede ver la planeación de la producción, la política de manejo de inventarios, la aplicación del sistema de calidad y finalmente como se puede realizar un escalonamiento en la producción.

6.2.4.1. Plan de producción inicial

Para establecer la planeación de la producción de los principales productos que se ofrecerán en el negocio, se estimaron los requerimientos de productos con base en los resultados del estudio de mercado, es decir la “cuota de mercado” (número estimado de clientes que serán atraídos y fidelizados en la empresa a corto plazo). Luego, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la investigación y elaboración del mapa de empatía con el cliente, factores como la preferencia en el producto a consumir, la frecuencia de compra, el porcentaje de crecimiento para el primer año y la estacionalidad del mercado. Con base en ello, se proyectaron las ventas con el fin de establecer la necesidad de producto terminado para cada mes con un factor de manejo de inventarios del 7%

que permita satisfacer el crecimiento en ventas en el mes de las madres, de amor y amistad y navidad.

Los resultados se presentan en la tabla 22:

Tabla 22. Plan de producción

Producto	Plan de producción en unidades											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bebidas calientes	647	791	1.055	1.318	1.329	1.340	1.351	1.363	1.374	1.717	1.472	1.484
Barras de chocolate	564	658	878	1.097	1.107	1.107	1.116	1.125	1.134	1.144	1.153	1.163
Trufas y Pralinés	191	222	297	371	374	374	377	380	383	383	386	390
Postres de Chocolate	69	80	107	133	135	135	136	137	138	138	139	140
Acompañamientos	447	522	696	870	877	877	885	892	899	899	907	914

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.2. Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Con base en la planeación de la producción, el objetivo de ventas y los parámetros fijados en torno a la circulación de productos, el inventario de final de producto terminado sería el siguiente:

Tabla 23. Inventario Final

Producto	Inventario final											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bebidas calientes	31	83	152	238	27	115	203	292	74	187	283	48
Barras de chocolate	51	94	152	224	48	121	194	267	87	162	238	53
Trufas y Pralinés	17	32	51	76	16	41	65	90	29	55	80	18
Postres de Chocolate	6	11	18	27	6	15	24	32	11	20	29	6
Acompañamientos	41	75	120	177	38	96	153	212	69	128	187	42

Fuente: Elaboración propia.

Así las cosas, para la cumplir con los requerimientos de producción en los principales productos chocolateros y teniendo como base un castigo de desperdicio del 3%, la necesidad de materia prima mensual será la siguiente:

Tabla 24. Necesidad de materias primas

Materia Prima	Cantidad	Medida
Leche	360	Litros
Leche en polvo	16	Kg
Harina	3	Kg
<u>Cobertura chocolate 70%</u>	<u>103,7</u>	<u>Kg</u>
Azúcar	40	Kg
Crema de leche	591	ml
Mantequilla	4	Kg
Huevos	64	unidades
Helado	531	g

Fuente: Elaboración propia.

En el que para la elaboración de la cobertura de chocolate al 70%, se requería lo siguiente:

Tabla 25. Materias para cobertura de chocolate

Materia Prima	Cantidad	Medida
Pasta de Cacao	62,2	Kg
Manteca de cacao	10,4	Kg
Azúcar	31,1	kg

Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, la necesidad de **cacao** mensual promedio para abastecer el negocio sería de **85,4 kg**.

6.2.4.3. Modelo de gestión integral del proceso productivo.

El modelo de Gestión integral del proceso productivo conforme a las normas técnicas internacionales de calidad estará compuesto por los siguientes componentes:

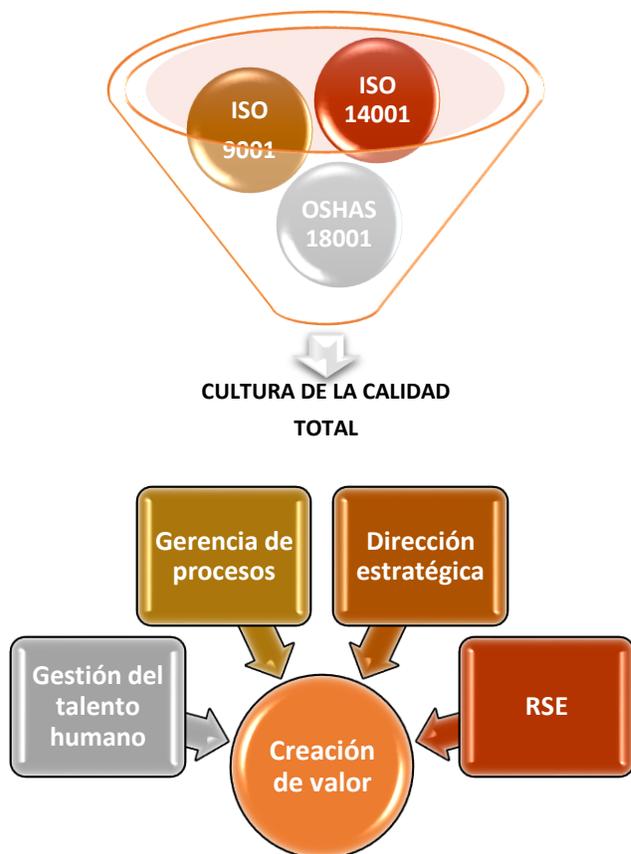


Figura 54. Modelo de Gestión Integral
Fuente: Elaboración propia

Gestión del talento humano: Planeación del recurso humano, programas de promoción y carrera, seguridad y salud ocupacional, programa de incentivos, Gestión del recurso humano.

Gerencia de procesos: Estandarización de procesos, implementación de controles, programación de la producción, elaboración de manuales, distribución en planta, estudio de tiempos y movimientos, tecnificación e investigación de la transformación del cacao.

Dirección estratégica: Misión, visión, objetivos, política de calidad, orientación del servicio, plan estratégico de servicio.

Responsabilidad Social Empresarial: Mejoramiento social de las condiciones de agricultores, *fair trade*, creación de productos que aporten a la salud humana, sostenibilidad económica y ambiental.

6.2.4.4. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad

Para asegurar la calidad de los productos y procesos, intervienen dos elementos fundamentales en la empresa; el primero, la selección de materias primas cuando éstas se reciban y el segundo los procesos de transformación.

En relación con el primer aspecto, una vez lleguen a nuestro local las materias primas y se vaya a empezar el proceso de transformación, la selección del grano de cacao es fundamental para asegurar la calidad, por tal motivo es importante considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Fomento de relación *Chocolatier* – Productor
- ✓ Conocimiento de la legislación que comprende el sector cacaotero y chocolatero en Colombia:

Leyes: 763 de 2015, 939 de 2004, 33 de 1971, 31 de 1965 y 20 de 1959.

Decretos: 1485 de 2008 y 2908 de 2003.

Resoluciones: 234 de 2012, 283 de 2012, 44 de 2013, 86 de 2013, 464 de 2012, 295 de 2013, 17779 de 2017, 2154 de 2012, 102 de 2018, 140 de 2017, 003434 de 2005 y en especial la Resolución No 1511 de 2011⁶.

Políticas sectoriales: Códex 105 de 1981, Códex 86 1981, se destaca la **Códex 87 de 198**⁷,

NTC 486 de 2008, NTC 518 de 2000, NTC 1252 de 2012 y **NTC 792 de 2008**⁸.

⁶ Por la cual se establece el reglamento técnico para los requisitos sanitarios que deben cumplir el chocolate y los productos de chocolate para el consumo humano, que se procesa, se aplica, se almacena, se transporta, comercializa a través de la importación o exportación en el territorio nacional

⁷ La norma se aplicará al chocolate y los productos del chocolate destinados al consumo humano y descritos en la sección 2. El chocolate y los productos de chocolate deben ser preparados a partir del cacao o derivados del cacao con azúcares y podrán contener edulcorantes, productos lácteos, sustancias aromatizantes y otros ingredientes alimentarios

⁸ Chocolate y sucedáneos para consumo directo

Convenios: 110 de 1958 (SENA, 2018).

- ✓ Proceso de fermentación del grano, factores tales como: temperatura - ideal 45°C (Contreras, 2004), Grados Brix - entre 13° y 17° Bx (Graziani, 2003), pH (óptimo 5.0) (Graziani, 2003), Acidez.
- ✓ Protocolo de secado de los granos tiempo, método y análisis de humedad.
- ✓ Selección de granos, tipo **premium**: son aquellos granos de cacao bien fermentados, de 10 milímetros de tamaño longitud, aroma y sabor. Corriente: Son granos de 8 y 6 milímetros, de tamaño mediano, que presentan buena fermentación y son muy útiles en procesos agroindustriales. Pasilla: son aquellos granos de cacao planos, tan delgados que se dificulta su partida longitudinal (SENA, 2018, pág. 53).
- ✓ Al inicio del proceso de transformación, se establecerá un **punto de control de calidad** y en virtud de la NTC 1252 de 2003, la aplicación de los procesos de análisis de grano para verificar el tipo de grano, serán así: i) selección de muestras, ii) visual (aspecto y homogeneidad de los granos), iii) olor (atípicos combustible, moho, humo, etc), iv) índice de peso de grano, v) contenido de humedad, vi) prueba de corte para verificar fermentación.

Frente al proceso productivo como elemento para asegurar la calidad del chocolate se realizarán las siguientes operaciones:

- ✓ Selección de material desechando granos dañados, germinados, o defectuosos.
- ✓ Estandarización de procesos y tiempo en máquinas.
- ✓ Implementación de **punto de control** después del tostado del grano.
- ✓ Programación de la producción.
- ✓ Codificación de lotes de producción.

- ✓ Elaboración de cartillas.
- ✓ Fomento de la relación Cliente – Chocolatier para desarrollar programas de co-creación
- ✓ Uso de instrumentos de medición y pesaje.
- ✓ Implantación de punto de control y selección de muestras de producto terminado.

6.2.4.5. Escalabilidad en las operaciones

En la medida que se cumplan los objetivos del plan estratégico definidos en el numeral 6.2.1 del presente documento, la capacidad operacional podría cubrir un aumento en la demanda de productos, toda vez que el equipo instalado tendría un porcentaje de utilización del 22%; no obstante, el cuello de botella de la línea de producción está dado por el proceso de conchado, ya que esta máquina tiene una capacidad de 25kg por bache, pero con un tiempo de utilización de 24 horas para pasta de cacao al 100% y 48 horas con adición de sacarosa u otro edulcorante.

Así las cosas, para lograr una escalabilidad en las operaciones y para aumentar los volúmenes producidos, se podría considerar la compra de un conchador adicional para llegar a una capacidad teórica de producción de 25 Kg/día.

6.2.5. La infraestructura

6.2.5.1. Localización del punto de venta inicial

Como se ha mencionado previamente, el proyecto se localizará en la ciudad de Bogotá y según el estudio comercial, los principales sectores donde se ubica nuestro nicho de mercado son las localidades de Usaquén, Chapinero y Santa Fe; ya que concentra el mayor número de empresas, establecimientos comerciales y con mayores niveles de ingresos en sus empleados.

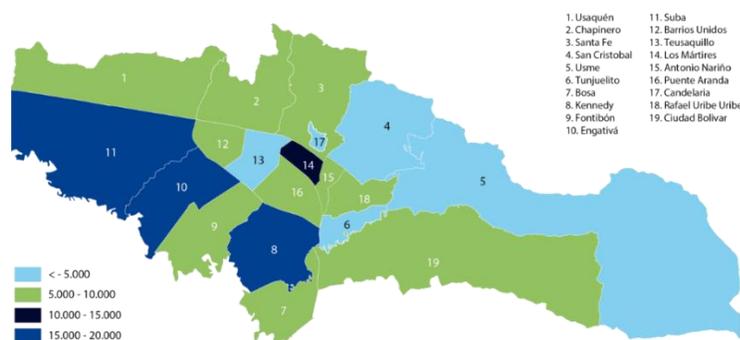


Figura 55. Establecimientos comerciales por localidades Bogotá
Fuente: (Observatorio de desarrollo económico, 2014)

Específicamente, dentro de estas localidades llama la atención los sectores del *World Trade Center*, el centro financiero y el centro internacional. Por su parte, para establecer el punto de venta se estima un espacio entre 55m² y 75m², donde se pueda ofertar nuestros productos y brindar un excelente servicio a nuestros clientes.

Para determinar la localización óptima del punto de apertura, se aplicó la metodología AHP (*Analytic Hierarchy Process* – Proceso Analítico Jerárquico) como herramienta de análisis, en la que se escogieron los siguientes criterios: a) Precio de Arriendo, b) Acceso al mercado, c) Potencial de crecimiento d) Seguridad de la zona e) competencia en el sector f) turismo y g) transporte.

Con base en lo anterior, las 3 localidades de Usaquén, Chapinero y Santa Fe serán sujetas de evaluación mediante la metodología AHP de *Saaty*. En ese orden de ideas, se procedió con el análisis de la matriz de comparación de criterios con los siguientes indicadores: precio de arriendo, acceso al mercado, potencial de crecimiento, seguridad de la zona, competencia en el sector, turismo y transporte. Las matrices de análisis se encuentran relacionadas en el Anexo B del presente documento.

