

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHOCOLATE ARTESANAL EN LA FINCA LOS NARANJOS, SAN VICENTE DE
CHUCURI, SANTANDER.

WALQUIRIA SHYRLEY PORRAS PORTILLA.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS FUNDACIÓN

UNIVERSITARIA AGRARIA

Bogotá – Colombia.

2023.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHOCOLATE ARTESANAL EN LA FINCA LOS NARANJOS, SAN VICENTE DE
CHUCURI, SANTANDER.

Proyecto de grado para optar al título de
Especialista en Gestión de Agronegocios

WALQUIRIA SHYRLEY PORRAS PORTILLA.

Orientador por

DANIEL RUIZ VARGAS.

ESP. Gestión social y ambiental.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA AGRARIA

Bogotá – Colombia.

2023.

Tabla de Contenido.

Introducción	11
Antecedentes De La Investigación	14
Marco Teórico.....	14
Planteamiento General De Problema	28
Justificación.....	30
Objetivos.	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos.	32
Plan Estratégico Y Prospectivo Del Agronegocio.	33
Marco Histórico.....	40
Origen e historia del cacao.....	40
Diseño Metodológico.	45
Fuentes de información.....	45
Tipo de investigación.....	45
Técnicas de investigación	47
Estudio de Mercado.....	48
Objetivo del estudio de mercado.	48
Análisis del sector.....	48
Competencia en el mercado.....	50
¿Qué importancia tiene cacao en Colombia?.....	53

Cacao en el mundo.....	55
¿Cuáles son las tendencias del mercado - que están buscando los clientes para sus nuevos productos?.....	57
Producto y sus características e innovación.....	58
Diseño del proceso.....	59
Líneas estratégicas.....	60
Estrategia productiva - comercial y organizacional.....	61
Posicionamiento.....	61
Estrategias de servicio.....	62
Indicadores de cumplimiento.....	63
Elaboración de pedidos.....	64
Estudio Técnico.....	66
Diagnóstico de la unidad productiva.....	66
Micro localización.....	66
Estudio Organizacional.....	71
Estudio Legal.....	83
Plan logístico Estratégico para el Agronegocio.....	86
Objetivo general del plan.....	86
Objetivos específicos.....	86
Gestión estratégica del servicio al cliente.....	86
Estrategias de servicio.....	87
Medición del servicio.....	87
Indicadores de cumplimiento.....	87
Gestión de la cadena de compras y abastecimiento del agronegocio.....	88

Elaboración de pedidos	88
Gestión de inventarios Estructura y características del proceso de inventarios para.....	89
Gestión del transporte	90
Indicadores financieros que utilizaría para el Plan Logístico.	91
Estudio Financiero.....	91
Costos directos	92
Costos indirectos	93
Costos variables:	95
Resultados De La Investigación	103
Análisis de Resultados	103
Conclusiones.	108
Recomendaciones.....	109
Bibliográficas.	110
Anexos.....	115
Formato de encuesta.	47

Listado de figuras.

Figura 1 Panorama del sector cacaoero	15
--	----

Figura 2 Exportaciones de cacao almendra.	16
Figura 3 Cadena de producción de cacao en Colombia.	19
Figura 4 Panorama del sector cacao en Colombia.	19
Figura 5 Zonas de producción cacaotera.	20
Figura 6 Histórica producción de cacao en Santander.	21
Figura 7 Tipos de cacao.	43
Figura 8 Empresas del sector chocolate.	51
Figura 9 Destinos de exportación de cacao.	55
Figura 10 Exportación de derivados de cacao.	56
Figura 11 Idea del producto el cual está en construcción.	58
Figura 12 Flujo de identidad cacaotera.	58
Figura 13 Proceso de transformación.	60
Figura 14 Estrategia de marketing.....	61
Figura 15 Planificación de estrategia.	64
Figura 16 Ubicación de la finca.....	67
Figura 17 Plano de distribución de la unidad productiva.	68
Figura 18 Características Edafoclimáticas y medio ambientales.	69
Figura 19 Valores corporativos.....	70
Figura 20 Organigrama planteado para la empresa.	72
Figura 21 Gestion de compras y abastecimiento.	88
Figura 22 Gestión de almacenamiento.	90
Figura 23 Resultados de estados.....	101
Figura 24 Análisis de gráficos a partir de la encuesta.	103

Listado de tablas.

Tabla 1 Análisis del entorno y de capacidades de la organización:	33
--	----

Tabla 2 Matriz Mefi - Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	36
Tabla 3 Matriz Mefe - Matriz de Evaluación de Factores Externos.	37
Tabla 4 Resumen de la investigación.....	46
Tabla 5 Caracterización de competidores en el mercado.....	51
Tabla 6 Cargos establecidos en su estructura organizacional y Descripción de las funciones que va a realizar cada cargo.	73
Tabla 7 Costo de materia prima.	93
Tabla 8 Resumen de costos indirectos.	93
Tabla 9 Resumen de costos fijos.	94
Tabla 10 Resumen costo del empaque.....	95
Tabla 11 Costos unitarios	96
Tabla 12 Costos totales	97
Tabla 13 ventas (ingresos totales) (it).....	98
Tabla 14 Cuadro de estados	100

Dedicatoria.

A Dios, padre de la vida por concederme la capacidad, fortaleza, bendición y dirección en cada instante de mi vida, darme luz y no dejarme desfallecer, siempre agradecida por tantas bendiciones.

A mis padres, Irma y Alfonso, por su dedicación, cariño, dirección, consejo, quienes son el tesoro más preciado que la vida me ha podido regalar, además de ser la fuente de inspiración de mis días.

A mi esposo Anderson, por su apoyo incondicional y constante, su amor, cariño, comprensión y siempre apoyar mis sueños, anhelos y metas, además de acompañarme en su proceso.

Resumen.

El presente trabajo tuvo como finalidad realizar un plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate artesanal en la Finca Los Naranjos, ubicada en San Vicente de Chucuri, Santander. Explorando la realidad del sector, con la intención y finalidad de aprovechar el potencial de la región y la unidad productiva en términos de producción de cacao de alta calidad y analizar el entorno de los nichos de mercado; contribuyendo a satisfacer la creciente demanda de productos artesanales y gourmet en el mercado.

Este plan de negocios se divide en varias secciones importantes, donde se realiza un análisis del entorno (diagnóstico de unidad productiva), incluyendo un estudio de mercado para identificar las oportunidades y retos de la industria del chocolate artesanal, evaluando la competencia existente, analizando los canales de mercado en busca de definir el más idóneo para llegar al público objetivo. Luego se precisa una estructura organizacional acorde para la empresa, estableciendo los roles y responsabilidades. Además de complementar con un análisis o estudio técnico que permitió cualificar y cuantificar las capacidades operativas y de gestión disponibles.

Finalmente, se realiza un análisis financiero donde se incluye una visión de los costos fijos y variables, una estimación de costos de producción y comercialización, como de rentabilidad, así como la determinación del punto de equilibrio y el retorno de la inversión, y se concluye realizando estados financieros determinando la viabilidad de la propuesta.

Palabras clave: Costos, Plan de negocio, Cacao, Chocolate, producción, comercialización.

Abstrac.

The purpose of this work was to create a business plan for the production and marketing of artisanal chocolate at Finca Los Naranjos, located in San Vicente de Chucurí, Santander. Exploring the reality of the sector, with the intention and purpose of taking advantage of the potential of the region and the productive unit in terms of high-quality cocoa production and analyzing the environment of market niches; contributing to satisfy the growing demand for artisanal and gourmet products in the market.

This business plan is divided into several important sections, where an analysis of the environment is carried out (diagnosis of the productive unit), including a market study to identify the opportunities and challenges of the artisanal chocolate industry, evaluating the existing competition, analyzing the market channels in search of defining the most suitable one to reach the target audience. Then an organizational structure appropriate to the company is required, establishing roles and responsibilities. In addition to complementing it with an analysis or technical study that made it possible to qualify and quantify the operational and management capabilities avail

Finally, a financial analysis is carried out which includes a vision of the fixed and variable costs, an estimate of production and marketing costs, as well as profitability, as well as the determination of the balance point and the return on investment, and concludes making financial statements determining the viability of the proposal.

Keywords: Costs, Business plan, Cocoa, Chocolate, production, marketing.

Introducción

“La situación del COVID-19 ha amplificado los cambios en los hábitos alimenticios que ya estaban implementando en los hogares antes de la pandemia, por lo cual dice que esta debe ser la ruta de las inversiones de las compañías durante los próximos 10 a 20 años”. (Daily, 2021)

La tendencia a llevar una vida más sana para mejorar la calidad de vida está aumentando la preferencia de los consumidores finales por productos naturales y orgánicos, incluidos los chocolates. Factores como el conocimiento del consumidor y un aumento en la conciencia sobre productos y servicios a través de medios digitales y otras fuentes, junto con la llegada de las redes sociales, están educando a los consumidores sobre los beneficios de los productos orgánicos y artesanales.

“El cambio de paradigma del consumidor europeo hacia productos de chocolate de alta calidad (como chocolates de origen único, chocolates orgánicos, chocolates hechos a mano, chocolates artesanales, etc.) es un factor importante que impulsa el mercado del chocolate en la región. Existe una tremenda demanda de chocolates negros, ya que tienen menores cantidades de azúcar combinadas con el rico sabor amargo del cacao concentrado”. (Mordor Intelligence, 2022, análisis de mercado).

“Implementar hábitos de alimentación saludable es una práctica que va en aumento, puesto que ahora, los consumidores se encuentran más informados y conscientes de los alimentos que consumen y sus efectos en el cuerpo. Llevar una vida sana acompañada de una alimentación saludable y actividad física, se ha consolidado como un estilo de vida muy arraigado en esta época” (Murillo y Rodríguez, 2018, p.18)

Esto, a su vez, está impulsando la demanda de productos orgánicos, su tendencia y los de los productos naturales y consientes; está creando oportunidades de negocio y nichos de mercados para el aprovechamiento de mercados potenciales. Además, está abriendo puertas para que nuevos actores ingresen al mercado con chocolates nuevos, innovadores.

Garcés, plantea que la demanda actual de Colombia expone una oportunidad comercial para los agricultores, puesto que hoy en día no se está cumpliendo de manera eficiente abastecer la demanda interna; aspecto que conlleva a que los agricultores a mejorar sus sistemas productivos para poder cumplir con los requerimientos del entorno. (Garcés, 2022)

La opinión y los estudios mostrados por los formuladores de políticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) soportan la tesis de que el chocolate negro ofrece muchos beneficios, como un buen impacto en la salud cardiovascular, en las capacidades cognitivas y flujo sanguíneo. (Pinto, Acosta et al., 2020).

El chocolate artesanal se elabora a partir de granos de cacao y se produce en pequeños lotes. Se elabora desde cero y los productores tienen control sobre todo el proceso. A diferencia de los chocolates elaborados en fábrica que contienen rellenos y saborizantes, el chocolate artesanal se elabora únicamente con granos de cacao seleccionado y con altos estándares de calidad que abarcan toda la cadena productiva: cosecha, post cosecha, transformación y comercialización.

Antecedentes De La Investigación

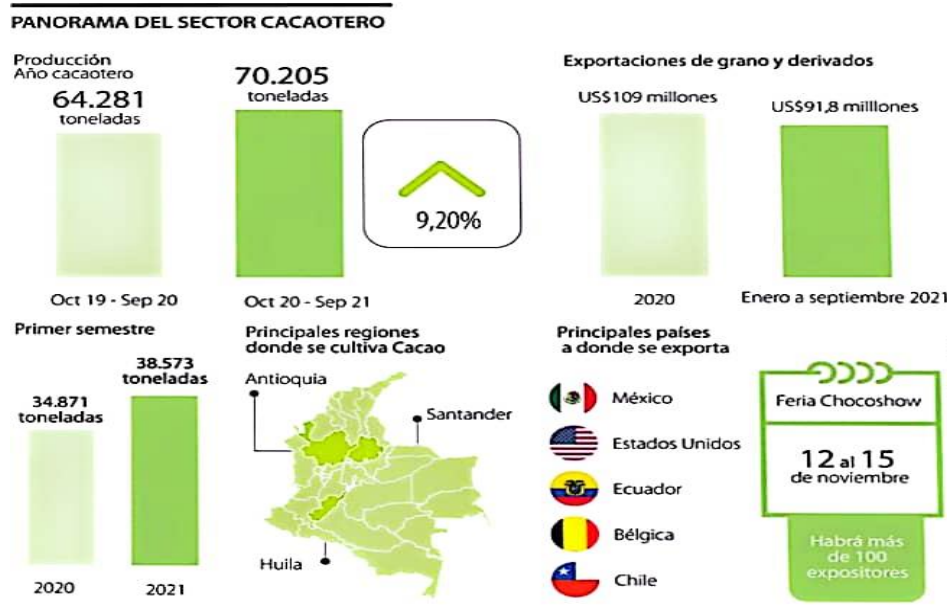
Marco Teórico.

Situación del cacao en el mundo.

“América Latina es la principal región productora de las variedades “prime” de cacao a nivel internacional, con cerca del 80% de la producción mundial, debido principalmente a su diversidad genética” (CAF, Perú, 15 de noviembre de 2017). Las características y cualidades organolépticas del grano producido en países como Colombia bajo nuevos sistemas y paradigmas más sostenibles fijan la mirada de nuevos países a exportar. Según información de Euro monitor, la venta al retail de chocolate sigue creciendo y alcanzó en 2019 ventas por USD 108 billones. Lo cual se atribuye a nuevos consumidores en mercados como Asia que, tradicionalmente no había sido un comprador fuerte; y a la innovación en el producto final en sabores, ingredientes y presentaciones que dan a los consumidores razones para probar algo nuevo (Bancolombia, Sep., 2020 *agronegocios*).

Según, datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre 70% y 100% del total de la exportación de cacao de países como Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú y México corresponde a estas variedades especiales de cacao. Sin embargo, existen importantes desafíos para consolidar una posición competitiva de la región en este promisor segmento del mercado (Sánchez, Iglesias y Zambrano, 2021., pp32). Estas cifras se resumen y se pueden observar en el grafico a continuación:

Figura 1 *Panorama del sector cacaotero*



Nota: FEDECACAO Maro de Colombia Productiva/Grafico: LR-VT (Página Web en línea)
(Consulta: 2023, septiembre 15).

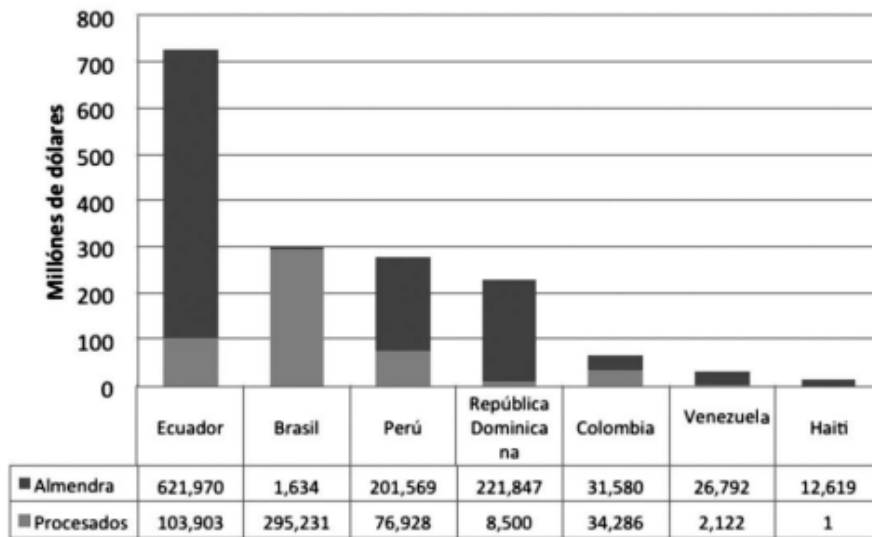
En concordancia con los valores anteriores habría un comercio prometedor a esto países donde México, Estados Unidos, Ecuador, Bélgica y Chile, que donde se exporta el cacao actualmente, con la proyección de la apertura de nuevos mercados para los próximos años en países como Asia, medio oriente que han mostrado interés en el grano de origen colombiano y así potencializar las exportaciones, fijar alianzas comerciales y formalizar nuevos mercados.

“De todo el cacao que se produce en el mundo, menos de 10% es diferenciado. La obtención de un grano clasificado como fino de sabor y aroma está concentrada en 15 países y Colombia aporta 16%. Sin embargo, esa participación podría ser mucho más alta, especialmente

ahora que chocolateros de todo el mundo buscan proveedores por cuenta del desabastecimiento de los países africanos.” (Delgado, 2015, *La República*.)

“En su mayoría la comercialización se realiza en grano seco, seguido por otras presentaciones van desde nibs y barras de chocolate. Como menciona en el documento de cadena de valor de cacao 2030-2050, El cacao en su mayoría es exportado como materia prima para la elaboración de chocolates, siendo la almendra el principal producto. En cuanto a la exportación del cacao como almendra seca, Ecuador ocupa el primer lugar en la región seguido por República Dominicana, Perú y Colombia. La exportación de cacao como producto procesado (pasta, torta, manteca y polvo de cacao) lo realiza en mayor medida Brasil, seguido por Ecuador, Perú y Colombia.” (La cadena de valor del cacao en América Latina, 2019, *Fontagro*, p. 8). Como se evidencia en la siguiente imagen.