Una vez identificados los factores de ponderación de cada uno de los indicadores señalados, así como también los vectores promedio de cada localidad de análisis, se realizó la matriz de decisión la cual se muestra en la tabla 26:

Tabla 26. Matriz de decisión

MATRIZ DE COMPARACION DE PARES – LOCALIDADES								
	Precio de Arriendo	Acceso al mercado	Potencial de crecimiento	Seguridad de la zona	Competencia en el sector	Turismo	Transporte	TOTAL
USAQUÉN	0,11	0,31	0,28	0,26	0,09	0,25	0,10	0,21
CHAPINERO	0,25	0,61	0,13	0,64	0,21	0,64	0,26	0,40
SANTA FE	0,63	0,08	0,58	0,10	0,70	0,11	0,64	0,41
PONDERACIÓN	0,20	0,32	0,10	0,07	0,22	0,06	0,06	

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, con base en los criterios de decisión seleccionados y una vez aplicada la metodología del proceso de análisis jerárquico (AHP) en las localidades objeto de estudio, se tiene que la localización del punto de venta debería realizarse en la localidad de Santa Fe. Así mismo, considerar como segunda alternativa la localidad de Chapinero, la cual es una localidad con mayor tradición y un mercado más amplio; finalmente, en el caso de Usaqué, se encuentra que esta no es una opción adecuada para el lanzamiento dada la competencia presente en el sector y altos costos de arrendamiento.

6.2.5.2. Planos del punto de venta

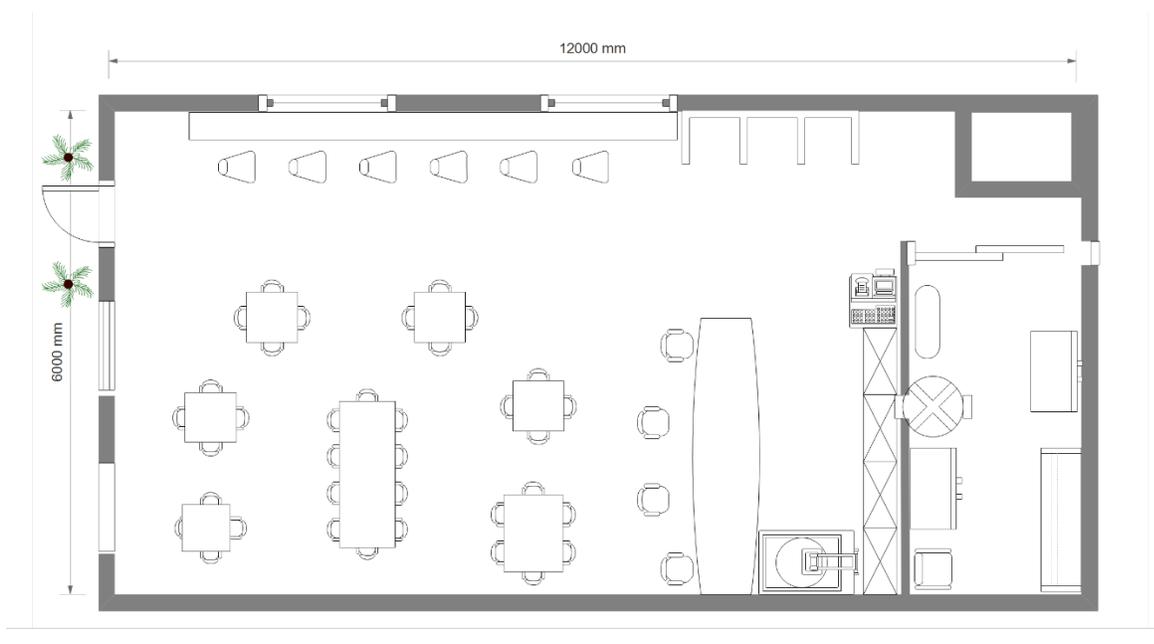


Figura 56. Distribución local
Fuente: Elaboración propia

6.2.5.3. Descripción de equipo y mobiliario requerido

El mobiliario requerido para el punto de venta sería el siguiente:

Tabla 27. Equipo y mobiliario

	NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO
COCINA	Báscula	1	\$ 250.000
	Licuadaora	1	\$ 700.000
	Estufa	1	\$ 3.000.000
	Platos	60	\$ 600.000
	Batería de cocina	1	300.000
	Vasos y mugs	70	\$ 800.000
	Utensilios de cocina y chocolatería	1	\$ 500.000
	Cubiertos de cocina (cuchillos, cucharas, tenedores, bandejas, entre otros)	70	\$ 280.000
	Escurreidor de platos	1	\$ 50.000
	Limpiones y delantales	6	\$ 30.000

	NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO
SHOP	Horno microondas	1	\$ 400.000
	Mesón de cocina	1	\$ 600.000
	Waffleras	2	\$ 300.000
	Sillas	46	\$ 2.500.000
	Bar	1	\$ 4.000.000
	Mesas	7	\$ 1.200.000
	Mesón de sala	1	\$ 800.000
	Decoración	1	\$ 2.300.000
	Sonido, iluminación y ambientación	1	\$3.000.00
	Adecuaciones	1	2.000.000

Fuente: Elaboración propia

6.2.5.4. Escalabilidad en términos de puntos de venta

Como escalonamiento del negocio, se espera dar apertura de nuevos puntos de venta con conceptos diferentes y sin perder la esencia del negocio que gira en torno al chocolate; es decir, dar apertura a puntos que tengan enfoque en: restaurante, chocolatería exprés, heladería, entre otras, que sean tendientes a crear una red del negocio; que, de acuerdo con el análisis de localización de punto de venta, el segundo punto estaría ubicado en la localidad de Chapinero.

6.2.6. Política de innovación

Con el fin de configurar la ventaja competitiva en el mercado, a continuación, se describen los aspectos en materia de innovación que se aplicarán en el negocio:

6.2.6.1. Las fuentes de innovación identificadas

- Elaboración de barras de chocolate personalizadas por el cliente con los *toppings* que desee, certificado de origen, concentración de cacao, tamaño y presentación.
- Productos innovadores que no se encuentran en el mercado capitalino, tales como: chocolate caliente al estilo europeo de consistencia espesa y chocolerosa, el cual

variará su composición con algunas especias que acentúen su sabor y también en una versión light a base de productos saludables como leche de coco o almendras, endulzado con edulcorantes naturales.

- De igual forma, se ofrecerán trufas y pralinés con variedad de rellenos que destaquen la cultura de nuestro país por ejemplo pralinés con rellenos de lulada, salpicón payanés, tamarindo, con licor de aguardiente, ron viejo de caldas, entre otros.
- La oferta innovadora también consiste en ofrecer postres de autor con chocolate que resalten las regiones: galletas Chepacorinas (del norte de bolívar), panuchas de coco (Santander), volcán nevado del Ruiz (chocolate con helado de vainilla), calentanos (Huila) para untar en chocolate caliente, esto por nombrar algunos; todos ellos elaborados con cacao de excelente calidad y sabor, además del desarrollo de un producto insignia de la capital que se llamará “*cachaquitos*”.
- Comercializar en el punto de venta chocolate en forma de cucharas que se derriten en pocillos, vasos, o cualquier recipiente donde sea posible servirlos, las cuales serán de diferentes sabores al gusto de los clientes.
- Lo anteriormente descrito será ofrecido en un punto de venta acogedor, cuya maquinaria para el proceso de transformación artesanal del cacao será atractiva, llamativa y muy visual para nuestros clientes.

6.2.6.2. La investigación y desarrollo al servicio del negocio

Las fuentes de desarrollo e investigación de nuestro negocio están dadas en dos rutas de manera bidireccional; la primera de ellas consiste en la relación con nuestros proveedores ya que a partir de la interacción, se puede brindar conocimiento para mejorar el proceso de cultivo y la calidad de la materia prima en sí, lo cual tendrá como resultado un impacto positivo en términos económicos

para el agricultor; así mismo, se obtiene información del entorno en que fue cultivado la materia prima que será transmitida al consumidor final para dar valor agregado a nuestro negocio.

El segundo aspecto consiste en el vínculo con nuestros clientes y una estrategia de fabricación artesanal, ya que esto nos permitirá brindar toda la información de la cadena productiva para ofrecer una experiencia en el consumo a nuestros clientes, pero también nos da la oportunidad de obtener datos para co-crear productos de acuerdo con las preferencias y gustos de nuestro segmento de mercado.

Como resultado de lo anterior, se tendrá un proceso constante de investigación para el desarrollo de producto y mejora en los procesos dentro de toda la cadena abastecimiento que apoyarán el desarrollo del sector en nuestro país.

No obstante, es importante crear alianzas con centros de investigación privados y públicos de orden nacional o transnacional, además de maestros chocolateros que permitan el desarrollo de productos premium y de alto reconocimiento a nivel internacional.

7. ASPECTOS LEGALES Y DE MANAGEMENT

En el presente capítulo se desarrollará la planeación estratégica de la empresa que definirá el propósito y norte de la compañía, también se realizará la planeación de la gestión humana como un elemento fundamental para nuestra empresa, en la que se definen las exigencias sobre competencias y se evalúan los perfiles con el que debe contar la estructura de la organización, así mismo se evaluará un sistema de incentivos moderno que permita mantener la ventaja competitiva frente a las demás empresas y el correcto desempeño de nuestra empresa.

Del mismo modo, se hará un análisis de los permisos y trámites legales conforme a la normatividad colombiana vigente, para la conformación y puesta en funcionamiento del local comercial para la venta de chocolatería.

7.1. Análisis estratégico de la empresa XhocOro

7.1.1. Misión

Desarrollar la cultura chocolatera de nuestro país apoyados en la investigación y la tecnología para resaltar sabores autóctonos y crear productos de alta calidad, preocupados por el impacto en la sostenibilidad económica y social, así como en la sustentabilidad ambiental de nuestro negocio. Para ello, contamos con una cultura de valores corporativos y un excelente talento humano, que brinden un servicio excepcional a nuestros clientes y logren conectarlos con los orígenes de nuestros productos.

7.1.2. Visión

Para el 2029, ser la empresa de chocolate artesanal a nivel nacional con el mayor reconocimiento por la calidad de sus productos, la innovación, el crecimiento sostenible, la diversificación de sus líneas de negocio y un icono de visitar para el turismo local e internacional.

7.1.3. Análisis DOFA

7.1.3.1. Oportunidades

Los aspectos externos que pueden ayudar a la empresa que pueden ser vistos como oportunidades para llevar a cabo los objetivos propuestos del negocio, se analizaron desde diferentes ópticas, los cuales son relacionados a continuación:

7.1.3.1.1. Aspecto Político

De acuerdo con el trabajo de investigación de Pedraza (2017), el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del gobierno colombiano, destacó el cacao como uno de los cultivos prominentes y quedó priorizado en el plan “Colombia Siembra” como política agropecuaria del gobierno nacional. Así mismo, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a través del Programa de Transformación Productiva - PTP, priorizó desde el año 2013 el sector agroindustrial del cacao con el desarrollo de acciones encaminadas a incrementar la productividad, eficiencia, calidad, y la investigación y desarrollo en el sector productivo.

Así mismo, el gobierno del presidente Iván Duque ratifica este producto como prioritario para el desarrollo económico de las regiones y estableció como meta, el aumento de la producción del cacao en Colombia. Para ello, el Gobierno Nacional mediante el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, busca la reactivación de la economía del país mediante el aumento de la competitividad y la inclusión social y productiva de la población rural del país. Esto es planteado a través del “Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible”, y lo lograría mediante la estrategia “Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural”, cuyo objetivo consiste en impulsar la transformación productiva, la competitividad agropecuaria y agroindustrial y el desarrollo rural, promoviendo condiciones que

dinamicen la provisión de bienes y servicios, la inversión privada, la innovación y el emprendimiento para la generación de oportunidades de crecimiento y bienestar de toda la población rural (DNP, 2019).

En el marco de esta estrategia, el Gobierno Nacional tiene como meta del cuatrienio aumentar la producción agrícola en cadenas priorizadas de 10.718.164 toneladas a 13.027.995 toneladas; es decir, un aumento del 21.5% (DNP, 2019). Dentro de estas cadenas priorizadas se encuentra el cacao, por lo que se dispone de recursos, instrumentos y medidas que apoyen el desarrollo de la cultura cacaotera colombiana, con lo cual se puede aprovechar esta materia prima para llevar a cabo el objetivo propuesto con el negocio.

7.1.3.1.2. Aspecto económico

El interés del Gobierno Nacional en aumentar la producción del cacao está alineado con las oportunidades que presenta el modelo de negocio para este commodity en Colombia, debido al reconocimiento mundial de la calidad de los genotipos que en el país se cultivan, y por ende al tipo de grano de cacao que puede producirse. Esta categoría es un vector diferenciador en el mercado mundial, y nuestro país puede constituirse en un potencial comercializador de productos con calidad diferenciada y ventajas económicas en los nichos de mercados de los cacaos especiales (Pedraza, 2017).

Colombia posee una gran biodiversidad de ecosistemas con características especiales en los que se desarrollan propiedades especiales del grano de cacao producido en ellas, como quiera que el ambiente es un determinante de la calidad del grano. Igualmente, dentro de cada una de estas regiones, existen diferencias que pueden ser aprovechables para dar a los productos condiciones que los distinguen de otros producidos en otras regiones, aprovechando las posibilidades de la denominación de origen. De la misma manera se pueden diferenciar productos por su sabor y

aroma, por su contenido de grasa, por su grado de fermentación, etc (Federación Nacional de Cacaoteros, 2009).

Con esta condición del cacao colombiano, relacionada con su calidad, se espera que a través de la empresa se ofrezcan productos con un excelente sabor y una gran variedad de estos, lo cual se convierte en una excelente oportunidad para el negocio.