Figura 2 Exportaciones de cacao almendra.



valores recibidos por las exportaciones de cacao en almendra o procesado, en el banco de imágenes de INIAP., 2019. Todos los derechos reservados. (Página Web en línea). Disponible: (Consulta: 2023, octubre 15).

Por otra parte, surgen nuevas tendencias de consumo que van más dirigidas a la alimentación consciente, una donde se dé más importancia al aporte real al nivel nutricional por parte de lo que ingiere en la dieta básica diaria. En esta tendencia mundial hacia productos con un alto aporte nutricional, bajo uso de agroquímicos, prácticas sostenibles y con carácter social, el mercado de cacao fino de aroma ha estado creciendo a una tasa anual de 7% a 11% desde 2011 (Bancolombia, sep. 2020).

Producción y consumo mundial.

“La región africana es la principal productora de cacao en grano en el mundo con casi el 70% de la producción mundial. Según la FAO, el país registró una producción de 3,7 millones de toneladas métricas en 2018. Costa de Marfil, Ghana y Nigeria son los principales productores con el 52 %, 25 % y 8 % de la producción total de África. El clima adecuado, el alto valor del cacao en los mercados internacionales y las iniciativas gubernamentales para las plantaciones de cacao son las principales razones de la enorme producción de granos de cacao en África.” (Orús, 2022, *Mordor Intelligence*).

“La cuota de mercado mundial de cacao y chocolate se está expandiendo, y este crecimiento es directamente proporcional al aumento de la industria del chocolate que está a punto de crecer a una tasa robusta del 4,4% en el periodo de pronóstico. Además, para destacar la participación de los países en la industria del cacao y el chocolate, Alemania fue responsable de la mayor cuota del 17,3% en las exportaciones en el año 2020.” (Informes de expertos, 2022).

El cacao en Colombia.

“El sector cacaoero de Colombia viene presentando en los últimos años un crecimiento importante, no solo en la producción sino también en las ventas hacia el exterior. Por ello, se está convirtiendo en el foco de importantes inversiones por parte del Gobierno Nacional, así como una alternativa cada vez más viable para la economía de las familias colombianas.” (Pérez, 2021).

“Colombia por tradición es un gran consumidor de chocolate de mesa, sin embargo, hasta hace una década el país no tenía la capacidad de autoabastecerse, es decir producir la cantidad de cacao demandado internamente. En ese momento, el país producía alrededor de 33 mil toneladas e importaba aproximadamente 12 mil toneladas” (Bancolombia, negocios, sep. 2020).

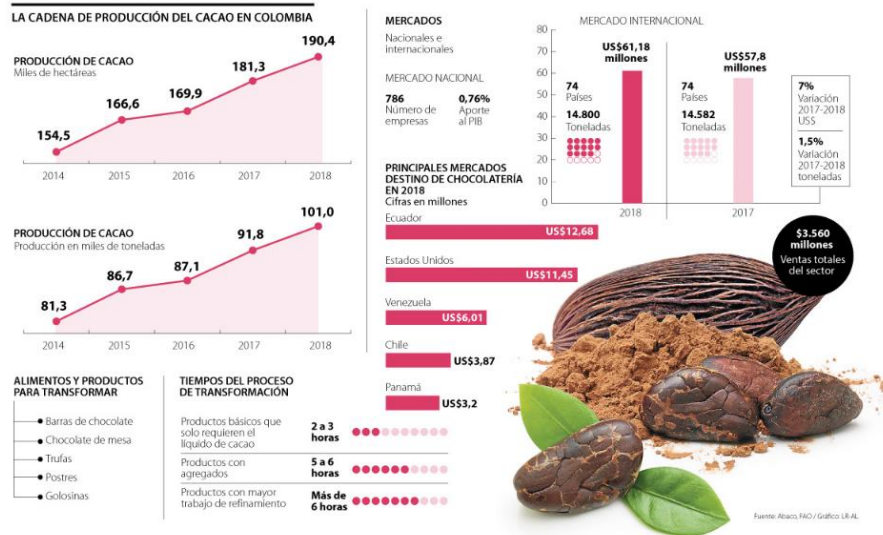
“Los aunados esfuerzos desde diversas instituciones públicas, privadas y asociativas, han fomentado de manera organizada el avance hacia la transferencia de tecnología, tratando de avanzar cada vez más hacia la productividad, calidad y mejoramiento genético. Hoy en día, la producción llega a unas 66 mil toneladas y se exportan aproximadamente 9 mil toneladas de cacao en grano y alrededor de 12 mil toneladas en productos semielaborados y elaborados.” (Bancolombia, negocios, sep. 2020).

Con estas oportunidades adjuntas al cultivo y por ende en la materia prima del mismo, Colombia ha estado avanzando en la diversificación y aprovechamiento oportuno de crear oportunidades e ideas desde la transformación del producto, avanzando si en expansión del producto o áreas de cultivo como también en generar valor agregado en otros productos como chocolate de mesa, bombonería fina artesanal, chocolatería con altas concentraciones de cacao, licores entre otros derivados.

“Este recorrido comienza en la zona rural de Colombia, con el cultivo y la extracción de las semillas de cacao, que se fermentan y luego se limpian, para ser transformadas y obtener los

derivados a los que se le agregan ingredientes necesarios para llegar a los productos finales de chocolatería. Por ejemplo, el chocolate de mesa, en el que los colombianos gastaron a septiembre de 2019 \$1,8 billones.” (Raddar, Andi, 2020).

Figura 3 Cadena de producción de cacao en Colombia.

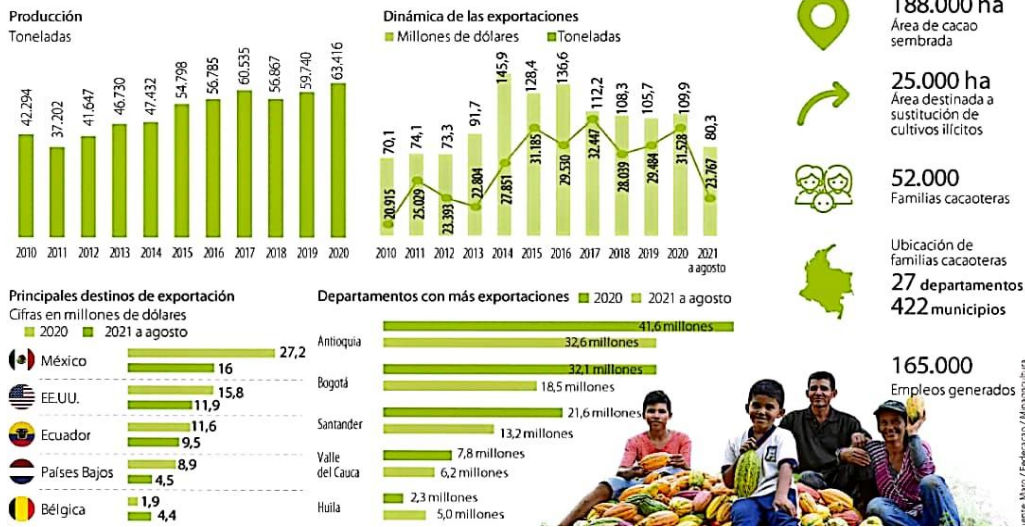


La cadena de producción de cacao en Colombia. (Página Web en línea). Chocolatería, una industria que crece sosteniblemente en el país (Consulta: 2023, octubre 20).

“Además de enfocarse hoy en la producción y venta de cacao en grano, también está muy fortalecida en cuanto a la oferta de productos elaborados y semielaborados, como el licor de cacao y las cocoas, que no corresponden a la categoría de materia prima. En términos generales de producción, cabe destacar que Santander es el principal productor, con una participación de 41% a nivel nacional” (Agronegocios, Pérez., feb. 2022).

Figura 4 Panorama del sector cacao en Colombia.

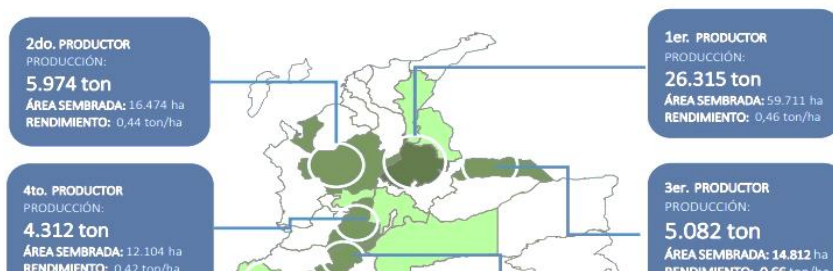
PANORAMA DEL SECTOR CACAOTERO EN COLOMBIA



Panorama del sector cacaotero. (Página Web en línea). AGRONEGOCIOS (Consulta: 2022, octubre 15).

“Adicionalmente el cacao es un cultivo que le está aportando al cambio de paradigmas a nivel social, este es un renglón económico sustento de más de 50mil familias, de los 27 departamentos productores con un total de 431 municipios donde el cacao cultura es la insignia de la cultura, economía, sostenibilidad productiva, legado de sus descendencias y fuente de empleo. El departamento de Santander es el principal productor de cacao a nivel nacional, con una participación del 41% del total de la producción, seguido por Antioquia con una participación del 9%, Arauca y Huila 8% cada uno, Tolima con 7% y Nariño con un 5%.” (MADR, 2021).

Figura 5 Zonas de producción cacaotera.



Zonas de producción año 2020, cadena de cacao, MADR. (Página Web en línea). SIOC (Consulta: 2022, octubre 15).

“Para los países productores, el cacao es una importante actividad económica, social y cultural que se desarrolla, en su mayoría, en Agricultura Familiar (AF). La dinámica territorial está influenciada por la actividad cacaotera: tejido social, cadena de valor, paisaje, ordenamiento territorial, entre otras. Es decir que, el cacao cultura representa una base para el desarrollo de los territorios rurales en los que se localiza y es un pilar esencial para el impulso de un modelo de desarrollo empresarial.” (Sánchez, Sambrano, Iglesias, Arvelo et al., 2016., pp51).

Producción de Cacao en Santander.

“El Departamento de Santander se constituye en el más importante productor de cacao en Colombia y, aunque ha disminuido su cuantía en los últimos años, continúa siendo líder en esta actividad económica.” (Oliveros y Pérez, S. 2013, p11).

El departamento se ha mantenido como mayor productor de grano de cacao, generando una importante participación en la económica local; además de la contribución que genera la producción de este departamento a nivel nacional, según Fedecacao, al año 2022 la producción fue de 22,899 toneladas teniendo una participación del 36,8%.

Figura 6 *Histórica producción de cacao en Santander.*



Fuente: Producción nacional de cacao [Página Web en línea]. Federación Nacional de Cacaoteros; (Consulta: 2021)

“De esta forma, Santander continúa liderando esta producción en el país, contando con 18 mil familias que viven del cacao y 40 municipios que lo cultivan.” (Fedecacao, 2022).

Santander primer productor de cacao a nivel nacional, cuyas cualidades edafo climáticas son más que aptas para la instalación o establecimiento y producción del cultivo. Siendo el que más aporta a la producción nacional, le ha aportado para el mejoramiento de la calidad e inclusión de otros mercados diferenciados, ganándose el reconocimiento con cacaos de sabor y aroma, como lo mencionó el presidente de FEDECACAO el cacao de la región es catalogado por ser fino y de aroma, sabores frutales y notas florales, con un sabor a cacao fuertemente acentuado. “Esa mezcla de todos estos componentes genera una explosión de sabores. De las 57 mil toneladas de cacao que produce Colombia, Santander genera el 40%. En el departamento hay al menos 70 municipios se siembra la semilla, siendo Carmen del Chucuri, San Vicente del Chucuri, Landázuri, Rionegro, Lebrija los mayores productores.” (Vanguardia, 2020).

Tendencias de mercado del chocolate.

“A raíz de la experiencia de la pandemia por covid-19, a nivel mundial se generaron unas conclusiones más reflexivas dentro de la forma como la humanidad se ha estado alimentando;

por lo que los consumidores entraron en una etapa donde la nutrición es de vital importancia, más aún cuando se trata de mantenerse en un estado más saludable, permitiéndose dar verdadera alimentación a su cuerpo de forma más adecuada. Dado el número creciente de consumidores que prefieren incorporar a su dieta ingredientes de origen vegetal motivados, ante todo, por su salud y el buen sabor de estos productos, y no tanto por cuestiones como el cambio climático o el bienestar animal, aunque las prioridades varían ligeramente en función de las zonas del mundo, tal y como se aprecia en la ilustración inferior” (Revista *Inforetail*, 2021).

“Siguiendo en esta misma perspectiva el consumo de chocolate menos elaborados, con más contenido de cacao y menos azúcar y componentes refinados, Así, a escala mundial, el crecimiento del consumo de chocolates artesanales se ha incrementado notablemente en los últimos años. Hoy en día, tanto a escala regional como internacional, diferentes marcas de chocolate artesanal se desarrollan en el mercado debido al creciente aprecio por la su calidad y la diversidad de sabores y atributos, de esta manera, mientras que, a escala mundial, la demanda de cacao convencional ha crece a un ritmo medio de 3% al año, el “Cacao Especial” tiene el mayor nivel de crecimiento entre todos los segmentos del cacao, alcanzando hasta un 9% de crecimiento anual en la última década.” (Ríos, Ruiz, Lecaro, *Vanguardia*, 2017).

Tendencias claves del mercado del chocolate.

“Las tendencias clave que afectan al mercado incluyen la creciente demanda de chocolates orgánicos, veganos, sin azúcar y sin gluten. Con la creciente conciencia sobre los efectos negativos de los productos sintéticos en la salud y el medio ambiente, la mayoría de los

consumidores informados y conscientes de la salud han comenzado a usar productos orgánicos. Además, la demanda estacional juega un papel importante en las ventas de chocolates Premium.” (Orús, 2022, *Mordor Intelligence*.)

Según el estudio por una plataforma de experto Mordor Intelligence, con un análisis con un periodo de 2017 hasta 2027, “La demanda de cacao fino de aroma en regiones como Europa y América del Norte está experimentando un crecimiento sustancial. Los granos de ultra y alta gama se utilizan para chocolates gourmet y los granos regulares y poco finos se utilizan para chocolates Premium regulares, especialmente en países como el Reino Unido, Brasil, Estados Unidos, China, India, Países Bajos, Alemania. y Suiza. Este desarrollo está impulsado por la tendencia de la salud y la búsqueda de productos más exclusivos. El mercado de cacao Premium, con certificación de sostenibilidad y de origen único, acelera el crecimiento global del mercado estudiado.” (Orús, 2022, *Mordor Intelligence*)

Valor nutricional del chocolate.

El cacao es rico en antioxidantes y tiene propiedades antiinflamatorias que fortalecen el sistema inmunológico y protegen la salud de tu corazón. Entre los minerales presentes en el cacao se encuentran el magnesio, cobre y potasio, los cuales tienen un papel de protección cardiovascular. Además, el chocolate oscuro o amargo contiene buenas cantidades de hierro. Cuanto mayor sea el porcentaje de cacao presente en el chocolate, mayores serán los beneficios que puedas obtener de él.

Según Mordor Intelligence, “los chocolates orgánicos son ricos en flavonoides, que contienen antioxidantes que combaten el cáncer y reducen el efecto de los radicales libres en el cuerpo. Además, los chocolates orgánicos crudos son una fuente importante de magnesio y contienen muy poca cantidad de cafeína. Su consumo promueve un flujo sanguíneo saludable y reduce el riesgo de sufrir accidentes cerebrovasculares, coágulos sanguíneos y ataques

cardíacos. Estos factores aumentarán las ventas de chocolates orgánicos, lo que influirá significativamente en el crecimiento del mercado del chocolate orgánico.” (Orús, 2020, *Mordor Intelligence*).

Cacao- Chocolate diferenciados.

“Los principales productores de cacao fino y de aroma son América Latina y el Caribe. Este mercado, aunque relativamente pequeño, de alrededor del 5% de la producción mundial de cacao, es un mercado interesante que demanda más calidad, que bajos precios. Es un segmento que tiene una relación directa con la clasificación de la ICCO, por lo que se fundamenta en los materiales genéticos cultivados en los distintos países” (Cahaux y Pérez, 2017., p22).

“El tema de los cacaos especiales no es un tema nuevo en el país, ya que tradicionalmente se le conoce como cacao fino o de aroma. Sin embargo, esta clasificación va más allá de estas características. Además de tener sabores destacados, los cacaos especiales se determinan por su calidad física, el manejo post-cosecha, la trazabilidad, el origen y las certificaciones obtenidas por sus productores. Incluso, por tener un manejo mucho más especializado existe dentro de esta clasificación el ‘Cacao Premium’ con características particulares de origen, sabor y calidad que es vendido en cantidades limitadas para un segmento exclusivo de chocolateros y empresas en el mundo, En el mercado existen tres categorías: el Cacao Premium de Origen, Cacao Fino de Aroma y Cacao Sostenible. El primero se cosecha en zonas muy específicas y no hay mezcla de variedades y su origen es certificado, por ejemplo, se produce en zonas geográficas reducidas, fincas y haciendas.” (Colombia más competitiva, jun 2019).