Por otra parte, Colombia ha suscrito contratos de libre comercio con México, Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras), Comunidad Andina de Naciones – CAN (Perú, Colombia y Ecuador), Comunidad del Caribe – CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Monserrat, Granada, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía y San Vicente y las Granadinas), Mercado Común del Sur – MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile, Asociación Europea de Libre Comercio – EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), Canadá, Estados Unidos, Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela, Cuba, Nicaragua, Unión Europea (Perú y naciones miembros de la Unión Europea), Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú), Corea del Sur y Costa Rica (Expocamacol, 2017).

Lo anterior es muestra de que el mundo se encuentra en un proceso definitivo de globalización, lo que implica una reorganización de la producción y, en el caso colombiano, se busca con estos tratados de libre comercio una reconversión de la producción hacia cultivos cuyas condiciones aseguren la competitividad necesaria para permanecer no solo en los mercados internacionales sino en los nacionales.

Por su parte, el cacao en grano, la manteca de cacao y la pasta de cacao cuentan con libre acceso al mercado gracias al TLC con los Estados Unidos. Para algunas preparaciones alimenticias que

contienen cacao, como es el caso de los chocolates bajos en grasa, el tratado acordó una desgravación a 15 años (Procolombia, s.f.)

De esta forma, estos tratados de libre comercio son vistos como una oportunidad externa para la empresa para estrategias de internacionalización del producto terminado.

7.1.3.1.3. Aspecto social

Colombia es uno de los países productores con más alto índice de consumo per cápita de cacao, con unas necesidades internas en la actualidad notablemente superiores a la producción. Ello representa un mercado asegurado para el producto que hoy se oferta, siendo la producción local insuficiente para satisfacer la demanda (Fedecacao, 2009). De esta forma, la empresa se convierte en un medio para que se incremente el consumo del cacao fino y de aroma en el país.

A partir de las consideraciones realizadas en el capítulo 3, el segmento del mercado conocido como los *millenials* establece un gran reto para el marketing, ya que este grupo de personas son más exigentes tanto para tomar la decisión de compra, como para fidelizarse con una marca. No obstante, es una gran oportunidad para desarrollar la idea de negocio en términos de innovación y a la vanguardia de las características que exige el mercado moderno.

7.1.3.2. Amenazas

Se señalan a continuación los aspectos externos que pueden afectar el desarrollo normal de la empresa:

7.1.3.2.1. Aspecto Político y Social

El abastecimiento de la empresa puede verse amenazada a causa de las siembras de cultivos ilícitos, puesto que el desarrollo cacaotero en el país podría verse disminuido de no combatirse de forma definitiva mediante estrategias sostenibles por parte del Gobierno Nacional. Si bien los cultivos del cacao han sido utilizados para reemplazar la siembra de coca en el país, aún existen zonas en Colombia donde esta problemática aún persiste y la producción de cacao puede entonces verse

directamente afectada; además, la falta de estímulos por parte del estado para con los pequeños productores pueden retroceder los avances logrados en materia en las distintas zonas del país.

7.1.3.2.2. Aspecto Económico

Los precios del cacao se han caracterizado históricamente por su volatilidad y épocas prolongadas de superávit estructural. Cuando estos disminuyen considerablemente, afectan de manera definitiva las posibilidades del crecimiento del sector (Fedecacao, 2009). Esta situación externa podría afectar a la empresa, por cuanto en las épocas donde el precio del cacao está elevado, los costos de la materia prima se elevarían.

Ahora bien, si bien la apertura económica representa una oportunidad para la incursión de productos nacionales en otros mercados, también lo es que podría considerarse una amenaza debido a la entrada en el mercado local de nuevos productos provenientes de países con mayor capacidad tecnológica y bajos costes de producción.

De manera análoga, el mercado local cuenta con un monopolio en el sector chocolatero representado en las principales empresas que son: Nacional de Chocolates y Casaluker. Por ende, se configura una amenaza para la introducción de nuevas marcas de dicho sector en el mercado dado al dominio en la cadena de abastecimiento, el reconocimiento y el precio final de venta. De igual forma, la competencia puede representar una amenaza en la medida que puedan copiar el formato del negocio, para ello que la mejora continua es la mejor estrategia para la supervivencia del negocio.

7.1.3.2.3. Aspecto Ambiental

La empresa puede verse amenazada si los cultivos del cacao del país presentan problemas fitosanitarios que no se puedan controlar. Es el caso del llamado pasador de la mazorca, insecto cuya denominación técnica es *Synanthedum theobromae*, que podría extenderse y tomar fuerza,

tal como ha ocurrido con una especie similar en Asia, así como la *pythophthora megacaria* que afecta poblaciones cacaoteras de África (Federación Nacional de Cacaoteros, 2009). Esto implicaría un cacao de mala calidad, o una disminución en términos de cantidad del cacao al momento de la compra por parte de la empresa.

El cambio climático afecta el desarrollo normal de cualquier tipo de cultivo, dentro de los cuales se encuentra el cacao. Los efectos que se conocen hoy en día tienen que ver con una mala calidad del cacao, aumento de plagas y enfermedades del grano, un alto contenido de ácidos grasos, un aumento de la respiración y evapotranspiración de los terrenos lo que resulta en un aumento de la demanda de agua *Climate Change Agriculture and Food Security (CCAFS, s.f.)*

7.1.3.3. Fortalezas

Nuestra empresa tiene como objetivo principal ampliar la oferta actual de productos chocolateros en la ciudad, por ello en nuestro catálogo de productos ofrecemos alternativas tales como: chocolate caliente espeso, chocolate caliente para derretir, variedad de postres, barras de chocolate personalizables, además de productos elaborados a partir de fusiones con frutos endémicos que potencialicen una identidad en nuestros productos y en el desarrollo gastronómico local.

Otra de las estrategias que se convierten en una fortaleza para la empresa corresponde con la experiencia del servicio al cliente, que consiste en un trato cálido y amable con el cual se pretende centrar los esfuerzos del servicio en crear una experiencia al momento en el que el cliente realice la operación de compra o consuma in situ nuestros productos, esto dándole a conocer el origen del producto, los involucrados en el proceso, los rasgos culturales del origen de la materia prima, el proceso de transformación y los métodos para degustar apropiadamente los productos. Así se podría crear una fidelización con el cliente y fomentar el desarrollo de la cultura chocolatera local.

Aunado a lo anterior, al estructurar el concepto *Bean to Bar* en el punto de venta, facilitará la estrategia de dar a conocer al cliente el proceso de transformación artesanal del cacao hasta la barra de chocolate, además de poder involucrarlo, hacerlo partícipe del proceso e incluso co-crear productos con base en las preferencias propias de nuestros clientes. Estos elementos consolidarán una experiencia única e inolvidable para el consumidor y creará una ventaja competitiva para nuestra empresa.

Estas estrategias vistas en conjunto son innovadoras para los consumidores de chocolate *premium* y es con ello que lo anterior se convierte en fortalezas sólidas de la empresa.

7.1.3.4. Debilidades

Una de las debilidades de la empresa sería justamente que la marca se encuentra en etapa de nacimiento, por tal motivo la falta de reconocimiento en el mercado de nuestros productos ofertados, deben ser apoyados por una fuerte estrategia comercial teniendo en cuenta que el sector es un mercado competitivo, monopólico y con productos con un bajo precio de venta, en donde es clave diferenciarse mediante una oferta notable por su calidad, sabor, aroma y de esta forma abrirse paso en el mercado chocolatero.

En relación con lo anterior, es importante considerar que la empresa al ser joven tiene una debilidad técnica sobre el conocimiento de las materias primas, ya que para poder garantizar un producto final de altísima calidad es importante tener una cuidadosa selección de los insumos. Es por ello por lo que se hace necesario crear alianzas con las asociaciones de cacaocultores que garanticen la solidez de este proceso, además de capacitarse para poder crear una experticia al respecto.

Tabla 28. Análisis Swot de la empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gobierno Nacional a través de su PND 2018-2022 prioriza como eje de acción el cultivo de Cacao. <p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento internacional del cacao nacional • Variedades cultivadas en el territorio nacional • Tratados de Libre Comercio como oportunidades para abrir mercados internacionalmente. <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de consumo de productos derivados del cacao en Colombia. 	<p>Político social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abandono gubernamental al pequeño agricultor y nuevas siembras de cultivos ilícitos. <p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad del precio del cacao. • Monopolio del mercado representada en Nacional de Chocolates y Casa Luker • La apertura económica lleva consigo el ingreso de productos con coste de producción más bajos <p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades y plagas a los cultivos del cacao. • Cambio climático que genera riesgos para cultivos de cacao.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de productos chocolateros • Enfoque de experiencia de servicio al cliente. • Proceso de transformación artesanal <i>Bean to Senses</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en fase de nacimiento. • Bajos conocimientos técnicos.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estructura organizacional.

7.2.1. Organigrama

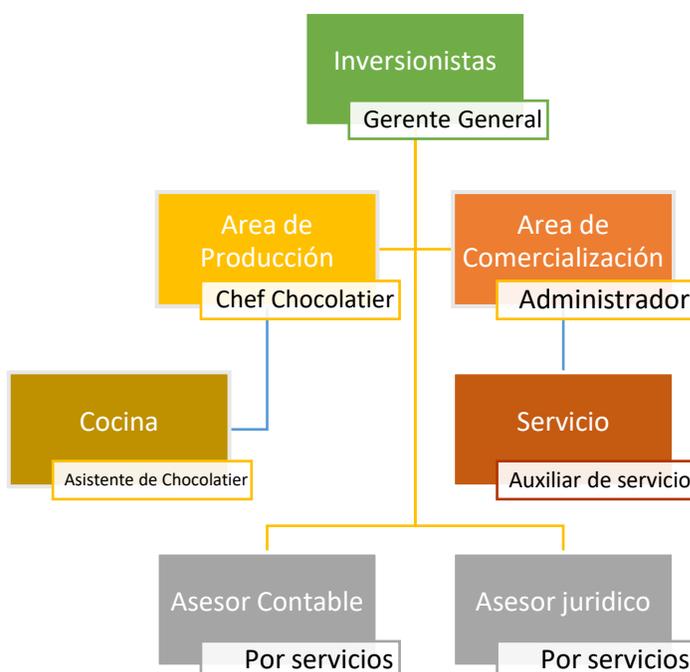


Figura 57. Organigrama
Elaboración propia

7.2.2. Perfiles y funciones

7.2.2.1. Gerencia:

Profesional con título de posgrado en la modalidad de maestría en administración, ingeniería industrial, finanzas, economía o afines, con más de 6 años de experiencia en el direccionamiento de empresas, con excelentes habilidades de liderazgo, orientación al logro de resultados. Para que sea responsable de la alta dirección de la organización y de la alineación de las actividades diarias con la estrategia organizacional, sus principales funciones son:

- ✓ Planear: Estructurar los objetivos del negocio, estimar la demanda del mercado, proyectar las necesidades de recursos, gestión del talento humano.

- ✓ Organizar: herramientas, materiales, equipos, negociaciones, relaciones con proveedores, procedimientos y procesos.
- ✓ Dirección: Establecer programas y actividades tendientes al cumplimiento de metas, promover el crecimiento de la organización, desarrollar el talento humano, desarrollar investigación e innovación, creación de relaciones comerciales y creación de nuevas líneas de negocio.
- ✓ Controlar: Ejercer supervisión de los procesos, factores de calidad, cumplimiento de estándares, logro de metas, evaluación del servicio, control financiero, formulación de indicadores de gestión y aplicación de medidas preventivas o correctivas.
- ✓ Liderazgo: está representada en una influencia interpersonal, que se configura por la habilidad para convencer e inspirar en el comportamiento y forma de actuar de las personas de su entorno hacia un objetivo colectivo. Generar un excelente clima laboral sobre el equipo de apoyo, transmitiendo a sus empleados y colegas, confianza, tranquilidad, amabilidad y certeza, tanto del camino como de los logros que se pretenden alcanzar.

7.2.2.2. Área de producción:

Es el área responsable de la administración de operaciones, encargada de la transformación de los inputs en outputs, desde la planeación y diseño de los procesos productivos, que logran establecerse como elementos diferenciadores dentro del concepto de negocio y contribuyen con la planeación estratégica de la organización desde los preceptos de enfoque global, asociación en la cadena de suministros, sostenibilidad, desarrollo rápido de productos, personalización en masa, justo a tiempo y delegación de funciones a los empleados.

Para ello, se requiere inicialmente de un chef chocolatier con mínimo tres años de experiencia específica en chocolatería y un asistente de producción con mínimo un año de experiencia

específica en cocina. Se señalan a continuación los perfiles necesarios para el chef *chocolatier* y el asistente de producción:

Perfil de puesto del *Chef Chocolatier*:

- ✓ Estudios y especialización relacionada al chocolate.
- ✓ Conocimiento en tipos de cacao y las características organolépticas que ofrecen.
- ✓ Experticia en la selección de materia prima.
- ✓ Habilidades técnicas en el tueste del cacao, conchado, templado, moldeo y decoración del chocolate.
- ✓ Habilidades artísticas y de innovación para la creación de chocolatería de autor.
- ✓ Conocimiento técnico del bean to bar.
- ✓ Capacidad de Liderazgo.
- ✓ Habilidades interpersonales y de servicio al cliente.

Perfil de puesto Asistente de Producción:

- ✓ Conocimiento de chocolate y de la transformación artesanal del cacao.
- ✓ Estandarización del proceso de elaboración.
- ✓ Evaluación de métodos eficientes de producción.
- ✓ Flexibilización de la producción.
- ✓ Conocimientos básicos de cocina.
- ✓ Habilidades de empaqueo
- ✓ Ingeniería de productos.
- ✓ Control de insumos y maquinarias.
- ✓ Planeación de la producción.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Mantenimiento y limpieza de maquinaria.
- ✓ Habilidades de aprendizaje
- ✓ Buen observador y proactivo

- ✓ Habilidades interpersonales y de servicio al cliente.

Área de comercialización:

Es el área responsable de evaluar las necesidades de los clientes, la aceptación de la oferta, verificar las características especiales en las cuales se debe enmarcar el desarrollo de los productos, propender por estimar la demanda de productos para solicitar al área de producción su abastecimiento y finalmente construir las estrategias necesarias para materializar la venta de productos. Por tal motivo, se requiere contratar un profesional especializado en administración, mercadología, economía o afines con mínimo 3 años de experiencia específica en el sector de alimentos y un auxiliar de servicios con una experiencia específica de mínimo 2 años, ambos que respondan a los siguientes perfiles y funciones:

Perfil de Administrador:

- ✓ Conocimiento en administración, finanzas y gestión del talento humano
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Apoyar en labores de cocina
- ✓ Dominio de herramientas de planeación y control
- ✓ Especialista en desarrollo de estrategias
- ✓ Capacidad de análisis del entorno
- ✓ Habilidades interpersonales y de servicio al cliente.

Perfil de puesto Auxiliar de servicio:

- ✓ Conocimientos en ventas y servicio.
- ✓ Configurar y brindar la experiencia de servicio
- ✓ Conocimientos de chocolate.
- ✓ Apoyar en labores de atención al cliente.

- ✓ Habilidades comerciales.
- ✓ Habilidades de aprendizaje.
- ✓ Excelentes habilidades interpersonales y de servicio al cliente.
- ✓ Motivación del personal.
- ✓ Estrategias de Marketing.
- ✓ Manejo de redes sociales.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Mantenimiento del local.
- ✓ Fidelización de clientes.
- ✓ Personalización de productos.

7.2.3. Esquemas de contratación

Los contratos del personal requerido para el punto de venta se realizarán a la luz de la normatividad colombiana, en la modalidad de contrato laboral a término indefinido. Esto, con el fin de crear estabilidad además de garantizar unas excelentes condiciones laborales a nuestros empleados.

Para el caso de la necesidad en materia jurídica y contable, la contratación se realizará bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios profesionales. No obstante, en la medida que se presente el crecimiento del negocio y se demanden mayores actividades en materia, se realizará la vinculación laboral en los términos descritos anteriormente.

7.3. Factores clave de la gestión del talento humano

Para respaldar nuestra propuesta de valor, nuestro personal se hace pieza clave dentro de todo el esquema empresarial; a continuación, se relacionan los factores determinantes para reclutar, formar y retener al talento humano.

7.3.1. Selección de recurso humano

Los criterios para la selección del personal tendrán en cuenta los resultados en la calificación sobre cada una de las competencias requeridas para desempeñarse en cada uno de los cargos dispuestos

por la organización, pero además será de alta valoración la percepción que se genere en torno a habilidades interpersonales y carisma.

Para ello será el gerente general, el encargado de adelantar el proceso, así como también de evaluar la necesidad de vincular nuevo personal para la compañía

7.3.2. Horario y sitio de trabajo

En principio se tendrá una jornada laboral de lunes a viernes de 9:00 am a 9:00 pm, con un receso para el almuerzo, con relevo entre los demás empleados en este periodo y para el cumplimiento de la carga laboral conforme a la normativa legal vigente.

El sitio de trabajo será directamente en el local comercial con la posibilidad de traslados en otros lugares, en el caso que la empresa decida participar de eventos, ferias y muestras empresariales.

7.3.3. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor relacionada con la creación de una experiencia de servicio para nuestros clientes se construye a partir de un compromiso de nuestro personal con la excelencia en el servicio, experticia en el tema, habilidades interpersonales y comunicativas para transmitir información, practica de la filosofía de la calidad total y conocimiento de la estrategia del negocio, se creará un sistema de incentivo que servirá de punto de control, con periodicidad semanal, que no represente carga prestacional para la compañía, pero que optimice los ingresos percibidos por nuestro personal.

Este mecanismo, que aplica tanto a la parte comercial como al área de producción, se aplicará mediante la visita a la tienda de un *mystery shopper* o cliente misterioso, que consiste en una persona que sin identificarse ante el personal evalúe aspectos tales como: presentación, producto, amabilidad, tiempo de atención y pasión por el servicio.

Los factores serán los siguientes:

- Presentación: limpieza del lugar, empaque de productos, emplatados, orden y limpieza de accesorios y maquinaria, disposición de materias primas, mesas y estanterías.
- Producto: calidad, ingredientes, temperatura, sabor y olor.
- Amabilidad: saludo, creación de relación, atención y disposición.
- Tiempo de atención: con la estandarización de procesos para la elaboración de productos y prestación del servicio, se determinarán los tiempos máximos en atención para cada producto.
- Pasión por el servicio: calidez, claridad, explicación del origen - transformación y desarrollo de historia.

Otro incentivo monetario estará dado por las propinas o el reconocimiento por parte del cliente a la atención prestada al momento de realizar la operación de compra, en el que generalmente se sugiere el 10% adicional al valor de la facturación.

Como tercer elemento, se creará un incentivo no monetario en el que se remita a nuestro personal a escuelas, seminarios, talleres para su formación académica en temas relacionados con el sector o de crecimiento personal.

7.3.4. Capacitación

Para lograr la experticia de nuestro recurso humano es esencial la capacitación interdisciplinaria para cada uno de nuestros empleados y que su conocimiento sea transversal dentro de la organización; por ejemplo, que nuestro chef chocolatier enseñe al personal del servicio el proceso de transformación, o el gerente instruya al asistente de cocina sobre herramientas de planeación y estrategia.

Esto, con el objetivo de la consolidación de un equipo que sea flexible, que tenga un crecimiento profesional y básicamente que sea capaz de alinearse con la planeación estratégica de la organización para el logro de resultados.

Adicionalmente, el desarrollo del conocimiento específicamente sobre el sector facilitará la construcción de la capacidad de resiliencia de la organización e incluso de fomentar la capacidad de investigación para el desarrollo de nuevos productos o nuevas materias primas para el proceso.

7.4. Gobierno corporativo

Con fin de garantizar la sostenibilidad en términos de gobernanza, se pretende la implementación del gobierno corporativo para la organización, en el que primero se requiere definir cuáles serán los órganos de gobierno, que para nuestro caso estará compuesto por: la Junta de Accionistas, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección, esto con el objetivo de crear un mecanismo de ética y transparencia, garantizar la sostenibilidad de la empresa, establecer las políticas internas, controlar la gestión y proyectar el crecimiento de la organización.

Acto seguido, se deberá conformar la junta de accionistas velando por la configuración de un quórum para las decisiones y que defienda los intereses de los inversionistas. Luego, se conformará el consejo de administración para formalizar los procesos administrativos y precisar la visión estratégica del negocio, así como de controlar la gestión directiva de la empresa; estará conformado por el presidente a cargo del gerente, consejeros, un representante de los accionistas, el chef chocolatier, el administrador y, de considerarse, un consejero independiente en el caso que se requiera una asesoría externa.

Posteriormente, se creará el comité de dirección que se encargará de la ejecución de los planes y estrategias del consejo de administración que estará conformado por el gerente, el chef *chocolatier* y el administrador.

El esquema del gobierno corporativo se muestra a continuación:

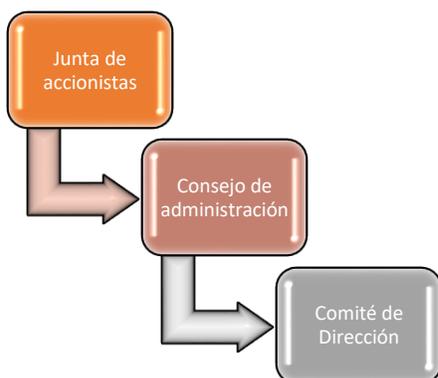


Figura 58. Esquema gobierno Corporativo
Elaboración propia

7.5. Aspectos legales

7.5.1. Razón social de la empresa

Una vez consultada la base de datos de nombres de empresas y marcas a través de la ventanilla única empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de la Superintendencia de Industria y Comercio, la razón social que será el nombre con el que se identificará nuestra empresa y la marca es **XhocOro**.

7.5.2. Ubicación

La sede de operaciones y punto de venta principal se ubicará en el Distrito Capital de Bogotá, específicamente en la localidad de Santa Fe.

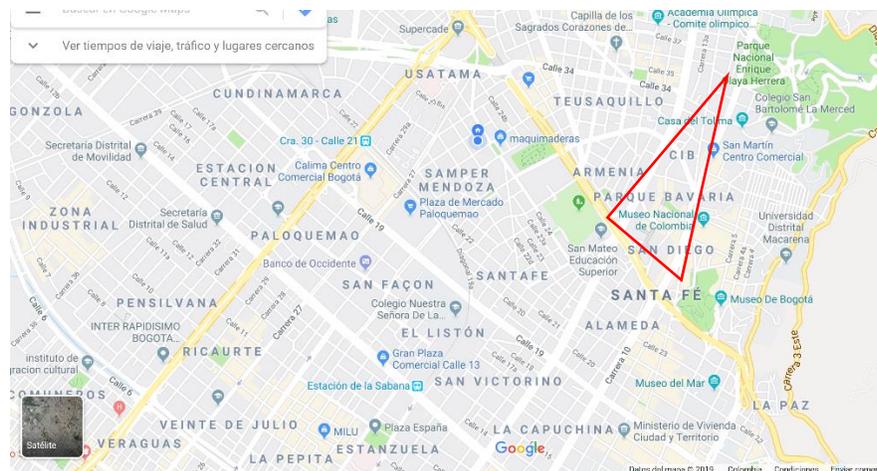


Figura 59. Ubicación del lugar
Sector triangulado a partir de Google maps.

7.5.3. Actividad Económica

Con base en la descripción de actividades económicas de la Cámara de Comercio de Bogotá, el Código CIU de la actividad económica relacionada a nuestra empresa es el 1082 con descripción “Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería” y el 5611 “Expendio a la mesa de comidas preparadas”.

7.5.4. Clasificación legal

En virtud de lo establecido en la (Ley 1528, 2008), para efectos prácticos y simplificar el proceso de registro, la empresa se constituirá bajo la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). Esto, teniendo en cuenta que esta figura no exige un número mínimo de accionistas, permiten la unipersonalidad y se constituye mediante un documento privado en la Cámara de Comercio sin exigencia de crear una junta directiva ni revisoría fiscal.

7.6. Registro, regímenes especiales y permisos.

7.6.1. Registro matrícula mercantil

La empresa debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades y su solicitud se realiza en la Cámara de Comercio de Bogotá, diligenciando el

formulario *Registro Único Empresarial- RUES* y en el que se debe verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre en el siguiente portal web: <http://www.rues.org.co/> (RUES, s.f.); el costo de la matrícula tendrá un valor aproximado de \$1.100.000 teniendo en cuenta el valor preliminar de los activos.

7.6.2. Inscripción RUT y RIT

Estos trámites no tienen costo; para el caso del RUT, primero se debe realizar el Pre-Rut en la página web de la DIAN en *Servicios en línea, RUT, Inscribese en el RUT*, luego en las oficinas de la DIAN, obtener el RUT definitivo.

Para el Registro de Información Tributaria (RIT), el trámite se puede realizar en la página de la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá descargando el formulario “Formulario RIT Establecimiento de Comercio” en la ruta Contribuyentes, Formatos y luego formalizando el registro en la ruta Pagos y servicios, Servicios en puntos de atención, Inscripción, novedades y cancelación del RIT. (SDH, s.f.)

7.6.3. Verificar uso de suelo

Una vez se cuente con la disponibilidad del local comercial, es importante verificar que la actividad económica se pueda desarrollar en el punto específico de la localidad de Santa Fe, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y la reglamentación específica del Distrito de Bogotá; para ello se podrá realizar la verificación en el portal <http://sinupotp.sdp.gov.co/sinupot/index.jsf> de la Secretaría de Planeación Distrital o solicitar el respectivo certificado de uso de suelo a la curaduría más cercana o en la Oficina de la Secretaria de Planeación Distrital. (SINUPOT, s.f.).

7.6.4. Concepto sanitario

En cumplimiento de la (Ley 9, 1979) en relación con los componentes ambientales, suministro de agua, salud ocupacional y específicamente el título V de alimentos de la ley ibídem, los

establecimientos industriales y comerciales que realicen actividades que se relacionan con alimentos deberán contar con concepto sanitario y cumplir con los requisitos sanitarios aplicables a restaurantes y establecimientos gastronómicos, establecidos en el capítulo VIII de la (Resolución 2674, 2013).

Se solicitará concepto sanitario a la Secretaría Distrital de Salud ante dicha entidad o a través de la siguiente página web: www.bogota.gov.co – SDQS (Sistema Distrital de Quejas y Soluciones) (SDQS, 2019).

7.6.5. Certificado de manipulación de alimentos.

Este certificado es de carácter obligatorio para todos los empleados del área de producción o que manipulen alimentos. Para obtenerlo existen varios institutos que brindan la capacitación en Manipulación Higiénica de Alimentos y expiden el certificado y tiene un costo aproximado de \$12.000 pesos.