Estos cacaos o clasificación dada al grano producido tienen que ver con muchas prácticas inherentes al proceso de producción, como por ejemplo la ubicación geográfica, tipo o características de suelos o condiciones agroecológicas para el cultivo, prácticas de conservación

o sustentabilidad o cacao sostenible por los procesos de inclusión socioeconómica involucrados para su producción, origen de producción etc. Que le generan un valor agregado adicional haciéndolo más atractivo a nivel comercial y despertando en el consumidor la inquietud de conocer más sobre el producto y el proceso de generación de valor detrás del mismo.

Chocolate sostenible.

En el entorno actual cambiante, la nueva generación se enfrenta a nuevos desafíos. Algunos de estos están relacionados con el creciente daño medioambiental debido a muchas razones, como el cambio climático, la contaminación y los problemas sociales relacionados con el aumento de la población. Conseguir una economía sostenible es, por tanto, uno de los mayores retos mundiales de nuestra generación.

En cuanto a las cuestiones que se plantean, se trata de las tres dimensiones: social, económica y medioambiental.

- Dimensión social: se basa en el respeto de los derechos humanos y la no discriminación, pero también en el cumplimiento de medidas como la formación, la seguridad en el trabajo, la higiene, la igualdad de oportunidades...

- Dimensión medioambiental: incluye cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el impacto de las empresas en el mismo. La reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de energías renovables y la aplicación de una política de reciclaje son ejemplos de acciones que una empresa puede llevar a cabo para reducir su impacto en el medio ambiente.

- “Dimensión económica: hace hincapié en el apoyo a la economía local, la calidad del servicio, la transparencia de la información, la elección de proveedores locales, los precios justos.” (Nobilet, Maïa Chloé, 2022).

“En el negocio internacional del chocolate participan diversos actores, que van desde los productores de cacao hasta los consumidores finales de chocolate y sus preparados. Todos conforman una cadena agroalimentaria global, multinacional y plurisectorial que gira en torno a un rubro agrícola y que deriva básicamente en alimentos.” (Arvelo et al., 2016, citado por Nobilet 2022).

“En todos los países del mundo la agricultura se está integrando en mercados cada vez más globales; la producción de alimentos deberá considerar el manejo sostenible de los recursos naturales, ante un escenario de mayor consumo de alimentos para una población creciente e incertidumbre por los efectos del cambio climático” (Sánchez, Sambrano, Iglesias 2022, p20).

Mediante el desarrollo de lineamientos y prácticas ambientales, sociales, económicas y productivas es una apuesta al sector que busca la producción sostenible del sector, con una mirada inclusiva y con amplio enfoque de desarrollo rural permitiendo el cierre de brechas generacionales de exclusión, aumentar la productividad, fomentar y fortalecer canales de comercialización como eje central para el crecimiento de las comunidades rurales y de pequeños productores, empoderamiento de la mujer dentro del sector agropecuario y mejoramiento de la calidad de vida de los actores involucrados.

Planteamiento General De Problema

“El chocolate es un producto gastronómico que proviene de la manipulación de las semillas de cacao, concretamente de la extracción de éstas de dos productos derivados: la pasta de cacao, que es una materia sólida y la manteca de cacao, materia grasa. El chocolate es un alimento muy demandado actualmente y a lo largo de la historia en un gran número de países, y podemos encontrarlo en muchas variantes.”
(Fuster, 2013).

“La conciencia del consumidor sobre los beneficios para la salud de comer chocolate de alta calidad, que permanece el impulsor clave del mercado. Otro factor que impulsará la

demanda de productos en los próximos años es la creciente demanda de chocolates veganos, orgánicos, sin gluten y sin azúcar.” (Montiel, 2005., p10). Dentro de las oportunidades surge la opción de compra de todas aquellas personas que prefieren productos artesanales y con mínimo procesamiento, para así, no perder su naturalidad.

“Dado el potencial que tiene este tipo de mercado en diferentes partes del mundo por el aumento de su consumo, el avance y especialización que ha venido teniendo el proceso de cultivo del cacao de alta calidad y que es un proceso de transformación relativamente sencillo (2 a 3 horas) demuestran que en el país no se ha desarrollado lo suficiente esta industria.” (Blandón, Cadby, Araki, 2011, *Villacis*, p43), Además, esta investigación encontró que más del 65 % de los fabricantes de chocolate artesanal obtienen principalmente granos de América del Sur y Central (en contraste directo con los sistemas de productos básicos de cacao, que se abastecen predominantemente de África occidental). “En este sentido, los países de origen, incluyendo Colombia, tienen un gran potencial para el desarrollo de chocolaterías artesanales, dado la enorme ventaja que representa contar con la materia prima, cacao y azúcar, de producción nacional” (Muñoz 2020. p53). “Además de lo anterior, dentro del top 10 de los principales demandantes de productos de confitería y cacao en el mundo, se han identificado ocho países en las regiones de Norteamérica y Europa con lo que Colombia tiene tratados de libre comercio vigentes.” (Pro Colombia, 2014).

“Basándonos en la producción nacional encontramos como principales productores de cacao los departamentos de Santander (25.158), Antioquia (5.259) y Meta (2.134)” (FEDECACAO 2020).

“De esta manera, mientras que, a escala mundial, la demanda de cacao convencional ha crece a un ritmo medio de 3% al año, el “Cacao Especial” tiene el mayor nivel de crecimiento

entre todos los segmentos del cacao, alcanzando hasta un 9% de crecimiento anual en la última década”. (*Inforetail* 2022) Un 83% de los consumidores globales está de acuerdo en que el chocolate debe ser sabroso y bueno para ellos. También valoran la procedencia y la artesanía del chocolate, porque comunica una calidad en la que pueden confiar. El 67% de los consumidores globales quiere saber más sobre de dónde viene su chocolate y qué contiene. El 75% de los consumidores globales quieren probar nuevas y emocionantes experiencias de chocolate.

“La creciente demanda de cacaos especiales para la elaboración de chocolates con alta diferenciación, ofrece claras oportunidades para que países como Ecuador, Colombia y Perú, incrementen y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor.” (*Inforetail*, 2022)

Justificación.

“Bajo esta tendencia mundial, el cacao fino o de aroma es consumido principalmente en Europa Occidental (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) y en el Japón, mientras que, en los Estados Unidos de América, este tipo de cacao se utiliza en menor medida. Se destacan también, algunos países de América Latina, como Colombia y Brasil, que son ya importantes consumidores de cacao y que tienen también un gran mercado potencial interno para el uso del cacao fino o de aroma.” (Ríos, Ruiz, Lecaro, *Rehpani*, 2017, p140).

Según Market report historical and porecast Market analisys, Merado global del chocolate. “Además, las tendencias de salud y bienestar han estimulado la demanda de chocolates saludables con variantes sin azúcar o con bajo contenido de azúcar. El consumo de

chocolates negros también está ganando terreno, ya que son una rica fuente de antioxidantes y minerales, brindan beneficios antienvjecimiento y reducen el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Además, muchos resultados de las investigaciones muestran que los chocolates oscuros reducen los niveles de estrés”.

“El mercado latinoamericano de chocolate alcanzó un valor de USD 18,06 mil millones en el año 2021 y se espera que crezca una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,15% durante el período de pronóstico 2023-2028. El mercado mundial de chocolate se ve impulsado principalmente por la creciente demanda de chocolates de alta calidad y ecológicos, en medida que los consumidores se preocupan más por su salud y son más conscientes del impacto medioambiental de sus elecciones alimentarias. Además, cuando aumenta el nivel de ingresos, los consumidores son más propensos a comprar chocolates de mayor calidad, y cuando los tipos de cambio son favorables, el chocolate puede resultar más asequible para los consumidores de distintos países. Por lo tanto, el chocolate obtuvo el puesto 121 entre los productos más comercializados, con un valor comercial total de USD 28,6 millones en 2020, demostrado por la OEC” (Informe de expertos, análisis de mercados, 2022).

Por su parte, “Santander es el departamento con mayor producción de cacao en Colombia” (León-Moreno et al., 2019), “Este nivel de producción permite que el cacao sea uno de los principales productos de exportación de Colombia, como materia prima (grano seco de cacao como producto procesado (licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao y chocolate.” (Colombia Mide, Bogotá 2021).

Al desarrollar esta iniciativa agro empresarial permitirá fomentar y generar mayor desarrollo económico, social, ambiental, generando un mayor valor a la materia prima disponible dentro el proceso de la cadena de valor del cacao y con ello obtener mejores ganancias directas e indirectas; permitiendo dinamizar la economía local mediante procesos de innovación,

mejoramiento continuo, posicionamiento y crecimiento territorial mediante en procesos de comercialización justos del chocolate artesanal logrando recuperar los saberes locales, fortaleciendo competencias socio empresariales, estableciendo ventajas competitivas y estrategias competitivas posicionando y captando nuevas demandas de mercado.

Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar un plan de negocio para la Producción y comercialización de Chocolate artesanal, en la finca los naranjos de San Vicente de chucuri, Santander.

Objetivos Específicos.

Realizar diagnóstico de la unidad para permitir cuantificar y cualificar los recursos productivos disponibles.

Definir el segmento mediante un estudio un estudio de mercado para determinar el canal de comercialización del producto.

Realizar un estudio técnico para establecer la creación de una empresa productora y comercializadora de chocolate artesanal.

Desarrollar un estudio financiero para determinar la viabilidad de la propuesta.

Plan Estratégico Y Prospectivo Del Agronegocio.

Conocer y analizar las tendencias que influyen o podrían influir en el agronegocio, permite hacer una identificación de fortalezas o identificación de cambios potenciales que pudiesen bien sea favorecer o influir de alguna forma la economía (producción- productividad) como la rentabilidad, además de ser un impulsor clave en la toma decisiones a nivel de inversión y gestor de propuestas innovadoras que permitan lograr los objetivos, estructurar el agronegocio, enfocar el rumbo de la empresa; y hacer toma de decisiones pertinentes.

***Tabla 1** Análisis del entorno y de capacidades de la organización:*

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Alta competencia. Productos sustitutos a menor precio.	Buena aceptación del producto dado el nicho del mercado en crecimiento.

<p>Falta de culturización de consumo de chocolate de origen natural o con poco porcentaje de aditivos.</p> <p>Condiciones ambientales adversas para el cultivo.</p> <p>Fidelidad de los consumidores y/o clientes a otras marcas.</p> <p>Problemáticas de orden social.</p> <p>Falta de experiencia de la empresa en el mercado.</p> <p>Recesión económica del país o abstención de compra.</p> <p>Capacidad operativa de innovación de la competencia.</p> <p>Aumento de impuestos.</p>	<p>Amplia posibilidad de expansión comercial del producto.</p> <p>Herramientas digitales para hacer E-comerse para promoción, posicionamiento y medir resultados del producto.</p> <p>Capacidad emprendedora y adaptabilidad al cambio.</p> <p>Apoyo gubernamental para emprendedores del sector de producción, comercialización y transformación del sector cacaotero.</p> <p>Experiencia del producto en combinación con el sector turístico y ambiental (del cultivo a la mesa).</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>Materia prima propia.</p> <p>Capacidad de producción instalada y estandarizada.</p> <p>Conocimiento en la cadena de valor de chocolate.</p> <p>Existe un mercado de tendencia y Aumento para el consumo de productos saludables, artesanales, naturales, de origen (nicho de mercado).</p>	<p>Baja capacidad operativa de producción.</p> <p>Empresa no consolidada o estructurada legalmente.</p> <p>Equipo de baja capacidad e incompleto para transformación.</p> <p>Poco capital músculo económico para inversión.</p> <p>Variabilidad del precio.</p>

<p>Producción y proveedores con insumos de calidad (cumplimiento de estándares de calidad).</p> <p>Cumplimientos con la normatividad legal vigente para chocolate.</p> <p>Personal técnico, profesional y operativo calificado y cualificado.</p> <p>Manejo de herramientas digitales y tecnológicas para información y comunicación.</p> <p>Sector con dinamismo y flexibilidad comercial.</p> <p>Productos sustitutos con elevados precios comerciales.</p> <p>Infraestructura para operaciones y de producción disponible.</p> <p>Producto de calidad (sabor, aroma, sensorial).</p>	<p>Infraestructura pequeña.</p> <p>Carencia de software contables, nomina.</p> <p>Falta de conocimiento en asistencia administrativa de formato empresarial.</p>
---	--

Fuente: *La autora.*

Tabla 2 Matriz Mefi - Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Interno Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
F1 -Producto artesanal de alta calidad	0,23	4	0,92
F2 -Recurso técnico y operativo calificado y cualificado.	0,20	4	0,8
F3 -Procesos de estandarización y trazabilidad del producto.	0,13	3	0,39
F4 -Ubicación geográfica estratégica	0,10	3	0,3
Subtotal	0,66		2,41
DEBILIDADES			
D1 -Equipos de baja capacidad de producción.	0,10	1	0,1
D2 -Estructura financiera.	0,09	2	0,18
D3 -Poca capacidad de endeudamiento.	0,08	2	0,16

D4-Volumen de producción.	0,07	1	0,07
Subtotal	0,34		0,51

Total Factores Internos	1,00		2,92
--------------------------------	-------------	--	-------------

Fuente: Autora

Tabla 3 Matriz Mefe - Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factor Externo Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1-Crecimiento de nicho de mercado específico (Productos artesanales, saludables).	0,25	4	1
O2-Desarrollo de políticas públicas para promover el cacao como sustituto de cultivos de uso ilícitos y/o alternativa pos conflicto.	0,17	4	0,68
O3- Oportunidad de mercado por características de calidad específica del cacao colombiano enmarcado internacionales (denominación de origen).	0,15	4	0,6
O4- Fortalecimiento de la cadena productiva por medio de servicios de desarrollo empresarial.	0,10	3	0,3
Subtotal	0,67		2,58
AMENAZAS			
A1-Alta competitividad	0,12	1	0,12

A2-No contar con Legalización o formalización del agronegocio.	0,08	2	0,16
A3- Expedición de normativas referente a exigencia límites de metales pasados en subproductos.	0,10	1	0,1
A4-Defectos de calidad, plagas y enfermedades del cultivo	0,03	2	0,06
Subtotal	0,33		0,44
Total Factores Externos	1,00		3,02

Todas las estrategias están formuladas para que el agronegocio este dentro de la

Fuente: Autora.

categorización de crecimiento, dentro de la misma se ajustan a la Expansión de capacidad visto desde el punto de producción en el proceso de la cadena de valor (producción, transformación, comercialización), Del mismo modo algunas se ajustan a la de Intensificar – Modernizar ya que algunas de las estrategias están formuladas para lograr una mayor producción y productividad, y por otra parte la de Diversificar. Buscando abrir el proceso de comercialización y posicionamiento de marca y/o portafolio a través de procesos de alianzas comerciales con acuerdos comunes que permitan el valor agregado mutuo dentro de la oferta y la demanda.

Planteamiento de estrategias de gestión.

- formulación (propuestas) de proyectos de sostenibilidad campesina por medio del agronegocio, con la finalidad de generar estrategias e impactos de desarrollo rural e incentivar la productividad y producción conformando un portafolio de proveedores de materia prima.
- Realizar conectividad, estrategia de valor con asociaciones y complementadores que permitan una canalización e inclusión de mercado, así como de producto (tiendas

saludables, fitness, restaurantes saludables, tiendas en línea, App de productos rurales, supermercados digitales).

- Plan de marketing con redes sociales y publicidad de valor y alto impacto, reconocimiento y posicionamiento de marca.
- Fundamentación del agronegocio dentro del marco organizacional, que opere y se constituya con alianzas estratégicas para fomentar la competitividad, implementación de calidad desde la extensión y desarrollo rural y posicionamiento del producto mediante el fortalecimiento de la cadena de valor.
- Gestionar apoyo mediante alianzas estratégicas con gobiernos extranjeros, para fortalecer y dar crecimiento en el proceso de transformación productiva, transferencia de tecnología, transformación y comercialización.
- Dinamizar procesos de asistencia técnica integral y dirigida, Fomentando la aplicabilidad de las mismas; bajo un concepto de integralidad bajo propuestas económicas de alcance y alto impacto (RSA).
- Alianzas estratégicas con centros de investigación, implementación de planes agronómicos en el cultivo, pruebas estandarizadas en los procesos.
- Realizar implementación de procesos de gestión, evaluación y mejora continua de los procesos de optimización y recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos etc.) como un conjunto de capital que debe fortalecerse para el crecimiento del agronegocio.
- Fomentar apalancamiento financiero con entidades financieras, fondos de emprendimiento, capital semilla y demás fondo de financiación para emprendedores buscando el crecimiento y formalización financiera, para ejecución de actividades a gran escala.
- Realizar alianzas de valor agregado con otras organizaciones para aumentar el valor percibido de nuestra oferta, y fomentar comercialización horizontal.

- Implementación y adquisición de equipos para el área de transformación con capacidad de volumen y tecnología.

Marco Histórico.

Origen e historia del cacao.