7.6.6. INVIMA

Para sacar el registro Invima, se debe realizar lo siguiente:

- Identificar la categoría del riesgo del producto, según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015.
- De acuerdo con el nivel de riesgo: alto requiere RSA (registro sanitario), riesgo medio requiere PSA (permiso sanitario) o riesgo bajo requiere NSA (notificación sanitaria), según el Artículo 37 de la (Resolución 2674, 2013) y (Resolución 3168, 2015).
- En virtud de lo establecido en el artículo 42 de la (Resolución 2674, 2013), se puede amparar varios alimentos bajo un mismo Registro, Permiso o Notificación Sanitaria.
- Verificar los requisitos para la obtención de RSA o PSA establecidos en el Artículo 38 o 40 de la (Resolución 2674, 2013).

- Diligenciar los formularios de: información básica, solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel “Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y tramites asociados (Resolución 2674, 2013) y (Resolución 3168, 2015)”
- Verificar tarifa y realizar el pago
- Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada a la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima. (INVIMA, 2019)

Los alimentos considerados como de bajo riesgo son aquellos que “tienen poca probabilidad de contener microorganismos patógenos y normalmente no favorecen su crecimiento debido a las características de los mismos y los alimentos que probablemente no contienen productos químicos nocivos”, tales como: alimentos a base de cacao o sus subproductos, algunos productos de confitería, cereales, granos, café, té, frutas y hortalizas deshidratadas, productos de panadería, azúcar, panela, miel, confituras de frutas y mermeladas. (CCB, 2017)

El costo de la Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (variedades de 1 a 10) es de 99 SMLDV, (Variedades de 11 a 20) 109 SMLDV y (Variedades de 21 en adelante) 130 SMLDV (INVIMA, 2019). Es decir, entre \$2.732.796 y \$3.588.520 de pesos con base en cálculos vigencia 2019.

7.6.7. Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios

Este concepto es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá y los requisitos e información para el trámite podrá ser consultado a través de “Trámites y servicios, Concepto técnico. Visitas de inspección” en la página web: www.bomberosbogota.gov.co; el costo de la diligencia tiene un valor de 2 SMDLV. (UAECOB, s.f.).

7.6.8. Certificado Sayco & Acinpro

Teniendo en cuenta que en el local se utilizará música para la ambientación del lugar, se deben pagar los derechos correspondientes que, para el caso de música de ambientación en un espacio de 20 personas, tendrá un costo de \$330.000 anual. El simulador de tarifas se encuentra en el siguiente portal web: <http://www.osa.org.co/> (OSA, 2019).

7.6.9. Trámites ante secretaría de ambiente distrital

Ante la Secretaría de Ambiente Distrital se deben surtir los siguientes trámites: el primero, la evaluación a permisos de emisión para fuentes fijas, segundo el registro de publicidad exterior visual y tercero una certificación de intensidad auditiva. Estos trámites deberán validarse si son de obligatorio cumplimiento dadas las características del establecimiento. Para ello, se puede validar la información a través del siguiente enlace en “*Trámites en línea*”. web: www.secretariadeambiente.gov.co (SDA, s.f.)

7.6.10. Registro nacional de turismo

Partiendo de que el negocio se proyecta como un sitio potencial para el desarrollo del turismo en la capital, en virtud del numeral 9 del artículo 12 de la (Ley 1101, 2006) que establece que: “(...)Los establecimientos de gastronomía y bares, cuyos ingresos operacionales netos sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.”, en el momento de superar los ingresos operacionales se realizará el registro nacional de turismo con periodicidad anual, dentro de los primeros 3 meses del año, a través del portal web <http://rnt.rue.com.co/> o través de la cámara de comercio de Bogotá.

7.6.11. Depósito de la enseña comercial

Este trámite es opcional, y consiste en proteger palabras, imágenes, colores, logotipos, entre otros, que identifiquen a nuestro negocio. Para lograr esto, se realiza el depósito de la enseña comercial,

el cual es una inscripción que se hace en el registro público de la propiedad industrial, administrado por la SIC. El depósito otorga un derecho de exclusividad de propiedad industrial desde la fecha en la que se presenta la solicitud y termina cuando la enseña comercial se deje de usar o cuando cesan las actividades del establecimiento que la usa (CCB, 2016).

8. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollará la evaluación financiera de la estructura del negocio, en la cual se podrán cuantificar las necesidades de inversión para la puesta en marcha, su clasificación contable; adicionalmente se establecerá el presupuesto de ingresos junto con la estructura de costos y gastos que permitirán identificar el punto de equilibrio, el resultado de los estados financieros y determinar la rentabilidad del proyecto.

Adicionalmente, se identificarán las posibles alternativas para la financiación del proyecto junto con las estrategias para ofrecer una tasa de retorno a la inversión atractiva para los inversionistas.

8.1. Objetivos financieros

- Cuantificar el plan de inversiones.
- Detallar el presupuesto de ingresos y gastos.
- Lograr una rentabilidad del negocio superior a una tasa de oportunidad de 4,98% dadas las inversiones realizadas en carteras colectivas.
- Recuperar la inversión en máximo 5 años.
- Identificar mecanismos que apalanquen la inversión.
- Determinar el punto de equilibrio del negocio.

8.2. Necesidades de Inversión.

A continuación, se presentan las necesidades de inversión para la puesta en marcha del negocio en sus principales rubros, las cuales ascienden a un total de \$107,8 millones de pesos como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 29. Inversión inicial.

Concepto	Valor
Arriendo adecuaciones	\$ 3.800.000
Equipo y maquinaria	\$ 54.200.000
Muebles y enseres	\$ 20.610.000
Equipo de oficina y seguridad	\$ 4.000.000
Software	\$ 2.000.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 4.252.796
Marketing digital y página web	\$ 1.500.000
Investigación y Desarrollo de productos	\$ 14.000.000
Ambientales	\$ 3.500.000
<u>TOTAL INVERSIONES</u>	\$ 107.862.796

Fuente: Elaboración propia

8.3. Presupuestos de Ingresos y Gastos.

En referencia al estudio de mercado y al plan estratégico, se espera lograr captar un porcentaje de nuestro nicho de mercado, que para el caso de la localidad de Santa Fe corresponde a 7.700 personas. En la misma forma, es preciso mencionar que, a partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se logró establecer que la mayoría de nuestros potenciales clientes tienen una frecuencia de compra de dos veces por semana; sin embargo, para las proyecciones de ventas se aplicó una frecuencia conservadora de dos veces en forma mensual.

8.3.1. Análisis de escenarios

Realizada la proyección del presupuesto de ingresos y gastos, se sometió el mismo a una evaluación de escenarios (pesimista, optimista y probable) utilizando como variable el porcentaje de participación del mercado que queremos atraer a nuestro negocio en su fase inicial. Para esto, se establecieron los siguientes porcentajes de participación en el mercado del nicho 10%, 20% y 30%, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 30. Resumen de escenarios

Resumen del escenario			
	Pesimista	Optimista	Probable
Porcentaje del nicho de mercado	10%	30%	20%
PRODUCTOS			
Bebidas calientes	7.597	22.790	15.193
Barras de chocolate	6.097	18.290	12.194
Trufas y Pralinés	2.055	6.165	4.110
Postres de Chocolate	740	2.219	1.480
Acompañamientos	4.822	14.466	9.644
TOTAL INGRESOS	\$ 150.454.255	\$ 451.362.766	\$ 300.908.510
TOTAL EGRESOS	\$ 226.012.087	\$ 305.690.312	\$ 265.851.199
CASH FLOW	-\$ 75.557.831	\$ 145.672.454	\$ 35.057.311

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Presupuesto de Ingresos

En consistencia con el estudio de mercado y el plan estratégico, se definió como el escenario más probable, lograr captar el 20% de nuestro nicho mercado, iniciando en el primer trimestre con el 10%, y presentado un crecimiento progresivo mensual de 0,8%. Este porcentaje fue validado con el valor de las ventas mensuales del nuevo local de Distrito Chocolate, que fue informado por su gerente Juan Urbano en entrevista personal con el autor del presente documento.

Adicionalmente, aplicando la demanda estacional que se presenta para la venta de productos chocolateros, junto con las preferencias de tipo de producto para el consumo por parte del mercado, las proyecciones de ventas se muestran a continuación.

Tabla 31. Presupuesto de ingresos

Producto	PRESUPUESTO DE INGRESOS												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Bebidas calientes	\$ 4,6	\$ 5,5	\$ 7,3	\$ 9,1	\$ 11,4	\$ 9,3	\$ 9,3	\$ 9,4	\$ 11,8	\$ 11,9	\$ 10,2	\$ 12,7	\$ 112,4
Barras de chocolate	\$ 4,4	\$ 5,2	\$ 7,0	\$ 8,7	\$ 10,9	\$ 8,8	\$ 8,9	\$ 8,9	\$ 11,2	\$ 9,1	\$ 9,2	\$ 11,5	\$ 103,6
Trufas y Pralinés	\$ 0,4	\$ 0,5	\$ 0,7	\$ 0,9	\$ 1,1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 1,1	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 1,1	\$ 10,3
Postres de Chocolate	\$ 1,1	\$ 1,3	\$ 1,8	\$ 2,2	\$ 2,8	\$ 2,2	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 2,8	\$ 2,3	\$ 2,3	\$ 2,9	\$ 26,3

PRESUPUESTO DE EGRESOS													
Formación y desarrollo	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 1,44
Seguridad	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,60
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 15,55	\$ 15,54	\$ 15,52	\$ 15,53	\$ 15,53	\$ 15,53	\$ 15,54	\$ 15,54	\$ 15,55	\$ 15,55	\$ 15,56	\$ 15,56	\$ 186,51
TOTAL EGRESOS	\$ 19,08	\$ 19,77	\$ 21,16	\$ 22,55	\$ 23,03	\$ 22,65	\$ 22,71	\$ 22,78	\$ 23,27	\$ 23,56	\$ 23,11	\$ 23,62	\$ 267,29

Fuente: Elaboración propia (cifras en millones)

8.4. Cash Flow

Ahora bien, tomando como horizonte de planeación un plazo de 5 años, el flujo de caja del proyecto tendría el siguiente comportamiento:

Tabla 33. Cash Flow

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ 59.380.361	\$ 68.761.266	\$ 85.842.703	\$ 112.770.278	\$ 159.717.959	\$ 229.237.769
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 3.925.963	\$ 10.784.071	\$ 21.298.358	\$ 38.764.924	\$ 64.044.086
KTNO	\$ 59.380.361	\$ 64.835.303	\$ 75.058.631	\$ 91.471.921	\$ 120.953.035	\$ 165.193.683
Activo Fijo Neto	\$ 107.862.796	\$ 92.470.237	\$ 77.077.678	\$ 61.685.118	\$ 46.292.559	\$ 30.900.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 15.392.559	\$ 30.785.118	\$ 46.177.678	\$ 61.570.237	\$ 76.962.796
Activo Fijo Bruto	\$ 107.862.796	\$ 107.862.796				
Total Capital Operativo Neto	\$ 167.243.157	\$ 157.305.540	\$ 152.136.309	\$ 153.157.039	\$ 167.245.594	\$ 196.093.683
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 20.848.086,8	\$ 40.817.252,5	\$ 72.094.980,4	\$ 124.972.229,9	\$ 202.127.379,6	\$ 137.446.618,1
Impuestos	\$ 6.671.387,8	\$ 13.061.520,8	\$ 23.070.393,7	\$ 39.991.113,6	\$ 64.680.761,5	\$ 28.848.089,0
NOPLAT	\$ 14.176.699,0	\$ 27.755.731,7	\$ 49.024.586,7	\$ 84.981.116,4	\$ 137.446.618,1	\$ 108.598.530,6
Inversión Neta	\$ 9.937.617,1	\$ 5.169.231,1	\$ 1.020.730,2	\$ 14.088.554,9	\$ 28.848.089,0	\$ -
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 4.239.082	\$ 22.586.501	\$ 50.045.317	\$ 99.069.671	\$ 166.294.707	\$ 79.750.441,6

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero EAN

8.5. Estados financieros

Los principales estados financieros del negocio se muestran a continuación:

Tabla 34. Estado de Resultados

	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 301.666.200,0	\$ 338.921.975,7	\$ 391.454.881,9	\$ 472.681.769,9	\$ 585.652.712,9
COSTO VENTAS	\$ 78.912.329,0	\$ 86.969.277,8	\$ 98.536.191,7	\$ 116.716.119,1	\$ 141.856.771,2
UTILIDAD BRUTA	\$ 222.753.871,0	\$ 251.952.697,9	\$ 292.918.690,2	\$ 355.965.650,8	\$ 443.795.941,8
GASTOS ADITIVOS Y VENTAS	\$ 113.347.132,0	\$ 119.014.488,6	\$ 124.965.213,0	\$ 131.213.473,7	\$ 137.774.147,4
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 68.366.093,0	\$ 71.784.397,7	\$ 75.373.617,5	\$ 79.142.298,4	\$ 83.099.413,3
OTROS GASTOS	\$ 4.800.000,0	\$ 4.944.000,0	\$ 5.092.320,0	\$ 5.245.089,6	\$ 5.402.442,3
DEPRECIACIÓN	\$ 15.392.559,2	\$ 15.392.559,2	\$ 15.392.559,2	\$ 15.392.559,2	\$ 15.392.559,2
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 20.848.086,8	\$ 40.817.252,5	\$ 72.094.980,4	\$ 124.972.229,9	\$ 202.127.379,6
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.579.452,6	\$ 7.117.029,5	\$ 5.537.612,6	\$ 3.831.842,3	\$ 1.989.610,4
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.268.634,2	\$ 33.700.223,0	\$ 66.557.367,8	\$ 121.140.387,6	\$ 200.137.769,2
IMPUESTOS	\$ 3.925.963,0	\$ 10.784.071,3	\$ 21.298.357,7	\$ 38.764.924,0	\$ 64.044.086,1
UTILIDAD NETA	\$ 8.342.671,3	\$ 22.916.151,6	\$ 45.259.010,1	\$ 82.375.463,6	\$ 136.093.683,0

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero EAN

Tabla 35. Balances

	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 59.380.361	\$ 68.761.266	\$ 85.842.703	\$ 112.770.278	\$ 159.717.959	\$ 229.237.769
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
FIJO DEPRECIABLE	\$ 104.062.796	\$ 104.062.796	\$ 104.062.796	\$ 104.062.796	\$ 104.062.796	\$ 104.062.796
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 0	\$ 15.392.559	\$ 30.785.118	\$ 46.177.678	\$ 61.570.237	\$ 76.962.796
ACTIVO FIJO NETO	\$ 107.862.796	\$ 92.470.237	\$ 77.077.678	\$ 61.685.118	\$ 46.292.559	\$ 30.900.000
TOTAL ACTIVO	\$ 167.243.157	\$ 161.231.503	\$ 162.920.380	\$ 174.455.397	\$ 206.010.518	\$ 260.137.769
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 3.925.963	\$ 10.784.071	\$ 21.298.358	\$ 38.764.924	\$ 64.044.086
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 3.925.963	\$ 10.784.071	\$ 21.298.358	\$ 38.764.924	\$ 64.044.086
Obligaciones Financieras	\$ 107.243.157	\$ 88.962.869	\$ 69.220.157	\$ 47.898.029	\$ 24.870.130	\$ 0
PASIVO	\$ 107.243.157	\$ 92.888.832	\$ 80.004.229	\$ 69.196.387	\$ 63.635.054	\$ 64.044.086
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 8.342.671	\$ 22.916.152	\$ 45.259.010	\$ 82.375.464	\$ 136.093.683
TOTAL PATRIMONIO	\$ 60.000.000	\$ 68.342.671	\$ 82.916.152	\$ 105.259.010	\$ 142.375.464	\$ 196.093.683

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero EAN

8.6. Fuentes de financiación

A continuación, se presenta el plan de financiación de la empresa XhocOro, en la que se identifican posibles fuentes de financiación y se determinan las operaciones de financiación a realizar para la empresa.

8.6.1. Identificación de fuentes de financiamiento.

Como resultado del análisis FODA, se identificó la oportunidad que configura el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en el que se enmarca un pacto estructural denominado emprendimiento, que pretende impulsar la economía naranja. En virtud de lo anterior, el Ministerio de Cultura ha venido reglamentando la Ley del Plan mediante incentivos para el emprendimiento.

Al respecto, se verificó si la idea de negocio era viable en el marco del desarrollo de la economía naranja, en la que se identificó que la actividad relacionada con el turismo y el patrimonio cultural podría cubrir el presente emprendimiento mediante un enfoque sobre la cocina tradicional.

A partir de allí, Mincultura señala que los programas para el financiamiento para emprendedores y organizaciones emergentes son: Línea “exprimiendo la naranja” y otros fondos naranjas (Bancoldex), fondo emprender (SENA), Voucher Naranja de contenidos digitales (MinTIC – iNNpulsa), aldea naranja (INNpulsa) y FONTUR programas especiales, competitividad, promoción y mercadeo (MinCIT – Viceministerio de turismo).

8.6.2. Plan de Financiamiento.

Según lo definido en el numeral 8.2, la necesidad de la inversión inicial del proyecto asciende a \$107,9 millones de pesos; sin embargo, para apalancar el desarrollo del negocio en su etapa de nacimiento e introducción, se requiere la financiación de las nóminas y de los gastos fijos en los

tres primeros meses, también cubrir los costos operativos y el rubro de marketing de los dos primeros meses. Es así como las necesidades de financiación ascienden a \$167,2 millones de pesos.

Para ilustrar el plan de financiamiento, se parte de la base de un aporte del emprendedor por valor de \$60 millones, razón por la cual el resto (\$107,2 millones), se acudiría a financiación externa. En relación con esto, es evidente que el proyecto se enmarca en la inclusión parcial en la economía naranja mediante las actividades “Expendio a la mesa de comidas preparadas CIUU 5611”, “Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p. CIUU 5619” y “Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento CIUU 5630”. De lo anterior, se señalan los términos de referencia de las convocatorias vigentes:

“Actividades económicas 5611, 5612, 5613, 5619, 5630: Planes de negocio que ofrezcan comidas que son parte del Plan Especial de salvaguardia de las cocinas patrimoniales. O que adapta platos típicos tradicionales a la cocina Gourmet y que utilizan insumos de semillas e ingredientes nativos o con denominación de origen.” (Fondo emprender, 2019, pág. 9)

Así las cosas, se contemplan las siguientes alternativas para el fondeo del proyecto:

- ✓ Solicitar apoyo de capital semilla al Fondo Emprender del Sena, que establece como topes hasta 80 (SMLMV) - \$66,2 millones si se generan hasta 3 empleos formales directos, 150 (SMLMV) - \$124,2 millones si se generan hasta 5 empleos formales directos y hasta 180 (SMLMV) - \$149,1 millones si se generan 6 o más empleos formales directos.
- ✓ Solicitar apoyo de capital semilla al programa Aldea CCS -17, que establece como condiciones superar los 3 primeros retos del Programa ALDEA, como topes de financiación mínimo \$50 millones y máximo \$120 millones, en relación de un 80% del valor de la propuesta.

- ✓ Solicitar apoyo de capital semilla al fondo de la EAN.
- ✓ Solicitar financiación con tasa compensada por Bancoldex en las líneas de crédito: Crea, Bogotá Crece con condiciones así: Plazo hasta 5 años, periodo de gracia hasta 6 meses, tasa de intermediación DTF E.A. + 0.50% E.A., tasa al empresario a negociar, monto hasta \$200 millones; línea mipymes competitivas para escalamiento productivo 2019, con condiciones así: Plazo hasta 6 años, periodo de gracia hasta 1 año, tasa de intermediación DTF E.A. + 1% E.A., tasa al empresario a negociar, monto hasta \$3.000 millones.

Para el escalonamiento del negocio se tiene previsto acudir a las siguientes fuentes de financiación: *Leasing* de maquinaria, *Renting* con empresas del sector, inversionistas, *Crowfundings* o ángeles inversionistas.

8.7. Evaluación financiera del proyecto

Como resultado del flujo de caja del proyecto, aplicando una Tasa de Oportunidad del Inversionista TIO de 4,98%, sumado a las necesidades de financiación descritos en el numeral anterior y optando por un crédito con tasa compensada, los siguientes son los resultados de la evaluación financiera:

- Valor Presente Neto, VPN = \$112.532.410
- Tasa Interna de Retorno, TIR = 19,19%
- Retorno de la Inversión, ROI = 2,99 años
- Punto de Equilibrio = 30.627,09 unidades

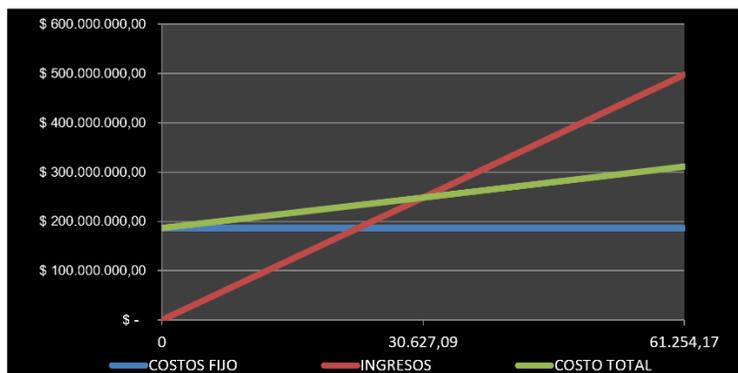


Figura 60. Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero EAN

En conclusión, se presenta una viabilidad financiera para el proyecto de inversión toda vez que cumple con las expectativas financieras esperadas, ya que el VPN en un horizonte de planeación es positivo y representa \$112 millones de pesos, el cual equivale a una TIR del proyecto de 19,2% que es superior a la TIO del inversionista; en relación, con el ROI es de 3 años y existe una alta probabilidad que por la naturaleza del proyecto se pueda tener acceso a recursos semilla no rembolsables por parte de la nación que optimizarían sustancialmente los indicadores del proyecto.

9. LIENZO CANVAS XHOCORO

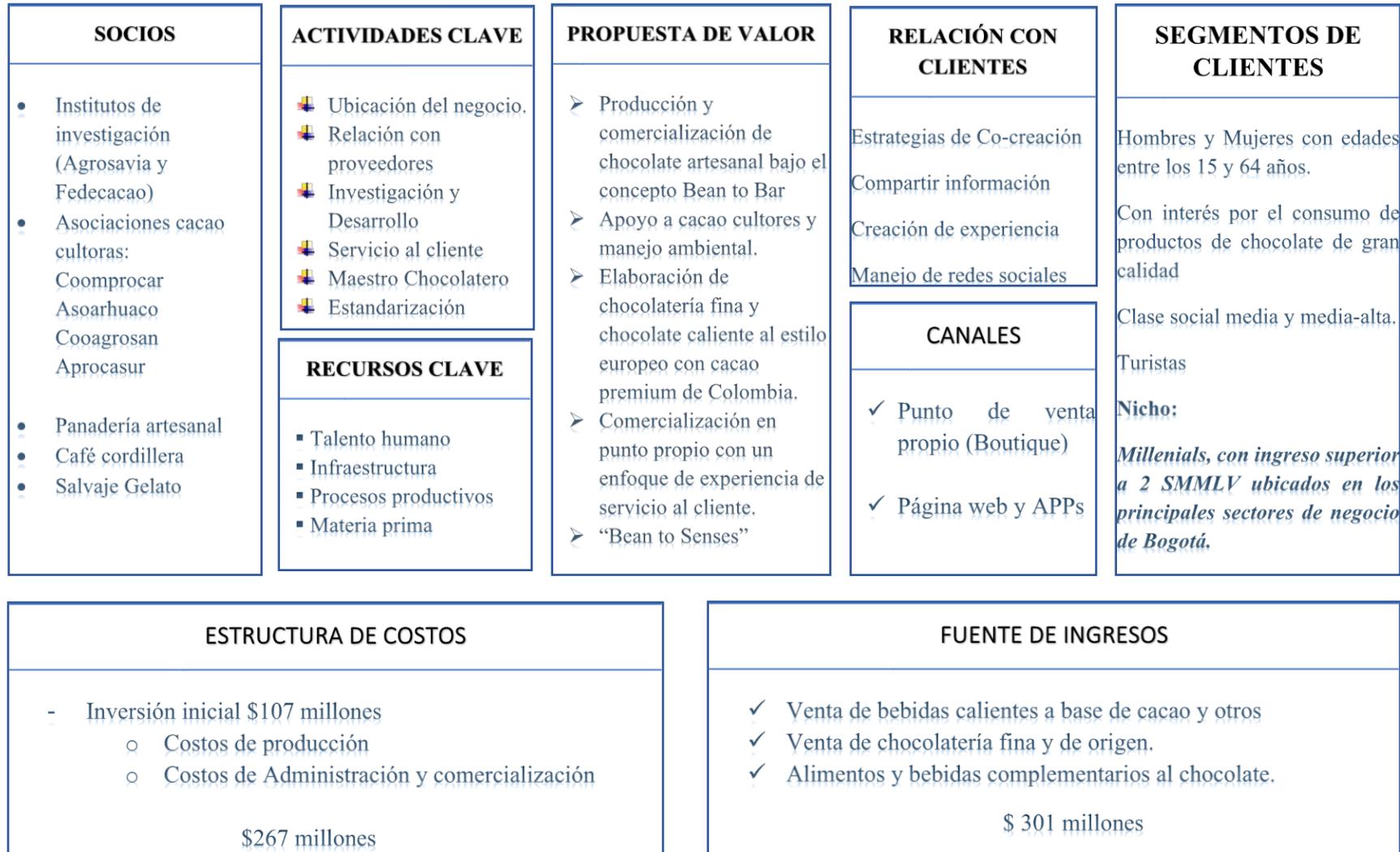


Figura 61. Lienzo Canvas XhocOro

Elaboración Propia.

10. CONCLUSIONES

Al realizar la evaluación financiera del proyecto de emprendimiento fue posible identificar que el mismo es viable financieramente; de hecho, según las proyecciones realizadas se tendría un retorno de la inversión que es de \$167,2 millones de pesos cubriendo los gastos fijos durante el primer trimestre, en 3 años y en un horizonte de planeación de 5 años se obtendría una TIR del 19,19% y un VPN de \$113 millones.

Adicionalmente, es importante resaltar que es posible que al presentar el proyecto a las convocatorias que realizan las distintas entidades de orden nacional y territorial, se pueda acceder a recursos de inversión semilla no reembolsables, dadas las características del proyecto en el marco de la economía naranja, hecho que tendría un impacto positivo en los principales indicadores financieros.