“A lo largo de la historia contada por varios escritores e investigadores, uno de ellos el Dr. Pound, citado por varios autores, menciona que su origen en la cuenca superior del río Amazonas, donde confluye el Orinoco y sus afluentes, formando un triángulo con Brasil, Colombia y Ecuador, donde la especie se desarrolló de forma espontánea.” (CNCh, 2021, p4).

“En las mismas narran que ha tenido su paso por los mayas y posterior los aztecas, donde consideraban que era el fruto o bebida de los dioses, debido a las esplendidas cualidades nutritivas, y hasta medicinales; donde: Expediciones mundiales a la Amazonía de investigadores y genetistas a finales del siglo XX, han encontrado la mayor diversidad de especies del género Theobroma que confirman el origen del cacao para esta región geográfica.” (CNCh, 2022, p6).

“Se cree que los primeros arboles de cacao se originaron en la amazona, otros creen que fue en el Orinoco y algunos en el occidente del territorio colombiano. Colombia se distinguió por la alta calidad del grano que provenía de tipo criollo, caracterizado por su finura, delicado sabor y aroma” (Cuervo,2019).

Cacao en Colombia.

“Los primeros cultivos se desarrollaron en ambas laderas de la cordillera oriental y luego se extendió al occidente. Para los años 1693, 1701 y 1778 se reportaron cultivos en el sureste de la sierra Nevada de Santa Marta, Ocaña y Valles de Cúcuta y para inicios del siglo XVIII en las

riberas de los ríos Magdalena, Samaná y la Miel. En 1740 hay reportes de siembras por franceses en el Darién y Cuenca del Atrato para exportación a Jamaica.” (CNCh, 2021, p10).

“Las referencias históricas indican que en Colombia se cultiva cacao desde la época de la colonia, constituyéndose desde entonces en exportador del grano, condición que se mantuvo hasta 1920, cuando dejó de serlo. Posteriormente a mediados de la década del 80 volvió a comercializarse con éxito en el exterior lo que, una vez más, se perdió y hoy se presenta un déficit para satisfacer la demanda interna de la industria chocolatera. El chocolate es un producto de la transformación del grano del cacao; alimento de los más completos nutricionalmente y con propiedades favorables para la salud humana.” (Blogspot, Amilcar et. al., noviembre, 2006-2010).

“Según Colombia Trade, Colombia hace parte de los países productores de cacao en el mundo, logrando así llegar a diferentes lugares con este producto. El cacao, ha sido reconocido por sus grandes cualidades, obteniendo el título de ‘Cacao Fino de Aroma’. Adicionalmente, este producto es una referencia dentro del país, pues se siembra en 29 de los 32 departamentos del mismo. Sin embargo, el 77% de la producción está concentrada principalmente en 6 departamentos: Santander (42,1%), Antioquia (8,8%), Arauca (7,6%), Huila (6,8%), Tolima (6,6%) y Nariño (5,5%). El 95% del cacao colombiano es considerado como producto de fino sabor y aroma por la organización Internacional del Cacao.” (Colombia Trade, 2020)

Historia del chocolate.

“Durante el siglo XVI, el cacao se consume casi exclusivamente bajo forma de bebida caliente. Pero los adelantos técnicos de los siglos XVII y XVIII permitirán al cacao transformarse. Aparece la primera máquina hidráulica para triturar el grano de cacao, lo que

permite consumir el cacao en forma sólida o pastillas, lo cual es muy práctico. Se puede transportar fácilmente y conservar durante largo tiempo” (Val, *SaborMediterraneo*, 2020).

“A manera de resumen, podemos destacar que durante su trayecto por el mundo el cacao tuvo 3 momentos importantes en la historia. El primero momento fue durante su descubrimiento por parte de las civilizaciones prehispánicas que habitaron México. El segundo momento ocurrió durante la conquista por parte de los españoles, acontecimiento que permitió el intercambio de ingredientes entre el viejo y nuevo mundo, permitiendo que el cacao llegara y se expandiera por toda Europa. Y el tercer momento ocurrió cuando por parte de los suizos el chocolate, se transformó en lo que no nosotros conocemos actualmente” (Romero, Universidad del Oriente 2019).

Tipos de cacao.

Colombia produce cacaos comunes y de calidad Premium, ambos son finos de sabor y aroma, y pertenecen al tercer grupo de productos con mayor ventaja comparativa en el país, respecto de sus competidores internacionales, dadas las condiciones agroecológicas en términos de clima y humedad y su asociación con otros cultivos (Cacao en Colombia, 2019).

Según FEDECACAO, desde el punto de vista de la botánica, en Colombia existen tres tipos de cacao: criollo, forastero y el híbrido o trinitario. El cacao criollo es el más fino, caracterizado por su agradable sabor y su exquisito aroma. (FEDECACAO, 2020)

Figura 7 Tipos de cacao.



Fuente: Casa del campo LIVING, recuperado: [Página WEB], Cacao, Origen y Beneficios, 7, Jul 2023.

Forastero: “Cacao originario de alta Amazonía. Las mazorcas en estado inmaduro son de color verde y pasan a ser de color amarillo cuando están maduras. Los granos de cacao son morados. En la actualidad, esta variedad es la más sembrada en el mundo, siendo las mazorcas de forma Amelonada, las más abundantes.” (Ríos, Ruiz, Lecaro, *Rehpani*. 2017, p25).

Criollo: “Esta variedad de cacao, originaria de América del Sur, se extendió hasta Centro América. Se caracteriza por tener mazorcas rugosas con una forma alargada, las cuales presentan coloraciones verdes y rojizas en estado inmaduro, y amarillas y anaranjadas cuando han madurado. Las almendras pueden ser de color blanco y de gran tamaño. El chocolate obtenido de este cacao es apetecido por su sabor a nuez y caramelo.”

Trinitario: “Es el resultado de un cruzamiento entre cacaos de tipo Criollo y Forastero. Tienen una diversidad de formas y colores en sus mazorcas, hallándose verdes y rojas antes de madurar, y anaranjadas y amarillas cuando alcanzan la madurez. El color de los granos es morado y en términos generales, este tipo de cacao es considerado como un cacao fino ya que presenta buenas características organolépticas. (Ríos, Ruiz, Lecaro, *Rehpani*. 2017, p25)

Cacao según sus atributos organolépticos.

Estos son agrupados según las características y cualidades organoléptica, que los hacen únicos y transportan desde el paladar al degustador a una experiencia sensorial única, según, según Pérez, Cajiao, El cacao se puede desagregar en varios tipos según sus propiedades organolépticas y otros atributos como la calidad física, el manejo pos cosecha, la trazabilidad y el origen. Así, se pueden distinguir entre dos grandes categorías: cacaos corrientes (o convencionales) y cacaos especiales. Se estima que los primeros representan más del 76,5% de las exportaciones mundiales de cacao, mientras los segundos el restante 23,5% (Ríos et.al, 2017). Dentro de los cacaos especiales se encuentran:

Cacaos finos y de aroma (CFA): “Se diferencian según un conjunto de características como la genética, morfología de las plantas, composición química, sabor, color de los granos, grado de fermentación, secado, acidez, impurezas, y otras.”

Cacaos de producción sostenible: “Son cultivados por cacaoteros de ciertas zonas de interés y que aplican determinados procesos productivos. Entre ellos están los cacaos certificados como orgánicos y/o de comercio justo⁴, cacaos de relevancia social (por ejemplo, cultivados en zonas de posconflicto), cacaos de relevancia étnica y cacaos de relevancia ambiental.”

Cacaos Premium de origen: “Originarios de una región o hacienda específica, son cosechados y beneficiados con ciertos estándares reconocidos por los compradores, y cuentan con prácticas de trazabilidad que garantizan su procedencia. Entre estos están los cacaos con denominación de origen, de hacienda o finca, y exóticos.” (COEXCA, Cadena de valor del cacao, 2017, p27)

Diseño Metodológico.

Fuentes de información.

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizaron la combinación de fuentes primarias y secundarias, de esta forma obtener una visión completa y amplia del tema de investigación específico. Al realizar la utilización de fuentes secundarias como lo son libros, revistas, fuentes en línea de documentos, proyectos e investigaciones similares; que permite obtener datos directos y específicos, mientras que las fuentes primarias complementan y respaldan los hallazgos obtenidos. El análisis de los datos obtenidos de estas fuentes permitirá alcanzar los objetivos planteados en el estudio, teniendo un alto grado de confianza; permitiendo tener resultados y hacer un análisis de forma objetiva.

Tipo de investigación.

Para desarrollar esta investigación se han tenido en cuenta diversos aspectos los cuales se abordarán de forma objetiva para un mejor análisis de la información y el proceso metodológico en el desarrollo de la misma. Se abordó desde el concepto exploratorio descriptivo, cuyo propósito es conocer la o el conjunto de variables, además de caracterizar y dar entendimiento que tienen con respecto al problema de investigación.

como lo expresa Sampieri, un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Por último, se haría una presentación de datos de estudio desde una perspectiva descriptiva y no cuantificables. Datos cualitativos Evidencia o información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, Metodología de la investigación, 2010)

Tabla 4 Resumen de la investigación.

Por el nivel de profundización en el objetivo estudiado.	Exploratoria y descriptiva.
Por el tipo de datos empleados	Investigación cualitativa y cuantitativa.
Por el grado de manipulación de variables.	Investigación experimental
según periodo temporal	Investigación trasversal.

Fuente: La autora.

Técnicas de investigación.

Dentro de los procesos investigativos existen diversas formas y técnicas para la investigación, como también diversos métodos de captura de la misma (estructuradas, semi estructuradas) que permitan obtener, registrar datos para su posterior análisis, que contribuyan a dar respuesta a los interrogantes en estudio o que proporcionen datos respectivamente que encaminen un contexto dentro de los parámetros planteados a investigar.

Para el desarrollo de la presente investigación y teniendo en cuenta los objetivos de la misma, se ha seleccionado el formato de encuesta como el instrumento a usar para la recopilación de información necesaria; además se ha tomado en cuenta que es un instrumento muy usado para este procedimiento por su eficiencia y eficacia en la toma de información precisa y exacta con alto grado de fiabilidad dentro de las investigaciones similares.

Formato de encuesta.

Para la estructuración del instrumento de encuesta, se tuvo en cuenta con especial atención los objetivos de investigación, las preguntas están orientadas a la toma de información pertinente que oriente al conocimiento, análisis y comprensión del tema específico de la misma. La cual se construyó mediante formularios en línea, y cuya información fue analizada por medio del programa estadístico Excel.

El formato de encuesta se encuentra en un anexo al final del presente proyecto

Estudio de Mercado.

Objetivo del estudio de mercado.

Este tiene la finalidad de identificar y determinar el mercado objetivo y su potencial, que oriente el objeto de estudio el cual es para la producción y comercialización de chocolate artesanal cuya característica es un producto elaborado de manera artesanal, utilizando granos cuidadosamente seleccionados de alta calidad, permitiendo conservar las cualidades y beneficios del cacao en el producto; mediante información clave sobre el mercado, los consumidores y la competencia, para tomar decisiones informadas y desarrollar una estrategia de negocio exitosa.

Análisis del sector.

El sector del chocolate en Colombia es uno de los más importantes y reconocidos a nivel mundial. El país se destaca por producir cacao de alta calidad y cuenta con una larga tradición en la producción de chocolate artesanal.

“El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) indicó que la industria de chocolatería y confitería aportó \$1,16 billones a la producción nacional, lo que representó el 2,95% del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de alimentos durante 2022. La estructura productiva del sector se caracteriza por su capacidad innovadora para la entrega de nuevas propuestas, presentaciones y sabores.” (Infobae, feb, 2023).

“Dentro de las exportaciones los eslabones finales que tuvieron las tres mayores participaciones fueron Confites de chocolate (58,0%), Manteca de cacao (20,3%) y Cacao en polvo” (12,7%) (DNP, 2022).

“El sector de chocolatería y confitería contribuye con el bienestar social y económico del país puesto que, de acuerdo con el DANE, vinculó laboralmente a más de 65.000 familias

cacaoteras al año y generó alrededor de 16.000 empleos formales en la industria en el último año, principalmente en los departamentos de Valle del Cauca, Antioquia y Caldas.” (ANDI, 2023)

“Colombia, además de enfocarse hoy en la producción y venta de cacao en grano, también está muy fortalecida en cuanto a la oferta de productos elaborados y semielaborados, como el licor de cacao y las cocoas, que no corresponden a la categoría de materia prima. En términos generales de producción, cabe destacar que Santander es el principal productor, con una participación de 41% a nivel nacional” (Agronegocios, Pérez, 2021)

“En el 2020 se observó un aumento en el valor de las exportaciones de cacao y sus preparaciones, motivado por el crecimiento de la producción nacional, la mejora de los precios internacionales y la apertura de nuevos mercados, La balanza comercial de la producción de cacao y sus derivados ha sido superavitaria en los últimos años, entre 2011 y 2020 se ha registrado un decrecimiento de 97% en el nivel de importaciones” (*Sectorial*, Lasso, 2022).

Por otra parte, dentro de las estrategias del plan de desarrollo y las oficinas adscritas e intersectoriales han definido líneas estratégicas de construcción colectiva para generar desarrollo y crecimiento de los sectores económicos del país teniendo en cuenta ejes de importancia los cuales Según procololombia son:

“Entorno Competitivo: crear condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial

Productividad e Innovación: aumentar la productividad de las empresas y generar crecimiento económico y desarrollo

Inversión: atraer inversión de alto impacto para el país

Emprendimiento y Formalización: facilitar la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad

Nuevas Fuentes de Crecimiento: lograr crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el PIB y en el empleo

Fortalecimiento Institucional: mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país y promuevan un desarrollo económico y empresarial incluyente y sostenible.

Por lo que se podría mencionar que el sector ha tenido una dinámica influenciada por aspectos económicos, sociales, ambientales de los cuales se resaltan los siguientes:

Transformación del sector.

Crecimiento de empleabilidad y salarios.

Exportaciones.

Precios internos del cacao.

Apertura de nuevos mercados.

Adhesión a la Organización Internacional del Cacao.

Metas de sostenibilidad”.

Competencia en el mercado.

“Las industrias que transforman el cacao en chocolate en 2018 fueron 786, siendo Bogotá, Santander, Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Atlántico, los departamentos que mayor número de empresas formales tienen en el sector. Tales empresas han aportado \$782.000 millones al PIB.” (ANDI, 2019).

“De acuerdo con FEDECACAO, para el año 2010 en la industria de alimentos se encuentran 41 empresas productoras de chocolates de mesa, confites, etc., que demandan cacao en grano. La industria nacional demanda el grano de cacao para producir licor, pasta, manteca, polvo de cacao, chocolates y confites que contengan chocolate.” (FEDECACAO, 2018).

Figura 8 *Empresas del sector chocolate.*

Compañías Chocolateras	% Toneladas
Nacional de Chocolates	54.8%
Casa Lúker	31.9%
Gironés	2.4%
Italo	2.3%
Andino	1.3%
Tolimax	1.2%
La Fragancia	1.1%
Comestibles Aldor S.A.	1.0%
Chocolate Caldas	0.6%
Chocolate Colosal	0.5%
Jordavila y Cía. Ltda	0.4%
Chocolates Triunfo	0.4%
Chocolates al Gusto	0.4%
Colombina S.A.	0.3%
Demás Fábricas	1.4%

[Página Web en línea]. Disponible: Industria y Comercio.

Recuperado: (20 sept. de 2023)

Sin embargo, basados en la idea del producto que desea emprender, se realiza un estudio o caracterización de competidores de la misma cadena o línea industrial, para ajustar el proceso de la idea de negocio.

Tabla 5 *Caracterización de competidores en el mercado*

Empresa	Descripción.	Producto.	Fortalezas	Debilidades
---------	--------------	-----------	------------	-------------

<p>Chocolate Girones.</p>	<p>Empres a santandereana ubicada en Floridablanca donde tiene su bodega de recepción de materia prima y transformación de la misma,</p>	<p>Cuenta con una línea light de chocolate de mesa y una línea DAVIDA que incluye productos con porcentajes de cacao y azúcar en presentaciones personales como barras y snacks.</p>	<p>Amplia experiencia en la industria. Diversidad de productos- variedad en portafolio de productos. Innovación constante. Tiempo en el mercado.</p>	<p>Dependencia de proveedores. Competencia en la industrialización. Costos elevados en productos de líneas saludables.</p>
<p>Evok:</p>	<p>Con un enfoque sostenible y de equidad, promueven el bienestar de lo natural y un especial enfoque hacia el uso de las hierbas naturales y especias como fuente de bienestar en</p>	<p>Tabletas o barras de chocolate con diversos porcentajes de cacao, Además de también en café tostado, infusiones, tés, mieles, almendras,</p>	<p>Tiempo y en el mercado. Variedad de y diversificación de productos- portafolio. Líneas de negocio diversificadas. Presencia en 4 ciudades principales.</p>	<p>Altos precios de sus productos. Poco marketing directo o conocimiento de marca. Presencia limitada en el mercado.</p>

	combinación con derivados del cacao.	galletería, frutas, hierbas y demás.		
Equiori	Es una marca basad en el sentido social y responsabilidad ambiental, que se dedica a la transformación de cacao orgánico colombiano en productos terminados saludables, apuesta dada por suizos residentes en Colombia.	Tabletas o barras de chocolate con diversos porcentajes de cacao, personales o de mesa, snacks.	Tiempo y en el mercado. Variedad de y diversificación de productos- portafolio. Líneas de negocio diversificadas. Responsabilidad social y empresarial sostenible. Expertis en el mercado.	Altos precios de sus productos. Poco marketing directo o conocimiento de marca. Presencia limitada en el mercado.