Como respaldo de la evaluación financiera, estaría dado por el análisis sectorial, toda vez que se identificó que la chocolatería fina tiene gran potencial de desarrollo en Colombia dado que el cacao fino y de aroma de nuestro país ha adquirido gran reconocimiento internacional y los actores fundamentales de la cadena agrícola están enfocados en potenciar este producto como una ventaja competitiva de nuestro país. Por tal motivo, se considera que es una óptima etapa para el emprendimiento de empresas que transformen esta materia prima y tengan el conocimiento para identificar cacaos de alta calidad en el mercado nacional.

Para el desarrollo del negocio se considera fundamental tener en cuenta la demanda estacional que son: el día de las madres, amor y amistad y la época de navidad, esto con el fin de anticipar la planeación de la producción, el manejo de inventarios y el desarrollo de productos para que el cliente los tenga en cuenta como opción de regalo en dichas ocasiones especiales.

Como resultado del estudio de mercado, nuestra empresa estará orientada en satisfacer las necesidades que establece nuestro nicho de mercado que son los *millenials* laboralmente activos de la ciudad Bogotá y que se concentren en el sector empresarial de la ciudad conocido como el centro internacional.

Para ello XhocOro, pretende dar un vuelco en la oferta actual de chocolate en nuestro país y consolidarlo como una vitrina de producto premium, a partir de la comercialización en nuestra boutique, de productos exclusivos como el chocolate caliente al estilo europeo y chocolatería fina artesanal, utilizando cacao con certificado de origen de las distintas regiones del territorio nacional, acompañado de una estrecha relación con los campesinos a través de pago de precios justos y una cooperación mutua. Además, para la elaboración de nuestros productos se aplicará un proceso de transformación artesanal en el punto de venta, conocido como Bean to Bar (del grano a la barra), que en nuestro caso garantiza un producto de altísima calidad, diferenciador y competitivo para atender a los paladares más exigentes y complementado el enfoque de experiencia en el servicio al cliente.

Finalmente, validada la sostenibilidad financiera, económica, social y ambiental del proyecto XhocOro, se empezará a trabajar en formalizar la alianza con el maestro chocolatero para lograr el desarrollo de productos que den a lugar con las fases subsecuentes del plan operativo: prototipage, testeo y retroalimentación del modelo, esto previo a la puesta en marcha del negocio que se espera realizar en un plazo de (6 meses) si las condiciones y variables identificadas en el *SWOT* se presentan a favor. Por otra parte, aun se continúa trabajando en el *networking* y relacionamiento con los actores estratégicos del ecosistema de emprendimiento identificados, que posteriormente apalanquen el desarrollo del negocio.

11. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agronet. (02 de 11 de 2018). *¿Cuáles cultivos tienen mayor potencial en Colombia?* Obtenido de Minagricultura: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/%C2%BFcu%C3%A1les-cultivos-tienen-mayor-potencial-en-Colombia.aspx>
- Agrosavia. (08 de 07 de 2019). *AGROSAVIA - Productos y servicios*. Obtenido de <http://www.agrosavia.co/menu/ps/prod/cacao/>
- Banca & Negocios. (12 de 06 de 2019). ICCO: El mercado del cacao debería mirar más allá del chocolate. *Banca & Negocios*. Obtenido de <http://www.bancaynegocios.com/icco-el-mercado-del-cacao-deberia-mirar-mas-alla-del-chocolate/>
- Bancolombia, N. P. (2018). *Guía Completa sobre el Cultivo de Cacao. Guía Completa sobre el Cultivo de Cacao*.
- CAF. (10 de 04 de 2019). *Banco de desarrollo de America Latina*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/conocimiento/blog/2017/11/inteligencia-de-mercado-para-la-industria-del-cacao-en-america-latina/>
- CAF. (10 de 04 de 2019). *Banco de Desarrollo de America Latina*. Obtenido de http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1258/OLC_CAF_boletin_3_Espa%C3%B1ol-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camino, J. R. (2007). *Dirección de marketing*. Madrid: ESIC.
- Campal, C. (06 de 2019). *EL CHOCOLATE*. Obtenido de http://paginaspersonales.deusto.es/abaitua/_outside/ikasle/dip_03/grupo_d/El_Chocolate/index.htm
- Cardona, A. O. (2019). ESTE AÑO EXPORTAREMOS 7.500 TONELADAS. *La República - Agronegocios*.
- Casa Luker. (8 de 7 de 2019). *Cacao fino de Aroma*. Obtenido de <https://plantscience.psu.edu/research/labs/guiltinan/cacao-for-peace/research/research-symposium-agenda-and-other-information/presentations/presentations-may-17-2017/session-1/casaluker-arroyave>
- CCAFS. (s.f.). *Climate Change Agriculture and Food Security*. Obtenido de Los impactos del cambio climático en Cacao: <https://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/2018/09/1.-Presentation-CIAT-FTF-CSC-Nicaragua-2017.pdf>
- CCB. (04 de 2016). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- CCB. (2016). *Perfil económico y empresarial*. Bogotá.
- CCB. (2017). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Conozca la clasificación de alimentos según la normatividad vigente: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y->

Agroindustrial/Noticias-2017/Conozca-la-clasificacion-de-alimentos-segun-la-normatividad-vigente

- Colombia inn. (2017). *Evok: una experiencia para los sentidos*. Obtenido de <http://colombia-inn.com.co/evok-una-experiencia-para-los-sentidos/>
- Comunica Web. (s.f). *Agencia de Marketing Comunica Web*. Obtenido de https://www.comunica-web.com/verarticulo-millennials-que-es-definicion-caracteristicas_833.php
- Contreras, P. C. (2017). Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado. *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado*. Bogotá: Universidad Nacional.
- DANE - ECVB. (2007). *Encuesta de Calidad de Vida de Bogotá*. Bogotá.
- DANE - GEIH. (2018). *GEIH GRAN ENCUESTA INTEGRADA DE HOGARES*. Bogotá.
- Deloitte. (2019). *Encuesta Millennial 2018*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey2018.html>
- DIAN. (24 de 06 de 2019). *Muisca - Consulta por estructura arancelaria*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- Directorio de fabricas. (03 de 2019). *Directorio de fabricas*. Obtenido de <https://www.directoriodefabricas.com/colombia/fabricantes-de-chocolates-en-colombia.html>
- EL CEO. (2019). El mundo se salva de una escasez de chocolate. *EL CEO*.
- El Colombiano. (11 de 05 de 2011). Bogotá, primer destino turístico. *El Colombiano*.
- el correo de Pozuelo. (16 de 12 de 2014). *el correo de Pozuelo*. Obtenido de <https://elcorreodepozuelo.com/2014/12/16/los-hombres-comen-mas-chocolate-que-las-mujeres-pese-a-la-creencia-contraria/>
- el espectador. (8 de 11 de 2018). Las cifras que no concuerdan en Bogotá. *el espectador*.
- Enders, E. G. (20 de 10 de 2017). *Mundo Chocolates*. Obtenido de https://mundochocolates.com/info/origen_cultivo_especie/
- Enríquez, G. A. (2010). *Cacao Orgánico*. Quito: Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias.
- FAO. (2015). *FAO Perspectivas por sectores principales*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y3557s/y3557s08.htm>
- FAO. (2017). *FAOSTAT*. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
- FASECOLDA. (2014). *Análisis del mercado laboral en Colombia: Una nueva cara de la formalidad*. Bogotá.

- Fedecacao. (04 de 2009). *Federación Nacional de Cacaoteros*. Obtenido de PLAN ESTRATÉGICO 2009 - 2013: <https://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/docinstitucionales/administrativa-plan-estrategico-fedecacao.pdf>
- Fedecacao. (2013). *GUÍA AMBIENTAL PARA EL CULTIVO DEL CACAO*. Bogotá: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL.
- Fedecacao. (2018). *INFORME DE GESTIÓN AÑO 2017*. Bogotá. Obtenido de <http://www.fepcacao.com.co/wp-content/uploads/2018/05/INFORME-DE-GESTION-VIGENCIA-2017-FEPCACAO.pdf>
- Fedecacao. (2018). V Seminario internacional saberes y sabores de cacao . *FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS FONDO NACIONAL DEL CACAO*, (pág. 17). Bogotá.
- Fedecacao. (07 de 2019). *CLONES DE FEDECACAO CONCURSARÁN ENTRE LOS MEJORES CACAOS DEL MUNDO*. Obtenido de Boletín de Prensa: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/849-boletin-de-prensa-2>
- Fedecacao. (02 de 2019). *OCHO MUESTRAS DE CACAO REPRESENTARÁN A COLOMBIA EN EL SALÓN DEL CHOCOLATE DE PARÍS*. Obtenido de Boletín de prensa: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/795-ocho-muestras-de-cacao-representaran-a-colombia-en-el-salon-del-chocolate-de-paris>
- FIDEHonduras. (2017). *Cacao y Chocolate No 6 Mercado: Unión Europea* . Tegucigalpa.
- Finagro. (2018). *INTELIGENCIA DE MERCADO CACAO*. Bogotá.
- Finanzas Personales. (26 de 07 de 2017). *¿Se acabó el debate? El informe que trata de zanjar la discusión sobre qué edad debe tener un joven para considerarse millennial*. Obtenido de Revista Semana: <https://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/millennials-quienes-son-los-millennials-y-cuales-son-sus-caracteristicas/75395#>
- Fondo emprender. (2019). *Terminos de Referencia Convocatoria No 73 PARA FINANCIAR INICIATIVAS EMPRESARIALES EN TODOS LOS SECTORES QUE HACEN PARTE DE LA ECONOMÍA NARANJA*. SENA, Bogotá.
- Fonseca, F., & Rivera, C. (julio de 2012). Plan de Negocios para crear una empresa de Chocolatería Fina Artesanal. *Trabajo de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Guerrero, D., Girón, C., Madrid, A., Mogollón, C., Quiroz, C., & Villena, D. (2012). *Diseño de la línea de producción de producción de chocolate orgánico*. Piura: Universidad de Piura.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- ICCO. (1 de 02 de 2019). *ICCO.ORG*. Obtenido de <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
- IDTB. (04 de 2019). *Instituto Distrital de Turismo de Bogotá*. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/turismo-de-negocios>

- Instituto Distrital de Turismo. (2018). *Bogotá Turismo – Observatorio de Turismo*. Obtenido de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/viajeros_2017_0.pdf
- INVIMA. (08 de 2019). *INVIMA*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/>
- INVIMA. (2019). *Tarifas Invima*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/tarifas>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- La República. (23 de 05 de 2018). LA PRODUCCIÓN DE CACAO NACIONAL CRECIÓ 80% EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS. *AGRONEGOCIOS* .
- La República. (15 de 09 de 2018). Ventas de chocolates aumentan 25% por celebración de Amor y Amistad. *La República*.
- Legiscomex. (04 de 2014). *Legiscomex; Crece la demanda de cacao en el mundo* . Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/CRECE-DEMANDA-CACAO-MUNDO-ABR-1-14-1NOT>
- Lutheran World Relief. (06 de 2019). *caja de herramientas para cacao*. Obtenido de <http://cacaomovil.com/guia/10/contenido/el-mercado/>
- MADR. (Diciembre de 2013). Guía ambiental para el cultivo del cacao. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, FEDECACAO, Fondo Nacional del Cacao*.
- Martin, J. E. (20 de 08 de 2019). Saberes del Cacao y chocolatería fina. (W. D. Bautista, Entrevistador)
- MEPCO. (2019). *Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile*. Obtenido de <https://www.hacienda.cl/glosario/commodity.html>
- Mesa Editorial Merca2.0. (2018). CRECIMIENTO DE BEBIDAS CALIENTES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS. *Mercadotecnia publicidad y medios Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/bebidas-calientes-crecimiento/>
- MinAgricultura. (20 de 06 de 2019). *Agronet Precio de referencia semanal de compra de cacao - Fuente Industria* . Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>
- Mintic. (22 de Febrero de 2019). *Datos abiertos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/produccion-cacao-por-departamento/97ki-syuv>
- Obscacao. (11 de 07 de 2017). *Observatorio del Cacao*. Obtenido de <http://www.observatoriodelcacao.com/2017/07/11/que-es-la-teobromina-y-cuales-son-sus-propiedades/>
- OSA. (2019). *Organización Sayco & Acinpro*. Obtenido de <http://www.osa.org.co/>
- Osorio, G. J., Berdugo, C. J., Coronado, R., Zapata, Y., Quintero, C., Gallego-Sánchez, & R, Y. R. (2017). *Colombia es una fuente de diversidad genética del cacao como lo revela el análisis de la estructura de la población del germoplasma Bank of Theobroma Cacao L. Delantero. Planta sci*. 8. Universidad de Palacký Olomouc. Obtenido de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpls.2017.01994/full>