Fuente: Autora.

¿Qué importancia tiene cacao en Colombia?

“El reconocido ‘Cacao Fino de Aroma’ se ha convertido en un elemento fundamental para el proceso de paz en el país y el desarrollo de las regiones. Por esta razón, ha sido priorizado por el Gobierno Nacional y Cooperación Internacional para que se incremente la productividad y se mejore la calidad de vida de los productores. Además, gracias al cacao, se han sustituido más de 25.000 hectáreas de cultivos ilícitos mediante la siembra del producto en los diferentes departamentos. Con esta acción, se ha mejorado la seguridad y legalidad de los territorios que estaban siendo afectados.” (Colombia trade, jun 2020).

“Los principales productores de cacao fino y de aroma son América Latina y el Caribe. Este mercado, aunque relativamente pequeño, de alrededor del 5% de la producción mundial de cacao, es un mercado interesante que demanda más calidad, que bajos precios. Es un segmento que tiene una relación directa con la clasificación de la ICCO, por lo que se fundamenta en los materiales genéticos cultivados en los distintos países.” (Cahaux y Pérez, 2017, p33).

“Según Colombia mide, Santander es el departamento con mayor producción de cacao en Colombia (León-Moreno et al., 2019). Este departamento, junto con los departamentos ubicados en su ‘zona de influencia’, Arauca, Boyacá y Norte de Santander, cubrieron en el 2019 el 52.78 % de la producción nacional (Fedecacao, 2020). En 2019, Santander tuvo 56.500 hectáreas cultivadas con una producción de 23.574 toneladas de cacao. Le siguieron Arauca y Boyacá con 14.000 y 2.520 hectáreas y una producción de 4.478 y 867 toneladas, respectivamente.” (FEDECACAO, 2020)

“El sector chocolatería y confitería hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que busca mejorar la competitividad sectorial mediante alianzas Público-Privadas y planes de negocios, El cacao colombiano fue declarado por la ICCO, como fino y de aroma. Esta categoría alberga solo el 5% del grano mundialmente comercializado.” (IICA, 2012).

“Corpoica, Fedecacao y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) Teniendo en cuenta criterios edáficos y climáticos. Este estudio estimó que en Colombia existen 2 millones de Has. con aptitud para plantaciones de cacao, Históricamente, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y

comparativas. El sector agropecuario en Colombia es un escenario de gran atractivo mundial para la inversión extranjera directa.” (FEDECACAO, Pro Colombia, 2020).

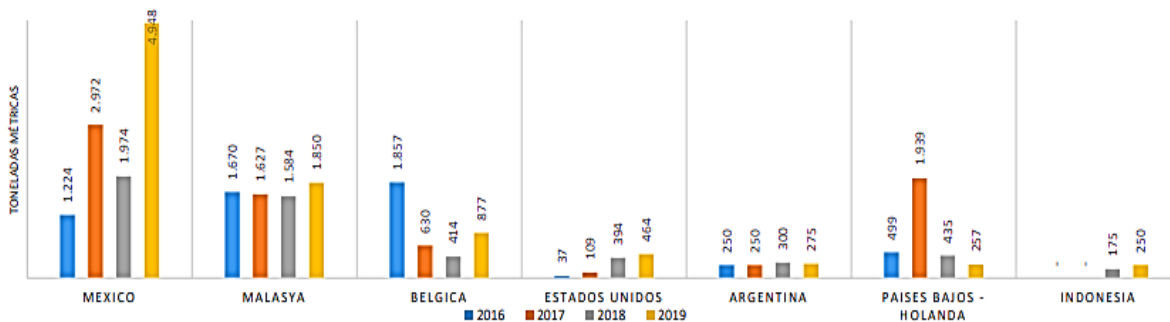
Cacao en el mundo.

“El sector cacaotero ha tenido un crecimiento vertiginoso en producción y exportación en la última década; mientras que hace 15 años se importaba cerca de 12.000 toneladas para autoabastecimiento, en 2021 la cifra cayó a 133 toneladas, una baja de 98,9%” (Agronegocios, Murcia, 2022).

“América Latina es la principal región productora de las variedades “prime” de cacao a nivel internacional, con cerca del 80% de la producción mundial, debido principalmente a su diversidad genética (CAF 2017). según, datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre 70% y 100% del total de la exportación de cacao de países como Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú y México corresponde a estas variedades especiales de cacao” (CAF, 2017)

“El principal país destino de las exportaciones durante el año 2019 fue México, con una contribución en el mercado del 54% y llegando a las 4.948 toneladas enviadas, los principales países destino de exportaciones en el 2018 fueron en su orden; México, Malasia, Bélgica, Estados Unidos, Argentina, Holanda e Indonesia; que en conjunto suman cerca del 98% del total de las exportaciones de cacao colombiano.” (Cadenas de cacao, jun 2020)

Figura 9 Destinos de exportación de cacao.



Fuente: MDR, Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, cadena del cacao.

Colombia en el año 2019 exportó cacao a 23 países, con un total de 9.116 toneladas y teniendo un ingreso FOB de USD \$23 Millones.

“Según Pro Colombia, históricamente, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas.” (Pro Colombia 2020)

“Con respecto a derivados, o producto transformado (convertidos a grano) las exportaciones llegaron a 14.647 toneladas, equivalentes a US\$ 95.496.857, donde la chocolatería representó un 70,7% de las exportaciones en este rubro y la manteca de cacao un 17,9%. En derivados el crecimiento fue de 7,1% con respecto al corte de diciembre de 2020, cuando la cifra llegó a 13.451 toneladas.” (FEDECACAO, 2022).

Figura 10 *Exportación de derivados de cacao.*

PARTIDA	2016	2017	2018	2019
1802 Residuos	16	62	16	-
1803 Pasta de cacao	2.045	2.200	2.045	1.766
1804 Manteca y aceite	4.487	3.983	4.655	4.791
1805 Cacao en Polvo	1.183	1.265	1.012	1.482
1806 Chocolates	4.258	4.814	4.892	4.603
TOTAL TON DERIVADOS	11.990	12.325	12.619	12.643
1801 Grano de cacao	10.550	11.926	7.056	9.116
TOTAL TON EXPO CACAO	22.539	24.250	19.675	21.758

Fuente: MDR, Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, cadena del cacao.

(dic. 2020)

“Los derivados del cacao se dividen entre los semielaborados y lo elaborados de consumo final. Dentro de los semielaborados, los cuales son insumos para la elaboración de productos de consumo final, se encuentran la cascarilla de cacao, la manteca de cacao, la grasa y aceite de cacao, la pasta de cacao, y el cacao en polvo (sin adiciones de azúcar ni otros edulcorantes). Luego, dentro de los elaborados de consumo final están los chocolates, los confites que tienen chocolate, frutas recubiertas con chocolate, y productos en polvo con sabor a chocolate como las bebidas instantáneas, y otras preparaciones que contienen cacao” (Pérez, Cajiao, Cuervo, 2019, p 60-64).

¿Cuáles son las tendencias del mercado - que están buscando los clientes para sus nuevos productos?

Los consumidores han sido impactados posterior a las consecuencias mundiales, optando por productos más saludables, sostenibles desde el marco ambiental, social y económico, desde los ingredientes hasta el empaque. Cambiando de forma consecuente los hábitos alimenticios y estilos de vida de una manera más saludable, reduciendo alimentos con ultra procesamientos, aditivos y muy elaborados, por alimentos frescos, con métodos de producción ecológicamente sanos, productos ancestrales, en busca de acercarse a lo natural.

Personalización, los consumidores buscan productos que se adaptan a sus necesidades y preferencias, y están dispuestos a pagar más por productos personalizados, productos que sean convenientes y fáciles de consumir, como snacks, experiencia sensorial única desde el aspecto visual hasta el sabor y la textura.

Por otra parte, los alimentos con autenticidad los consumidores buscan productos que sean auténticos y transparentes en cuanto a su origen y proceso de producción, y están dispuestos a pagar más por productos que ofrecen esta transparencia.

Producto y sus características e innovación.

Es un producto elaborado de manera manual, artesanal, rescatado la tradición cultural de nuestros ancestros, utilizando granos cuidadosamente seleccionados de alta calidad. Su elaboración es un proceso minucioso de los mejores granos de cacao. El resultado es un producto con un sabor auténtico y único, que no se encuentra en el chocolate industrial.

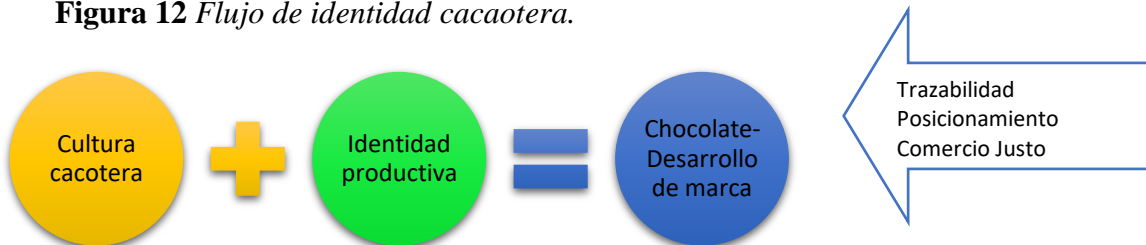
Figura 11 *Idea del producto el cual está en construcción.*



Fuente: *La Autora.*

Nuestro producto vendrá en presentaciones de 400 gramos, es de color negro, olor a chocolate, elaborado con chocolate desde un 65% de cacao hasta un 100% de su contenido, presentación en polvo. En cuanto a las características físicas, químicas y organolépticas del producto se proyecta enviar una muestra a laboratorio para conocer las de este producto en específico

Figura 12 *Flujo de identidad cacaotera.*



Adaptación según investigación de fuentes.

Fuente: *La Autora*

Mediante procesos de innovación en flujo de producción y procesos el Chocolate artesanal, una combinación de ingredientes únicos, procesos de elaboración personalizados, presentación creativa, sabores y texturas innovadoras y un empaque único y procesos de producción sostenibles.

Nuestro producto nos diferencia ya que es elaborado a partir de ingredientes naturales y de calidad, lo que significa que no contiene aditivos ni conservantes artificiales que puedan ser perjudiciales para la salud. Contiene Cacao (licor de cacao) puro; el chocolate artesanal elaborado con cacao puro y sin leche, es una buena opción para los consumidores que buscan opciones saludables, ya que el cacao puro es rico en antioxidantes y otros nutrientes beneficiosos para la salud, no contiene azúcar ni edulcorantes que alteren la calidad y sabor innato del producto.

Diseño del proceso.

En resumen, el proceso de elaboración del chocolate artesanal comienza con la selección de granos de cacao de alta calidad donde se le evalúa basado en las legislaciones vigentes de calidad de Icontec para cacao 1252, posteriormente se inicia el procesamiento o transformación donde se somete tostado, descascarillado, molienda, deshidratado, empaquetado y finalmente la entrega al cliente final según corresponda. Cada paso del proceso se realiza con especial atención a la calidad y el sabor del producto final.

A continuación, se presenta el flujograma del producto desde la consecución de materias y su recepción en la empresa, hasta la entrega del producto al cliente, donde la comercialización se realiza por medio de pedidos por los diferentes canales digitales y físicos que dispondrá la empresa.

Figura 13 Proceso de transformación.



Fuente **Líneas estratégicas.**

Puntos de comercialización y distribución estratégicas de mercados saludables (tiendas fitness, orgánicas, veganas, vegetarianas). Los consumidores cada vez buscan más las opciones saludables. Un número cada vez mayor de consumidores está siguiendo estilos de vida alimenticios que tienen necesidades especializadas o buscan la bondad adicional infundida en su chocolate. El 67% de los consumidores globales quiere saber más sobre de dónde viene su chocolate y qué contiene (Tendencias del chocolate):

Se orientará a una propuesta de valor basado en la experiencia de calidad, sabor y características organolépticas, experiencia en compra (principios de cata, campañas de degustación asistida). Según Inforetail, “El 75% de los consumidores globales quieren probar nuevas y emocionantes experiencias de chocolate.” (Inforetail, 2022)

Orientar al consumidor desde conocer los beneficios del consumo del chocolate negro en especial el producto que se manejará desde la calidad de salud y aportes a la nutrición.

Apertura de una tienda de chocolate especializado.

Fortalecimiento de valores sociales y ambientales.

Acompañamiento de asistencia técnica especializada en producción, beneficio, transformación a las familias productoras.

Estrategia productiva - comercial y organizacional.

Nuestro producto estará orientado a ser entregado de forma directa al consumidor final o a través de distribuidores mediante puntos de comercialización y distribución estratégicas de mercados aliados: tiendas fitness, orgánicas, veganas, vegetarianas, tiendas gourmet, eco hoteles, Hoteles con ubicaciones estratégicas arraigadas a culturas ancestrales, tiendas de comidas culturales

Posicionamiento.

- Se orientará a una propuesta de valor basado en la experiencia de calidad, sabor y características organolépticas.
- Experiencia en compra (principios de cata).
- Campañas de degustación asistida, degustación y marketing de venta y posventa.
- Marketing de contenido creando contenido relevante y atractivo, direccionado a los beneficios y cualidades del producto enfocado a compra- suplir necesidades.
- Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, tik-tok, canal de YouTube), recetas de postres con chocolate, historias detrás de la elaboración del chocolate artesanal, y otros temas relacionados con el chocolate. Esto ayudará a establecer a la marca como una autoridad en la materia y a atraer a más clientes.
- Eventos y degustaciones: organizar eventos y degustaciones con previo acuerdo de aliados comerciales (distribuidores) o en áreas locales de forma independiente para posicionamiento y conocimiento de marca y producto.

Figura 14 Estrategia de marketing



Fuente: *La Autora*.

Giras de sabor turísticas, donde se organicen grupos pequeños de personas, al sitio de granja y darles un recorrido y conozcan el proceso productivo y de transformación del producto en todos sus características organolépticas y sensoriales; viviendo la "experiencia del sabor".

Participar en eventos locales, ferias, festivales, días de emprendimiento participando como expositores, adicionalmente Ofrecer degustaciones y promociones especiales para atraer a nuevos clientes.

Colaboración con influencers.

Enfatizar y resaltar la calidad, cualidad y características del producto. Destacando la calidad de sus ingredientes y el hecho de que es un producto elaborado a mano o de forma artesana, diferenciando el producto de otros producidos en masa (campañías de imágenes, post, videos en redes sociales).

Creación de una marca única, que vaya representada y refleje el estilo y la calidad del producto, con un logotipo y un diseño de empaque atractivo que haga se destaquen en las tiendas y en línea (que sea autentico y fiel a lo que se quiere comunicar, se trabaja en una propuesta actualmente).

Estrategias de servicio.

- Diseñar programas de gestión y fidelización de clientes (promociones en del producto o descuentos, ofertas especiales de compra en fechas y/o ocasiones especiales).
- Implementar sistema digitalizado de pedidos y encuesta de satisfacción para mejora continúa perfilados desde las preferencias de los clientes, para integrarlos a los

procesos de innovación (estrategias post venta para valorar la compra por el cliente y comunicarlo de esta forma y seguir obteniendo información que permita conocer los cambios de los gustos de los clientes y así, mejoras en el producto).

- Implementar una encuesta de evaluación post venta (mantener comunicación con el cliente).
- Ofrecer promociones, descuentos o agregado de valor ocasional y de ventas de forma personalizados o por volumen o frecuencia de compra.
- Digitalizar y comunicar desde la estrategia de valor del producto y prueba social.
- Sistema de trazabilidad en el sistema de entregas.
- Disponibilidad de pedidos y pagos digitales (diferentes entidades y plataformas financieras, códigos QR).

Alianzas con servicios logísticos eficientes y reconcomidos.

Medición del servicio.

- Índice o nivel de satisfacción del cliente.
- Frecuencia de recomendación o Net Promoter Score.
- Número de seguidores en sistema de redes sociales potenciales y efecto de compra al mes.

Tasa de retención de clientes y/o clientes frecuentes al mes.