- Pinzón, J., Rojas, J., & Rojas F., F. (2007). *Guía Técnica para el Cultivo del Cacao. Guía Técnica para el Cultivo del Cacao*. Bogotá.
- Portafolio. (14 de 05 de 2014). Bogotá lidera consumo de chocolate en el país. *Portafolio*.
- Procolombia. (10 de 2016). *Lo que debe saber para exportar cacao fino de aroma*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/lo-que-debe-saber-para-exportar-cacao-fino-de-aroma>
- Procolombia. (2018). El cacao colombiano, uno de los mejores del mundo.
- Procolombia. (05 de 2019). *PROCOLOMBIA, Exportaciones turismo inversión marca país*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/cacao-y-sus-derivados>
- Rankin, S. (12 de 03 de 2018). Hablemos del cadmio en el cacao andino. *CIAT*. Obtenido de <https://blog.ciat.cgiar.org/es/hablemos-del-cadmio-en-el-cacao-andino/>
- Restrepo, J. M. (2013). *Ecosistema del Emprendimiento en Colombia. Mprende*.
- Rodriguez, M. A. (16 de 12 de 2014). *el correo de Pozuelo*. Obtenido de Los hombres comen más chocolate que las mujeres, pese a la creencia contraria: <https://elcorreodepozuelo.com/2014/12/16/los-hombres-comen-mas-chocolate-que-las-mujeres-pese-a-la-creencia-contraria/>
- Rosas, J. E. (09 de 2018). *Knesix Institute*. Obtenido de <https://knesix.institute/negociacion-con-proveedores/>
- RUES. (s.f.). *Registro Único Empresarial*. Obtenido de <http://www.rues.org.co/>
- Schuhmacher, Forsthofer, Rizzi, & Teubner. (2014). *El gran libro del Chocolate*. forever.
- SDA. (s.f.). *Secretaría de Ambiente Distrital ventanilla virtual*. Obtenido de <http://www.secretariadeambiente.gov.co/ventanillavirtual/app>
- SDH. (s.f.). *Secretaría Distrital de Hacienda*. Obtenido de <http://www.shd.gov.co/shd/node/17227>
- SDP - DICE. (2017). *MONOGRAFÍA DE LOCALIDADES – No.3 SANTA FE*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- SDQS. (2019). *Sistema Distrital de Quejas y Soluciones* . Obtenido de <https://bogota.gov.co/sdqs/>
- SENA. (2018). *Prácticas y procesos que inciden en*. Campoalegre (Huila): Centro de Formación Agroindustrial La Angostura.
- Serrano, C. (2009). Comunicación de identidad regional del Departamento de Santander a través de productos derivados del Cacao Santandereano. *Trabajo de grado*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana .
- SIC. (2011). *CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO*. Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Cacao.pdf

- SINUPOT. (s.f.). *Secretaría de Planeación Distrital*. Obtenido de <http://sinupotp.sdp.gov.co/sinupot/index.jsf#>
- SIPSA, M. d. (2011). *10., Boletín de julio de 2011. No. 7. Volumen.*
- SSPD. (2017). *Informe disposición de residuos sólidos*. Bogotá: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios .
- TAHA, H. (1994). *INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES*. PEARSON.
- Torres, L. A. (2012). *MANUAL DE PRODUCCIÓN DE CACAO FINO DE*. Cuenca.
- UAECOB. (s.f.). *UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL CUERPO OFICIAL BOMBEROS DE BOGOTA*. Obtenido de <http://bomberosbogota.gov.co/transparencia/tramites-servicios/concepto-t%C3%A9cnico-visitas-inspecci%C3%B3n>
- Universia España. (19 de 04 de 2016). *Universia España*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/portada/noticia/2016/04/19/1138396/como-afecta-chocolate-cerebro.html>
- Universidad EAN, Advantis, BOT. (2017). *FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA PROYECCIÓN Y EL CRECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD EAN*.
- UNODC. (12 de 2014). *PAQUETE TECNOLÓGICO DEL CULTIVO DEL CACAO FINO DE AROMA*. Obtenido de Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito: http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/Paquete_Tecnologico_Cultivo_Cacao.pdf
- Vallejo, G. (2018). *Re-evolución en el servicio*. Bogotá: Conecta.
- Vásquez, E. P., Ibarbo, J. H., Roa, J. D., Caicedo, M. C., & Martínez, G. J. (2017). EDULCORANTES NATURALES UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE. *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 142-152.
- Zanin, T. (04 de 2019). *TUA SAUDE*. Obtenido de Chocolate- Tipos, beneficios y cómo debe consumirse: <https://www.tuasaude.com/es/beneficios-del-chocolate/>
- Zurita, M. (03 de 2017). Perspectivas globales de la ICCO. Cacao: La demanda crece, la oferta en déficit y los precios en alza. *Redagrícola*. Obtenido de <http://www.redagricola.com/pe/perspectivas-globales-la-icco-cacao-la-demanda-crece-la-oferta-deficit-los-precios-alza/>

12. APÉNDICE

Apéndice A. Diseño de la encuesta

Las preguntas diseñadas para evaluar el Problema y las necesidades del cliente potencial son las siguientes:

Género: F ____ M ____

Ocupación:

1. Empleado
2. Estudiante
3. Independiente
4. Hogar

Edad: _____

Estratificación socioeconómica:

1. Estrato 1
2. Estrato 2
3. Estrato 3
4. Estrato 4
5. Estrato 5
6. Estrato 6

➤ ¿Es consumidor habitual de productos de chocolate?

Respuesta: Claro que si ____ No es lo mío ____

- ¿Para usted cuál es el producto de chocolate que consume con mayor frecuencia?

Respuesta: Chocolate en barra_____, Chocolate caliente_____,
 bebidas frías achocolatadas_____, Trufas_____, tortas de chocolate_____,
 Chocolate para untar_____, Chucula_____, Postres de chocolate_____
 otros_____ - ¿Cuáles? _____

- ¿Con qué frecuencia consume algún producto de chocolate?

Respuesta: diario____ Semanal____ quincenal____ Mensual____
 1 o 2 veces____, 3 o 4 veces____, 5 o más_____

- ¿Conoce a qué se refiere el termino de chocolate amargo?

Respuesta: Si lo conozco_____ No, no sé _____

- ¿Qué inspira en usted un chocolate amargo?

Respuesta: _____

- Y sobre la forma en que toma el chocolate ¿Cómo lo prefiere?

Respuesta:

Chocolate de mesa tradicional_____, Chocolate para derretir _____,

o Cocoa en polvo_____,

y ¿Qué es Mejor? Frio____ Caliente_____ ¿otra forma?:_____

- ¿Ha tenido la oportunidad de degustar chocolate caliente al estilo europeo; ¿es decir, más espeso y chocolatoso?



Respuesta: Si_____ No_____

- ¿Hay algo que le molesta al consumir productos de chocolate?

Respuesta: Si _____ No _____ ¿Otro? _____

- Ahora piense que está disfrutando en este momento una taza de chocolate, ¿con qué producto preferiría acompañarlo?

Respuesta: _____

- ¿Y cuál le parece que es la mejor forma de acompañar una barra de chocolate o un postre?

Respuesta: _____

- ¿En qué aspectos se fija al momento de consumir productos de chocolate?

Presentación _____

Gramaje _____

Sabor _____

Olor _____

Textura _____

Concentración de cacao _____

Que no contenga azúcar _____

Origen _____

Otra _____

- ¿Tiene conocimiento en qué consiste una sesión de cata de chocolate?

Respuesta: Si _____ No _____

- ¿Le interesaría participar en sesiones de cata de chocolate?

Respuesta: Si _____ No _____

- ¿Cuál o cuáles características le llaman su atención cuando quiere comprar chocolate?

El empaque _____, El origen _____, Lugar de venta _____, presentación _____,

Los ingredientes _____, Proceso de elaboración _____ *Tabla* nutricional _____,

Historia detrás del producto _____, Otro _____ ¿Cuál?: _____

- ¿Al momento de realizar la compra se fija en el porcentaje de Cacao que contiene un producto de chocolate?

Respuesta: Si _____ No _____

- ¿Qué aspecto(s) podría(n) generarle una nueva experiencia al momento de consumir chocolate?

Respuesta:

Calidad de producto _____,

Forma de consumir _____,

Presentación _____,

Sitio de venta _____,

Personalización de producto _____,

Variedad _____,

Servicio _____,

Responsabilidad social y ambiental _____,

Innovación _____,

Otra _____

- ¿A través de que medio, le gustaría comprar sus productos de chocolate?

Respuesta:

Web _____,

APP _____,

Supermercado _____,

Tienda Especializada _____,

Otra _____,

- ¿Qué tipo de producto chocolatero le es más difícil encontrar en el mercado local?

Respuesta: _____

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de chocolate personal de gran calidad?

Respuesta:

\$3.000 - \$ 6.000 _____,

\$6.100 - \$ 9.000 _____,

\$9.100 - \$12.000 _____,

\$12.100 - \$15.000 _____,

\$15.100 - \$18.000 _____,

\$18.100 - \$20.000 _____,

Apéndice B. Matriz ahp para la escogencia de la localización del negocio.

Tabla 36. Matriz de Comparación de Criterios

MATRIZ DE COMPARACION DE PARES - CRITERIOS																	
	Precio de Arriendo	Acceso al mercado	Potencial de crecimiento	Seguridad de la zona	Competencia en el sector	Turismo	Transporte	Matriz normalizada								Vector promedio	n max
Precio de Arriendo	1	0,3	3	5	0,3	7	5	0,13	0,12	0,28	0,26	0,06	0,34	0,20	0,198	1,57	
Acceso al mercado	3	1	3	5	3	3	5	0,38	0,41	0,28	0,26	0,59	0,15	0,20	0,324	2,55	
Potencial de crecimiento	0,3	0,3	1	3	0,2	3	3	0,04	0,12	0,09	0,15	0,04	0,15	0,12	0,102	0,77	
Seguridad de la zona	0,2	0,2	0,25	1	0,2	3	3	0,03	0,08	0,02	0,05	0,04	0,15	0,12	0,070	0,51	
Competencia en el sector	3	0,15	3	5	1	3	5	0,38	0,06	0,28	0,26	0,20	0,15	0,20	0,218	1,84	
Turismo	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	1	3	0,03	0,12	0,02	0,02	0,04	0,05	0,12	0,056	0,37	
Transporte	0,1	0,2	0,3	0,3	0,15	0,3	1	0,01	0,08	0,03	0,02	0,03	0,01	0,04	0,032	0,22	
SUMA	7,8	2,45	10,75	19,6	5,05	20,3	25									7,84	

INDICE DE CONSISTENCIA CI **0,139**

$$CI = \frac{n_{max} - n}{n - 1}$$

CONSISTENCIA ALEATORIA RI **1,414**

$$RI = \frac{1,98(n-2)}{n}$$

RAZON DE CONSISTENCIA CR **0,098**

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

≤ 0,1

Fuente: Elaboración propia con base en criterios propios

Una vez realizado el cálculo de la razón de consistencia el cual es menor o igual a 0,1, es posible concluir que los datos son consistentes. Por consiguiente, se procede con el análisis de las localidades donde se piensa dar apertura del local.

Tabla 37. Matriz de Comparación Precio de arriendo

Precio de Arriendo

	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	0,3	0,25	0,11	0,07	0,16	0,114	0,35
Chapinero	3	1	0,3	0,33	0,23	0,19	0,253	0,79
Santa Fe	5	3	1	0,56	0,70	0,65	0,633	1,96
SUMA	9	4,3	1,55					3,10

Fuente: Elaboración propia con base en consultas en Metrocudrado.com

Tabla 38. Matriz de Comparación Acceso de mercado

Acceso de mercado								
	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	0,33	5	0,24	0,22	0,45	0,305	0,91
Chapinero	3	1	5	0,71	0,68	0,45	0,615	1,93
Santa Fe	0,2	0,15	1	0,05	0,10	0,09	0,080	0,23
SUMA	4,2	1,48	11					3,07

Fuente: Elaboración propia con base en (CCB, 2016).

Tabla 39. Matriz de Comparación Potencial de crecimiento

Potencial de crecimiento								
	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	3	0,3	0,23	0,43	0,19	0,283	0,86
Chapinero	0,3	1	0,3	0,07	0,14	0,19	0,133	0,39
Santa Fe	3	3	1	0,70	0,43	0,63	0,584	1,83
SUMA	4,3	7	1,6					3,08

Fuente: Elaboración propia con base en (IDTB, 2019)

Tabla 40. Matriz de Comparación Seguridad de la zona

Seguridad de la zona								
	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	0,3	3	0,23	0,20	0,33	0,255	0,76
Chapinero	3	1	5	0,70	0,67	0,56	0,640	1,93
Santa Fe	0,3	0,2	1	0,07	0,13	0,11	0,105	0,31
SUMA	4,3	1,5	9					3,00

Fuente: Elaboración propia con base en (SCJ, 2018)

Tabla 41. Matriz de Comparación Competencia del sector

Competencia del Sector								
	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	0,3	0,15	0,11	0,05	0,11	0,090	0,26
Chapinero	3	1	0,2	0,33	0,16	0,15	0,213	0,62
Santa Fe	5	5	1	0,56	0,79	0,74	0,697	2,21
SUMA	9	6,3	1,35					3,09

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de competencia Capítulo 3.4.

Tabla 42. Matriz de Comparación Turismo

Turismo								
---------	--	--	--	--	--	--	--	--

	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	0,3	3	0,23	0,20	0,33	0,255	0,77
Chapinero	3	1	5	0,69	0,67	0,56	0,638	1,94
Santa Fe	0,33	0,2	1	0,08	0,13	0,11	0,107	0,32
SUMA	4,33	1,5	9					3,02

Fuente: Elaboración propia con base en (IDT, 2018)

Tabla 43. Matriz de Comparación Transporte

Transporte								
	Usaquén	Chapinero	Santa Fe	Matriz normalizada			Vector promedio	nmax
Usaquén	1	0,3	0,2	0,11	0,07	0,13	0,104	0,31
Chapinero	3	1	0,33	0,33	0,23	0,22	0,261	0,78
Santa Fe	5	3	1	0,56	0,70	0,65	0,636	1,94
SUMA	9	4,3	1,53					3,03

Fuente: Elaboración propia con base en rutas disponibles y vías de acceso.

Apéndice C. Simulador Financiero Del Negocio

Archivo en Excel del Modelo financiero aplicado a la empresa XhocOro.