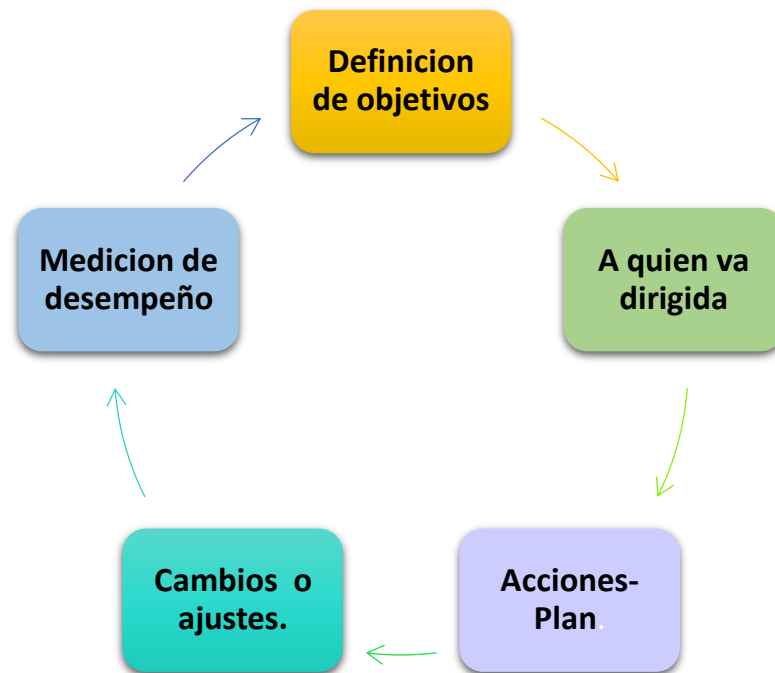
Indicadores de cumplimiento.

- Índice de calidad y satisfacción del cliente.
- Crecimiento de la audiencia- clientes- ventas.
- Métricas de contacto o balance digital de medios digitales.
- Rotación del producto, tiempo vs número de unidades disponibles.
- Número de rutas y tiempos de entregas exitosas

Elaboración de pedidos.

Se opera mediante el procesamiento o resultado con el cliente, posterior al contacto digital (redes sociales, directorio de clientes potenciales y fijos, y campañas de marketing). Posterior a ello mediante catalogo digital descriptivo del producto valor comercial y/o unitario, y dependiendo del cliente si es mayorista, minorista o directo se entrega el costo y posterior pacto del pago y tiempos de envío, lo cual se facilita por que se estaría en producción continua, es decir disponibilidad de producto.

Figura 15 Planificación de estrategia.



Fuente: *La autora*

Esta estrategia brinda a los productos en general y en especial a los emprendimientos la oportunidad de visibilizar el producto, posicionar la marca o imagen del producto y recordación de la misma, fidelizar clientes potenciales, llegar a otros segmentos y afianzar en el segmento específico donde se orienta el producto. Por otra parte, como lo menciona Lenis Estas

estrategias alcanzan diferentes objetivos: aumentar ventas, reconocimiento de marca, fidelización, engagement, lanzar nuevos productos, entre otros.

Alianzas. Con la finalidad de expandir el negocio estas, son con tiendas fitness, restaurantes saludables, eco tiendas, eco hoteles y tiendas de experiencias.

- Indicadores de cumplimiento y control- las TIC en la cadena.
- El Costo de compras de materias primas.
- Tiempo de entrega por parte del proveedor.
- Número de compras mensuales- gestión de inventarios y almacenamiento.
- Maquinaria adquirida.
- Implementación de software contable y de trazabilidad de ventas, compras, proveedores.

Estudio Técnico.

Diagnóstico de la unidad productiva.

Macro localización.

Según el censo población del 2018 realizado por el DANE, Colombia tiene una población estimada de 48.258.494. con una superficie de 1.141.748 Km², Capital: Bogotá 7.834.000 habitantes (EXTERIORES, CENSO Nacional de población y vivienda, 2018).

Micro localización.

Según datos extraídos de la página oficial del municipio, San Vicente de Chucuri es un municipio ubicado en el departamento de Santander en Colombia. Tiene una superficie de 1195.41 km² y una población de 34 640 habitantes, (DANE, censo, 2015)

Se destaca por su producción agrícola, especialmente de cacao, que es considerado como fino y de aroma. El municipio es el mayor productor de cacao del país y cuenta con una asociación de cacaoteros que promueve la calidad y la sostenibilidad del cultivo.

Vereda el 32, Fincas los Naranjos, San Vicente de chucuri – Santander, Colombia, ubicada a 20 km del distrito de Barrancabermeja, 3km sobre la troncal de la magdalena medio, 40 km al casco urbano de san Vicente de chucuri y 107 km de Bucaramanga.

Figura 16 *Ubicación de la finca.*

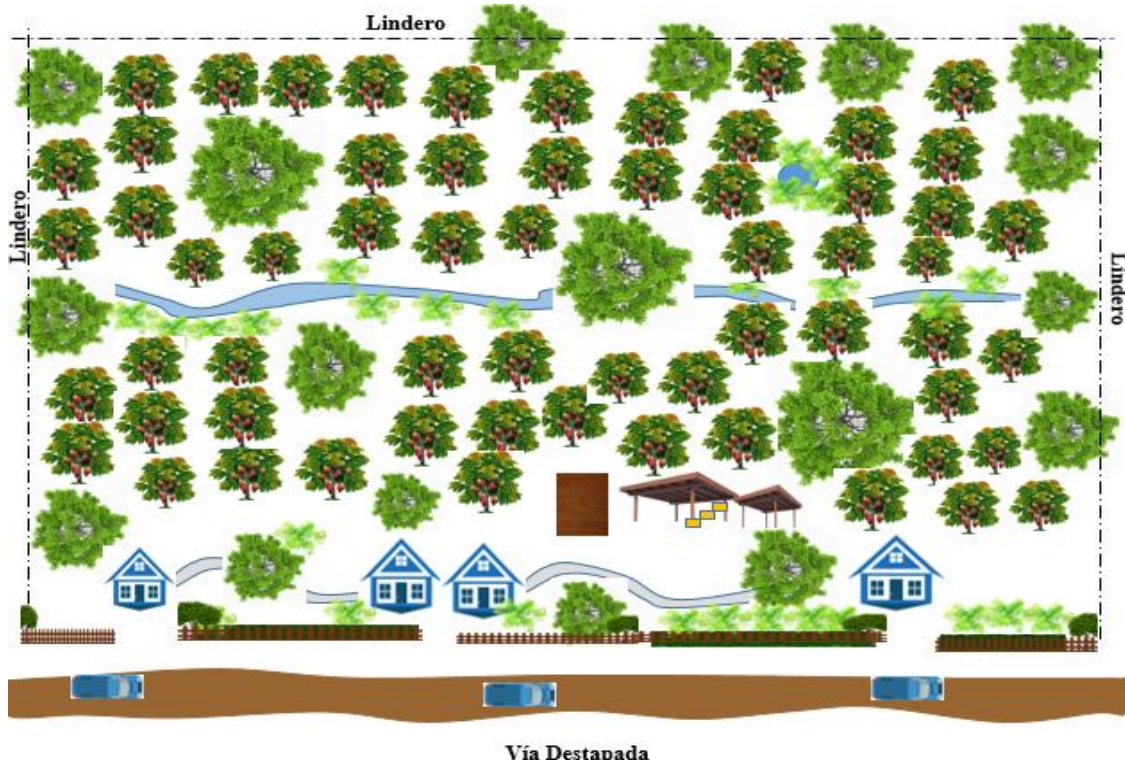


Fuente: Geolocalización, Recuperado: Google Maps, Finca Los Naranjos. [W8Q4+MJ, San Benito, San Vicente de Chucurí, Santander]

La unidad agrícola cuenta con un área de 10.000 m², un total de 1000 plantas de cacao en etapa de producción, dentro del inventario se encuentran variedades de características sobresalientes de alta productividad, tamaño de grano promedio y grande; resistentes a plagas y enfermedades dentro de los cuales se puede mencionar: CCN51, IMC 67, CNCh 12, Cnch13, bajo sistema agroforestal, fuentes hídricas propias (temporales), áreas de beneficio y secado.

La distribución de las áreas de trabajo, cultivo, servicio, beneficio y secado, fuentes hídricas y accesos; bodegas, se muestran a continuación en el plano de la finca.

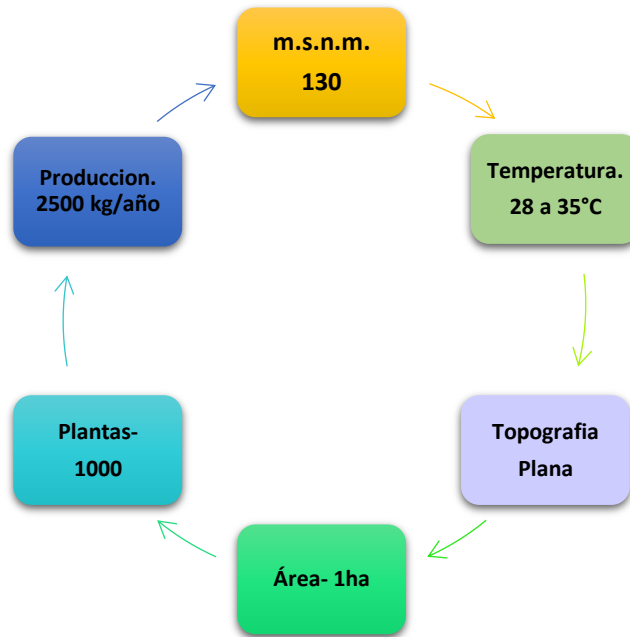
Figura 17 Plano de distribución de la unidad productiva.



Fuente: *La autora.*

La finca los naranjos tiene acceso vial de índole rural, en buenas condiciones, con disponibilidad de acceder a la troncal del Magdalena medio o panamericana que tendría comunicación con el distrito de Barrancabermeja, la ciudad de Bucaramanga, Medellín y la capital del país.

Figura 18 Características Edafoclimáticas y medio ambientales.



Fuente: *La autora.*

Misión:

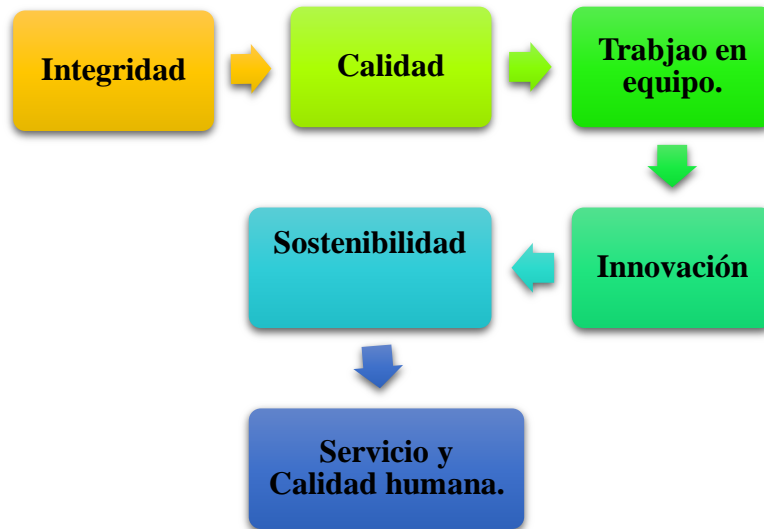
Nuestra empresa, será una organización integral, modelo, que valore los saberes ancestrales con la transferencia de tecnología, productora, transformadora y comercializadora de grano de cacao y sub productos de chocolatería fina, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de las familias productoras, basadas en la conservación y preservación de los recursos naturales, implementación de prácticas ambientalmente sostenibles, y ejecutando sus actividades bajo sus principios y valores éticos, morales.

Visión:

Para el 2027 seremos una empresa líder, íntegra, fortalecida y reconocida a nivel local, nacional e internacional por la calidad de sus productos, innovación, aporte a la sostenibilidad ambiental y economía de las familias productoras, por medio implementación de proyectos,

beneficio de compra y comercialización, mejoramiento de calidad, capacitación y transferencia de tecnología.

Figura 19 *Valores corporativos.*



Fuente: *La autora.*

Integridad. Obramos y actuamos bajo respeto, ética y honestidad en todos los procesos empresariales e interpersonales.

Calidad. Fomentamos el desarrollo de actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos empresariales con estándares específicos, dentro de cada etapa de del proceso de producción, comercialización, con la finalidad de cumplir con las expectativas de nuestros clientes y satisfacer sus necesidades, optimizando los recursos disponibles y crecer en el mercado.

Trabajo en equipo. generación de espacios de calidad para fomentar la confianza, colaboración, comunicación e ideas que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos empresariales y dinamicen las capacidades del talento humano.

Innovación. Disponibilidad de elementos, recursos y capacidad creativa para investigar, crear, desarrollar ideas, productos y servicios con generación de valor agregado; teniendo en cuenta los mercados y las necesidades de nuestros clientes siendo fieles a nuestra identidad empresarial y corporativa.

Sostenibilidad. Nuestros procesos de producción, transformación y comercialización, estarán enmarcados en prácticas y estándares de calidad; que nos permitan aportar a la transformación agroindustrial, conservación medioambiental, y bienestar productivo garantizando la reducción de impacto e implementación de estrategias durante cada etapa de la cadena de valor.

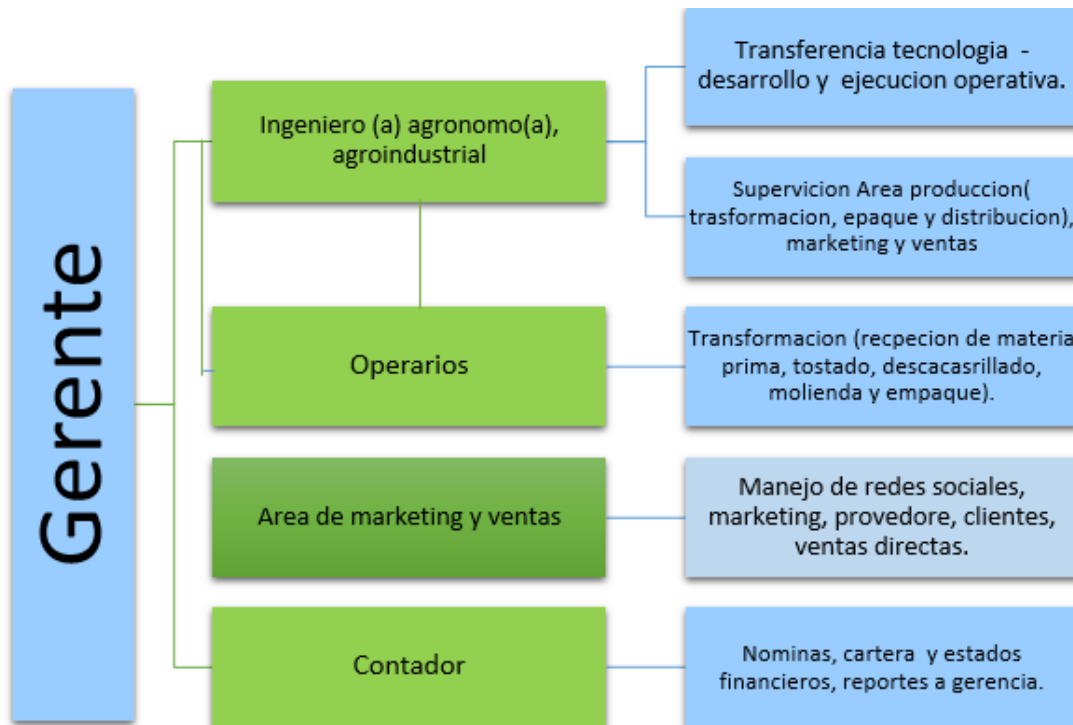
Servicio y Calidad humana. El talento humano que haga parte de la empresa deberá caracterizarse por ser amables, cordiales, eficaces, respetuosos, y estar en disposición de la atención a nuestro portafolio de clientes, proveedores y distribuidores.

Estudio Organizacional.

En un entorno empresarial el cual es cada vez más competitivo y dinámico, es fundamental contar con una estructura organizacional sólida, clara y objetivo, permitiendo

evidenciar y comprender los procesos y relaciones internas de la organización, con el objetivo de mejorar su eficiencia, productividad y adaptabilidad a las situaciones. De este modo se permite contar con una directriz que oriente desde las funciones los objetivos específicos de la empresa. A continuación, se relaciona el organigrama propuesto para la organización, con funciones básicas pero que permitirá la sinergia y comprensión de los objetivos y delimitaciones dentro de la misma, así como sus responsabilidades y comunicación entre los miembros de la organización.

Figura 20 Organigrama planteado para la empresa.



Fuente: *La autora.*

Tabla 6 Cargos establecidos en su estructura organizacional y Descripción de las funciones que va a realizar cada cargo.

Inicialmente el agro negocio contempla establecer cuatro cargos los cuales se describen a continuación.

Cargo	Descripción del cargo	Funciones
<p>Gerente</p>	<p>Profesional en administración de empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Agrónomo, agroindustrial, negocios internacionales.</p> <p>complementarios: administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas, presupuesto, gestión de recursos humanos.</p> <p>Con capacidad analítica, de comunicación, excelentes habilidades organizativas y de liderazgo, Creatividad y</p>	<p>planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado.</p> <p>Desarrollar y ejecutar la estrategia de la empresa, establecer objetivos y metas a corto y largo plazo y asegurarse de que la empresa esté en línea con su visión, misión y objetivos.</p> <p>Gestionar los recursos de la empresa, incluyendo el personal, los materiales y el presupuesto. Asegurarse de que la empresa tenga los recursos necesarios para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar sus objetivos.</p>

	<p>capacidad para innovar, Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con los plazos, Visión estratégica y capacidad para anticipar tendencias y cambios en el mercado</p> <p>Conocimiento profundo de la industria y las tendencias del mercado, Experiencia en gestión de recursos, finanzas y operaciones.</p> <p>Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> <p>Contrato: término indefinido, con términos condiciones y prestaciones de ley.</p>	<p>Supervisar las operaciones diarias de la empresa, asegurándose de que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia.</p> <p>Gestionar las relaciones con los clientes, proveedores y socios comerciales, asegurándose de que la empresa mantenga una buena reputación y relaciones sólidas con sus stakeholders.</p> <p>Toma de decisiones importantes para la empresa, como la introducción de nuevos productos, la expansión de la empresa a nuevos mercados o la contratación de personal estratégico e idóneo.</p> <p>Desarrollar estrategias de marketing y ventas efectivas para promocionar los productos de la empresa y aumentar las ventas.</p>
--	---	--

		<p>Liderar la empresa a través de períodos de cambio y transformación, asegurándose de que la empresa esté preparada para enfrentar los desafíos futuros.</p> <p>Motivar, supervisar y mediar la situaciones del equipo de trabajo.</p>
<p>Ingeniero (a) agrónomo(a), agroindustrial.</p>	<p>Ingeniero agrónomo, industrial, de alimentos, con experiencia en empresa del sector industrial, transformación de cacao, normas de calidad, cadena de valor, experiencia aproximada de 2 años en el cargo o relacionadas. Habilidad con herramientas office, capacidad de liderar equipos,</p>	<p>Diseñar y supervisar el proceso de producción de chocolate, desde la recepción o ingreso, selección de la materia prima hasta el envasado del producto final.</p> <p>Realizar estudios de mercado y análisis de rentabilidad para identificar oportunidades de crecimiento y mejora en la empresa.</p>

	<p>pensamiento estratégico, fluidez verbal, oral y escrita.</p> <p>El ingeniero agroindustrial será el responsable de garantizar la calidad y eficiencia del área de producción, desde la selección de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente, al mismo tiempo que se asegura de cumplir con los estándares de calidad y seguridad alimentaria, y se promueve la sostenibilidad en la producción.</p> <p>Contrato: término indefinido, con términos condiciones y prestaciones de ley.</p> <p>Horario: lunes a viernes.</p>	<p>Investigar, analizar y desarrollar nuevas técnicas tendencias y tecnologías para mejorar la calidad del producto y optimizar los procesos de producción.</p> <p>Gestionar la cadena de suministro, incluyendo la adquisición de materia prima, el transporte, el almacenamiento, inventarios, despachos, y dinamización de portafolio.</p> <p>Implementar sistemas de control de calidad y aseguramiento de la inocuidad para garantizar que el producto cumpla con los estándares de calidad y seguridad requeridos con los protocolos y normatividad vigentes.</p> <p>Gestionar el personal de la empresa, incluyendo la selección, capacitación y supervisión del equipo de trabajo.</p>
--	--	--

		<p>Realizar estudios de impacto ambiental y desarrollar prácticas sostenibles de producción.</p> <p>Establecer y mantener relaciones con proveedores, clientes y otros actores relevantes en el sector.</p>
<p>(a)</p> <p>Contador</p>	<p>Profesional contador, con amplia experiencia en el sector, con conocimiento en empresa industriales, generación de informes, balances, tributaciones, nóminas y administración general. Deseable especialización en derecho empresarial.</p> <p>Contrato: por obra o labor contratada.</p>	<p>Registrar y controlar las transacciones financieras de la empresa, incluyendo la facturación, los pagos a proveedores y los cobros de clientes.</p> <p>Elaborar estados financieros y reportes contables para la gerencia de la empresa.</p> <p>Planificar y controlar el presupuesto asignado, asegurándose de que se cumplan los objetivos financieros establecidos por la empresa.</p>

	<p>Tendrá como responsabilidad de llevar a cabo un registro y control de las transacciones financieras de la empresa, elaborar estados financieros y reportes contables, planificar el presupuesto, gestionar los procesos de nómina, asegurarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias, realizar auditorías internas y establecer relaciones con entidades financieras y otros actores relevantes.</p>	<p>Realizar análisis de costos y rentabilidad para identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera de la empresa.</p> <p>Gestionar los procesos de nómina y pago de sueldos y salarios de los empleados de la empresa.</p>
--	--	---

<p>Operario</p> <p>(a).</p>	<p>Bachiller, responsable, puntual, con sentido de compromiso, capacidad de aprender, orientación al logro, con visión de crecientito.</p> <p>Responsable de operar y controlar las máquinas y equipos utilizados en el proceso de producción (transformación) de chocolate, empacar y etiquetar los productos.</p> <p>Contrato: término indefinido, con términos condiciones y prestaciones de ley.</p> <p>Horario: lunes a viernes</p>	<p>Operar y controlar las máquinas y equipos utilizados en el proceso de producción y transformación del cacao, como las máquinas de selección, tostadoras, descascarillado, molienda y empacado.</p> <p>Realice la inspección y registro de los equipos para garantizar su correcto funcionamiento.</p> <p>Realice el pesaje, nivelado (formulación) y la mezcla de los ingredientes necesarios para la producción de chocolate.</p> <p>Realizar pruebas y registros de calidad de los productos en diferentes etapas del proceso y reportar al supervisor.</p> <p>Empacar y etiquetar los productos finales de acuerdo con los estándares de calidad y protocolos establecidos por la empresa.</p>
------------------------------------	--	--

		<p>Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional establecidas en la empresa.</p> <p>Trabajar en equipo con otros operarios y supervisores para lograr los objetivos de producción de la empresa.</p>
--	--	--

<p>Marketing – ventas.</p>	<p>El encargado del área de marketing y ventas es responsable de diseñar, implementar y supervisar las estrategias de marketing y ventas de la empresa. Así como de administrar, gestionar y analizar el portafolio de proveedores, compradores y canales de comercialización.</p> <p>Profesional, técnico, tecnólogo en administración de empresas, con conocimiento en marketing digital, canales tride, gestión de mercadeo y publicidad, capacidad de análisis y autogestión.</p> <p>Contrato: término indefinido, con términos condiciones y prestaciones de ley.</p> <p>Horario: lunes a viernes</p>	<p>Desarrollo de estrategias de marketing, con la finalidad de Identificar oportunidades de mercado, realizar análisis de mercados y diseñar estrategias efectivas e innovadoras para promocionar los productos o servicios de la empresa.</p> <p>Gestión de campañas de marketing, Planificar y ejecutar campañas publicitarias, tanto en medios tradicionales como digitales, para aumentar la visibilidad de la empresa y generar demanda.</p> <p>Análisis de mercado: Realizar observación e investigaciones de mercado, analizar tendencias y comportamientos del consumidor para formular o adaptar las estrategias de marketing y ventas.</p> <p>Gestionar las ventas, Supervisando y coordinando las actividades, planes y estrategias, establecer metas y objetivos, haciendo efectiva en ventas o laida del producto.</p>
--	--	---

		<p>Desarrollar y gestionar relaciones comerciales, estableciendo y manteniendo relaciones con clientes clave, identificando nuevas oportunidades de negocio y negociar acuerdos comerciales.</p> <p>Hacer medición y análisis de los resultados, realizando los seguimientos, análisis y resultados de las estrategias de marketing y ventas implementadas, y proponer mejoras o ajustes necesarios.</p> <p>Hacer coordinación con los demás departamentos, para trabajar de forma colaborativa para direccionar la alineación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>
--	--	--

Estudio Legal.

El marco legal en el cual se enmarcará este proyecto, tiene relación y aplicabilidad con la normatividad para la producción, comercialización y transformación de chocolate artesanal según las regulaciones del país. Estas normativas abarcan aspectos relacionados con la producción, calidad, etiquetado, comercialización y protección al consumidor. Dentro de contexto se pueden acotar las siguientes:

Normas Técnicas Colombianas NTC (Página oficial; ICONTEC)

NTC 1252:2021. En esta se establecen los Requisitos, clasificación, muestreo, métodos de ensayo, empaque y etiquetado para el cacao en grano destinado tanto a comercialización internacional como el nacional.

NTC-ISO 2292:202. Esta hace referencia a las condiciones generales relacionadas con el muestreo para determinar la calidad del cacao en grano. Esta norma también proporciona los requisitos y las recomendaciones acerca del procedimiento por seguir para el muestreo de cacao en grano, en sacos y a granel.

NTC 486:2023. Es una norma técnica colombiana que establece los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos para la masa o pasta o licor de cacao y la torta de cacao que se utilizan en la fabricación de productos de cacao y chocolate. Cuyo objetivo es garantizar la calidad e inocuidad de las materias primas para productos de chocolatería, así como facilitar el comercio nacional e internacional de estos productos.

NTC-ISO 34101. Esta integra cuatro normas técnicas colombianas que adoptan las normas internacionales ISO 34101, sobre las cuales trata de cacao sostenible y trazable y establecen los requisitos para el sistema de gestión de la sostenibilidad del cacao, los criterios de

sostenibilidad económica, social y ambiental, la trazabilidad del cacao y los métodos de ensayo para verificar el cumplimiento de los requisitos.

NTC 5811-ISO. Mediante la cual se establece los requisitos generales para las buenas prácticas agrícolas (BPA) y las buenas prácticas de manufactura (BPM) para el cacao. Cuyo objetivo garantizar la calidad e inocuidad del cacao y sus productos derivados, así como facilitar el comercio nacional e internacional de estos productos. La norma se aplica a las etapas de recolección y beneficio del cacao, e incluye aspectos como la selección de las mazorcas, el corte, el transporte, el almacenamiento, la fermentación, el secado, el acondicionamiento y el despacho.

Resoluciones.

Resolución 2674 de 2013. Mediante la cual modifica parcialmente el Decreto 3075 de 1997 y establece los requisitos sanitarios y las buenas prácticas de manufactura (BPM) para los productos alimenticios artesanales.

Resolución 5109 de 2005. Donde se establece los requisitos generales para el etiquetado de los alimentos pre envasados y los criterios para la declaración nutricional y las propiedades saludables.

Leyes y políticas de apoyo a el emprendimiento.

Ley 2069 de 2020. conocida como Ley de Emprendimiento, es una ley integral que busca facilitar el nacimiento y crecimiento de nuevos emprendimientos y empresas, e incentivar la generación de empleo.

Ley 2069 de 2020, conocida como Ley de Emprendimiento, es una ley integral diseñada a la medida de todos los emprendedores, sin importar el tamaño de sus negocios. Busca brindar

un marco regulatorio moderno que facilite el nacimiento de nuevos emprendimientos y empresas, que los ayude a crecer y a incentivar la creación de nuevos empleos (MINCIT).

SENA Innova. Es una convocatoria que busca impulsar la sofisticación y el desarrollo tecnológico de las empresas del país, para facilitar su reactivación y adaptación pos-COVID, abierta por el SENA y Colombia Productiva. El objetivo es ayudar a las empresas a mejorar sus procesos, productos y servicios, a través de la incorporación de nuevas tecnologías (MINCIT).

Fondo emprender. Es un programa del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que ofrece financiamiento y apoyo a los emprendedores con el propósito de incentivar la creación de empresas y la generación de empleo en el país, así como dinamización del sector productivo, tejido social e incentivar las ideas empresariales sostenibles.

FONDO AGROPECUARIO DE GARANTÍAS- FAG. El objeto es servir como fondo especializado para garantizar los créditos y microcréditos en condiciones FINAGRO que se otorguen a personas naturales o jurídicas, dirigidos a financiar proyectos del sector agropecuario y rural. (FINAGRO).

Plan logístico Estratégico para el Agronegocio.

Objetivo general del plan.

Establecer procesos eficientes que permitan llevar el producto terminado a disposición del cliente final o consumidor, manteniendo las características físicas y organolépticas para satisfacción y fidelización del mismo, posicionamiento de marca y así mismo de la organización, permitiendo la ampliación de operaciones y de tal modo asegurar la cadena de valor en todo el proceso.

Objetivos específicos.

Garantizar la disponibilidad de materia prima para asegurar el proceso de abastecimiento, transformación y distribución.

Establecer alianzas estratégicas y comerciales con canales de distribución proveedores.

Diseñar e implementar protocolos o gestión de procesos que garanticen las disponibilidad, producción y salida del producto.

Gestión estratégica del servicio al cliente.

Estrategia estará basada en crear una experiencia que permita el acercamiento del cliente al producto, enfocada en la calidad del servicio, de una forma ágil y oportuno.

Importancia del cliente para el agronegocio.

Definitivamente el cliente es parte fundamental e importante dentro del proceso y/o estrategia logística, dado que es quien dinamiza la demanda y permite la gestión de salida de los stop disponibles y su rotación, posiciona el producto y genera el crecimiento de la marca y la empresa, por este motivo orientar y resaltar esta apreciación y comunicarla como parte de la estrategia es parte fundamental.

Estrategias de servicio.

- Diseñar programas de gestión y fidelización de clientes.
- Implementar sistema digitalizado de pedidos y encuesta de satisfacción para mejora continua perfilados desde las preferencias de los clientes, para integrarlos a los procesos de innovación.
- Implementar una encuesta de evaluación pos venta.
- Ofrecer promociones, descuentos o agregado de valor ocasional y de ventas de forma personalizados o por volumen o frecuencia de compra.
- Digitalizar y comunicar desde la estrategia de valor del producto y prueba social.
- Sistema de trazabilidad en el sistema de entregas.

Medición del servicio.

- Índice o nivel de satisfacción del cliente.
- Frecuencia de recomendación o Net Promoter Score.
- Número de seguidores en sistema de redes sociales potenciales y efecto de compra.
- Tasa de retención de clientes y/o clientes frecuentes.

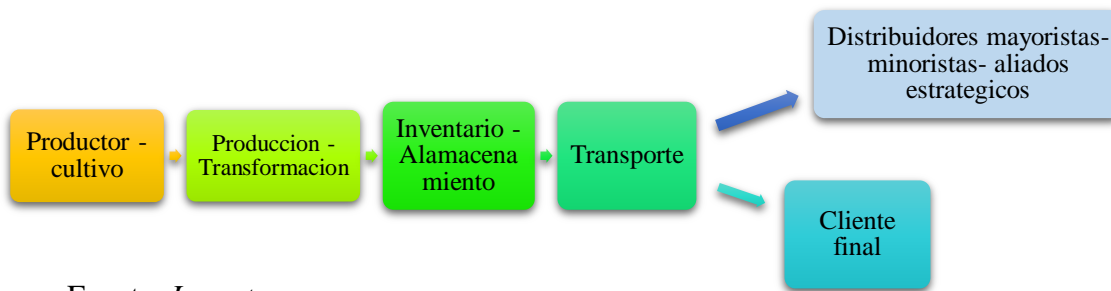
Indicadores de cumplimiento.

- Índice de calidad y satisfacción del cliente.
- Crecimiento de la audiencia- clientes- ventas.
- Métricas de contacto o balance digital de medios digitales.
- Rotación del producto, tiempo vs número de unidades disponibles.
- Número de rutas y tiempos de entregas exitosas.

Gestión de la cadena de compras y abastecimiento del agronegocio.

se prevé que la estructura para el abastecimiento del agronegocio funcione como se ilustra a continuación, donde se abastezca de materia prima propia y demás con un portafolio de proveedores para no tener desabastecimiento dentro de la cadena de producción con rastro de trazabilidad en sistema de información digitalizados que permita garantizar la calidad y rastreabilidad de productos desde su origen.

Figura 21 Gestion de compras y abastecimiento.



Fuente: *La autora.*

Proceso operativo. Son de vital importancia ya que permiten el cumplimiento del objetivo final de la empresa, por lo que es necesario abastecerse de elementos de los que no se dispone o sean requeridos nos solo para el proceso de trasformación sino también para otras dependencias de la empresa. Mediante el procesamiento de datos de las herramientas digitales y físicas de la cadena de valor, permite tomar decisiones y actuar en razón a las necesidades inmediatas del sistema; teniendo como eje central permitir sin obstrucción el flujo de la estructura logística de la empresa.

Elaboración de pedidos. se opera mediante el procesamiento o resultado con el cliente, posterior al contacto digital (redes sociales, directorio de clientes potenciales y fijos, y campañas de marketing). Posterior a ello mediante catalogo descriptivo del producto valor comercial y/o unitario, y dependiendo del cliente si es mayorista, minorista o directo se entrega el costo y posterior pacto del pago y tiempos de envió, lo cual se facilita por que se estaría en producción continua, es decir disponibilidad de producto.

Selección de proveedores. Esta se realiza con el objetivo de tener portafolio y variedad de materia e insumos necesarios dentro del proceso de producción en toda la cadena de valor, buscando que quienes hagan parte brinden calidad, buen servicio, precios competitivos, tiempos de entrega pre establecidos y concretos, innovación, creatividad, volumen.

Alianzas. Con la finalidad de expandir el negocio estas, son con tiendas fitness, restaurantes saludables, eco tiendas, eco hoteles y tiendas de experiencias.

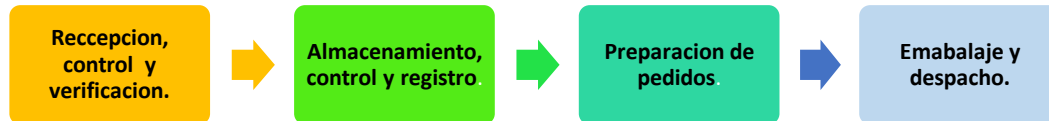
- Indicadores de cumplimiento y control- las TIC en la cadena.
- El Costo de compras de materias primas.
- Tiempo de entrega por parte del proveedor.
- Número de compras mensuales- gestión de inventarios y almacenamiento.
- Maquinaria adquirida.

Gestión de inventarios Estructura y características del proceso de inventarios para el agronegocio: mediante un sistema automatizado o tabla dinamizada se realiza la trazabilidad de ingreso de insumos, materias primas, productos, embalajes o empaques; que hagan parte del proceso de producción, la cual se le realiza una actualización quincenal, adicionalmente se cuenta con un control diario de salidas de productos según el proceso de producción o actividad específica que se realice, planillas de entrega que se reportaran diariamente. Cuyos indicadores son la rotación, cobertura y costo de inventario, ciclo de nuevas compras, generación de reportes.

Gestión de almacenamiento: En cuanto al almacenamiento se realiza una recepción De materia prima la cual se le realiza una remisión de recibo en bodega para registrar la entrada de la misma, se procede a diligenciar el control de trazabilidad y así mismo se le evalúa,

posterior se organiza en estibas y demás protocolos de almacenaje, en cuanto al producto terminado se le realiza el mismo procedimiento y se organiza según la planilla de pedidos para posterior envíos o salidas.

Figura 22 Gestión de almacenamiento.



Fuente: *La Autora.*

En cuanto al almacenamiento se realiza una recepción. Eficiencia: recepción, manipulación y entrega, tiempo de procesamiento de pedidos y despachos, rotación y devoluciones.

Gestión del transporte: Para la distribución de productos se maneja servicio de envíos por medio de transportadoras nacionales, optimizando las operaciones, estas para distribuidores mayoristas y detallistas y clientes fuera del área local donde se tienen las operaciones de producción y de igual forma para consumidor o ventas directas, los que se encuentran cerca el área operacional se tiene servicio a domicilio. Los indicadores que se contemplan son: capacidad de producción utilizada, costos del control de calidad, costos operativos, estado en función de operación, transporte y distribución.

Gestión de la logística inversa: La forma de planificar, implementar y controlar el flujo de almacenamiento eficiente y efectivo de los productos, materiales dentro de los procesos

productivos de una organización, con el objetivo es optimizar el retorno y la gestión de elementos para minimizar costos, maximizar el valor y reducir el impacto ambiental.

Establece políticas de retorno devolución de productos con plazos máximos y condiciones para cumplimiento del retorno.

- Optimización de las redes de transporte para las devoluciones.
- Reutilizar o re fabricar utilizando los productos del proceso.
- Sistema de predicción de los volúmenes y reducción de costos.
- Involucra a los proveedores en la gestión de garantías y devoluciones.

Indicadores financieros que utilizaría para el Plan Logístico.

- Costo total de inventarios.
- Costos logísticos totales.
- Margen de utilidades bruta y netas.
- Punto de equilibrio.
- Capital de trabajo.
- Rentabilidad.

Estudio Financiero.

Teniendo en cuenta que un estado de resultados tiene como principal propósito dar a conocer o mostrar los resultados de las operaciones del negocio en un momento determinado, a continuación, se realiza el proceso de proyección y variables tenidas en cuenta.

Costos directos: Son los costos que se pueden asignar directamente a la producción de un producto específico. Se debe contemplar el desperdicio que se puede generar en el proceso productivo que se estima alrededor del 12% representando en gran parte el volumen de la cascarilla que se desecha pero que al momento de la compra se incluye en el precio.

Si se tiene un desperdicio del 12% en el proceso productivo, esto ha sido evaluado en varios procesos de investigación y evidenciado durante los procesos in situ, eso significa que solo el 88% (100% - 12%) del cacao que se adquiere como materia prima se convierte en producto final, lo que obliga a disponer de materia prima adicionales para lograr los volúmenes finales deseados. Como se presenta a continuación,

Insumo	Valor (pesos)	Cantidad requerida	Desperdicio 12%	Cantidad	Valor
				total con desperdicio	total (Pesos) mensual
Costo cacao en grano	12000/Kg	360Kg	316,8 Kg	360Kg	\$ 4.320.000
Total mensual					\$ 4.320.000

Total trimestral	\$ 12.960.000
Total anual	\$ 51.840.000

Tabla 7 Costo de materia prima.

Fuente: *Autora*

Costos indirectos: Son los costos que no se pueden asignar a un producto específico, pero que son necesarios para el funcionamiento general del negocio. Esto podría incluir, el costo de mantenimiento, salario de la mano de obra requerida para las operaciones generales de la empresa (personal que no tiene que ver con el proceso productivo)

Tabla 8 Resumen de costos indirectos.

Descripción	Valor (pesos) mes	Valor (pesos) trimestre	Valor (pesos) año
Mantenimiento máquinas e infraestructura	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 1.200.000

Descripción	Valor (pesos) mes	Valor (pesos) trimestre	Valor (pesos) año
Servicios (Internet, telefonía)	\$ 80.000	\$ 240.000	\$ 960.000
Operario	\$ 1.300.000	\$ 3.900.000	\$ 15.600.000
Profesional Jefe de planta	\$ 2.300.000	\$ 6.900.000	\$ 27.600.000
*Contador	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 3.600.000
TOTAL	\$ 3.980.000	\$ 11.940.000	\$ 47.760.000

Jefe de planta	\$ 2.300.000	\$ 6.900.000	\$ 27.600.000
Salario del contador*	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000
Asesor de ventas	\$ 1.160.000	\$ 3.480.000	\$ 13.920.000
TOTAL	\$ 5.560.000	\$ 16.680.000	\$ 66.720.000

Fuente: *La autora.*

*El rubro asignado al contador se contempla, pero su ejercicio sería por obra o labor.

Se procede a presentar la relación de costos y gastos según la variación con el volumen de producción: Aquí se dividen los costos en fijos y variables.

Costos fijos: Son los costos que no cambian independientemente de cuánto se produce.

Tabla 9 Resumen de costos fijos.

Fuente: *Autora*

Costos variables: Son los costos que cambian en función de cuánto se produce. Por ejemplo, cuantas más unidades del producto se produzca, los insumos y requerimientos involucrados en el proceso también lo harán, Así mismo, se considera pertinente relacionar los costos por empaques, dado que, si bien no hacen parte de la elaboración del producto final, sí está directamente relacionado con los volúmenes que e producen.

Tabla 10 Resumen costo del empaque.

Insumo	Valor unitario (pesos)	Cantidad requerida	Valor total mes (Pesos)	Valor total trimestre (Pesos)	Valor total Anual (Pesos)
Bolsas con Peel Stuiik (Empaque sostenible)	1500	634	\$ 951.000	\$ 2.853.000	\$ 11.412.000

Fuente: *Autora*

Según su relación con las unidades producidas: Este criterio distingue entre costos unitarios y costos totales.

Costos unitarios: Se refieren a cuánto cuesta producir una única unidad del producto. En este caso, sería cuánto cuesta hacer una bolsa de chocolate en polvo en la

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Grano de cacao	KG	360	\$ 12.000	\$ 4.320.000
Empaque más etiqueta	Unidad	634	\$ 1.500	\$ 951.000
Publicidad y marketing	Paquetes	C/N	\$ 800.000	\$ 800.000
Energía eléctrica	Mensual	C/N	\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL			\$ 1.113.500	\$6.371.000
Total unidad producida				\$ 10.049

presentación inicialmente proyectada de 400g.

Tabla 11 Costos unitarios

Fuente: *Autora*

Costos totales: Son la suma total de todos los costos incurridos en la producción de todas las unidades de un producto. En este caso, sería el costo total de todas las bolsas de chocolate producidas.

Tabla 12 Costos totales

Descripción	Costo mensual	Costo por unidad
Internet, telefonía	\$ 80.000	\$ 126
Operario	\$ 1.300.000	\$ 2.050
Profesional Jefe de planta	\$ 2.300.000	\$ 3.628
*Contador	\$ 300.000	\$ 473
TOTAL		\$ 6.278
Total unidad producida		\$ 10.049
Total costo unidad de producto		\$ 16.327
Costo de venta		\$ 35.000
Rentabilidad		35%

Fuente: *Autora.*

Tenido en cuenta la información relevante, se realiza una proyección de ventas del producto, teniendo en cuenta que se producirán 634 unidades con la capacidad instalada actual y cuyo costo comercial es de \$35000 COP. La cual se presenta en la tabla a continuación:

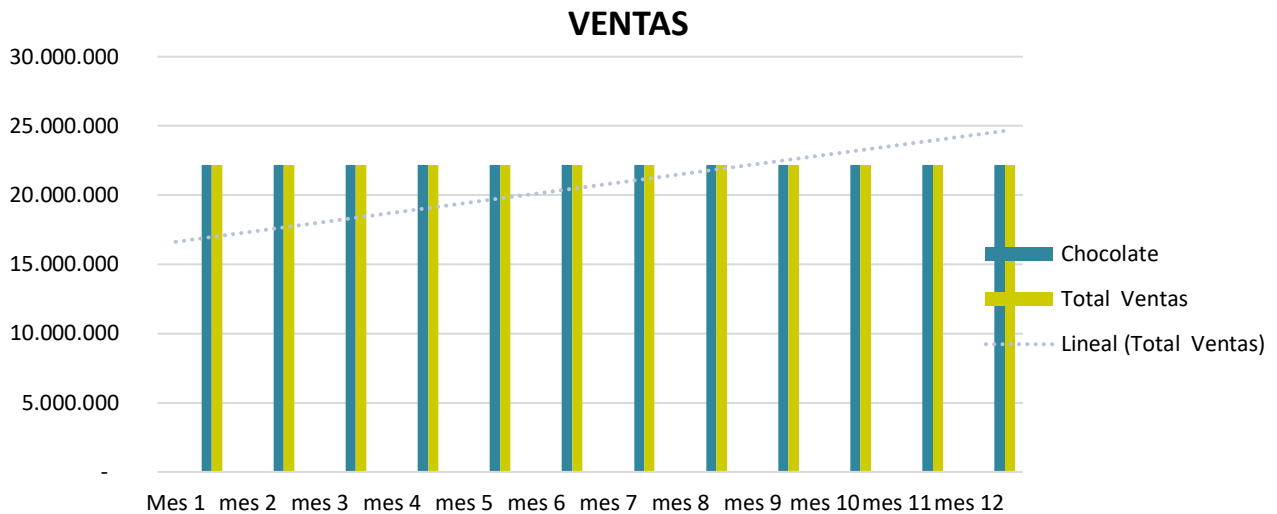
Tabla 13 *ventas (ingresos totales) (it).*

PRODUCTO	Mes 1		Mes 3		mes 6		mes 12		TOTAL	
	Unid	\$total	Unid	\$total	Unid	\$total	Unid	\$total	Unid	\$total
Chocolate	634	22.190.000	634	22.190.000	634	22.190.000	634	22.190.000	7.608	266.280.000
Total Ventas		22.190.000		22.190.000		22.190.000		22.190.000		266.280.000

Fuente: *Autora*

Esta proyección de ventas se realiza en base a la producción y comercialización es decir venta del total de unidades producidas que serían 634, bajo el mismo ciclo mensual productivo con la capacidad instalada disponible, lo que arrojaría una producción anual de 7608 unidades del producto (chocolate artesanal), lo que tendría un monto de ventas anual de \$266, 280,000.

Figura Comportamiento de unidades producidas vs ventas.



Fuente: *Autora*

Se puede apreciar que, al mantener las unidades dentro del ciclo de producción estándar; las ventas obtenidas son homogéneas y crecientes durante el rango de tiempo analizado (un año).

Lo que beneficia a la empresa en términos financieros como se evidencia, puesto que, al optimizar proceso de producción, mejorar el flujo de efectivo y tener mayor previsibilidad y control sobre su operación. Lo cual contribuye a una mayor eficiencia y rentabilidad en el negocio y la proyección de crecimiento que se haya plantado.

En la tabla a continuación, se muestran los estados de la empresa que muestra los ingresos, los gastos y el resultado neto de la misma durante un período de tiempo determinado (un año).

Tabla 14 Cuadro de estado. ESTADO = Ingresos totales (Ventas) - Costos totales

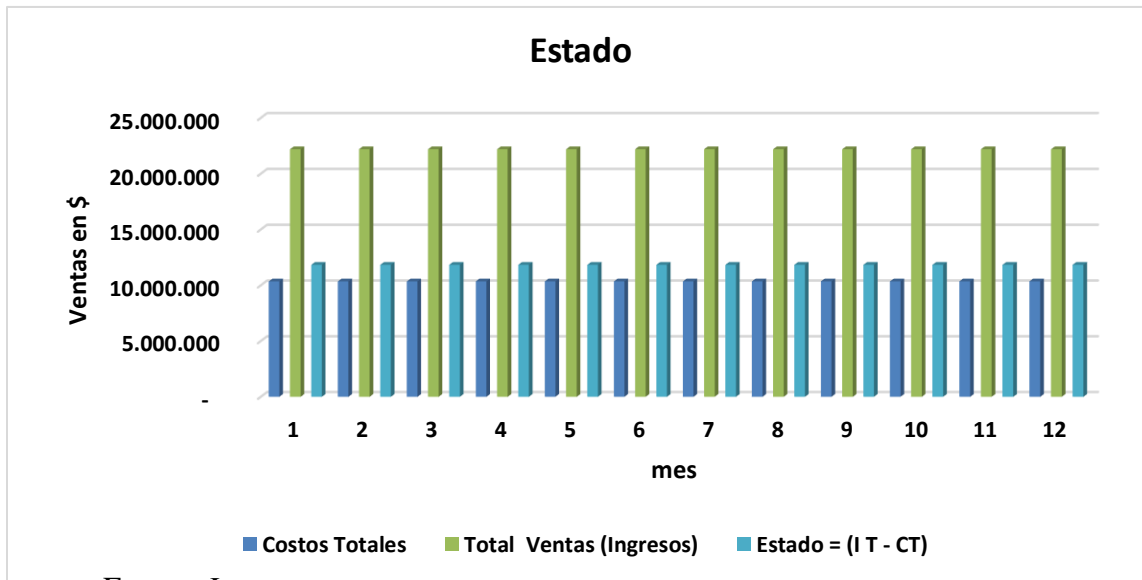
ITEM	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Total Costos fijos	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000	3.980.000
Total Costos Variables	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000	6.371.000
Costos Totales	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	10.351.000	124.212.000
Total Ventas (Ingresos)	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	22.190.000	266.280.000
Estado = (I T - CT)	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	11.839.000	142.068.000
SITUACIÓN	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G

Fuente: Autora

G: Ganancias = IT ➤	CT
P: Perdidas = CT ➤	IT
P.E: Punto de Equilibrio: CT = IT	

En este caso la proyección para un año evidencia información sobre la rentabilidad obtenida durante dicho tiempo y la eficiencia operativa de la empresa, se puede evidenciar que se obtiene ganancias netas desde mes uno hasta el final del ciclo de tiempo proyectado. Este comportamiento se puede apreciar de la siguiente forma:

Figura 23 Resultados d estados.



Fuente: *La autora*

De forma que el comportamiento entre los costos y ventas, evidencia un crecimiento y rentabilidad durante este periodo de tiempo, es decir que la eficiencia, optimización y gestión tanto del talento como los recursos están siendo eficientes. Lo que permite un crecimiento y expansión de la empresa y de su capacidad instala como de su ciclo de producción y rentabilidad den línea de tiempo.

Tabla 15 Costos de maquinaria y equipos por adquirir

Maquinaria y equipo	Cantidad	Capacidad	Valor unitario	Valor Total
Tostadora	1	capacidad de 30kg x bache	\$ 14.980.000	\$ 14.980.000
Descascarilladora	1	capacidad de 30kg x bache	\$ 14.280.000	\$ 14.280.000
Molino industrial tipo martillo	1	capacidad de 94 kg x bache	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000
Mesa acero inoxidable	2	120 x 60 x 90 cm acero inox	\$ 1.550.000	\$ 3.100.000
Selladora De Bolsas De Piso Industrial	1	60cm	\$ 629.062	\$ 629.062
Bolsas 4 selles con peel stuiik	1000	400gr	\$ 1.500	\$ 1.500.000
Balanza digital	2	capacidad de 500gr	\$ 50.000	\$ 100.000
peso o bascula de piso digital de brazo	1	capacidad de 300kg	\$ 300.000	\$ 300.000
Contenedor de plástico para alimentos	10	capacidad de 46 lt	\$ 60.000	\$ 600.000
Bandejas en acero inoxidable	10	30 x 20	\$ 75.000	\$ 750.000
Total			\$ 39.425.562	\$ 43.739.062

Fuente: *La autora*

Teniendo en cuenta la proyección de ventas y unidades, los niveles de producción que se proyectan y su alcance, se considera sería necesario hacer unas inversiones adicionales, de acuerdo con esto, se presenta a continuación una relación de Maquinarias y equipos adicionales que sería necesario adquirir para tal finalidad.

Resultados De La Investigación

Análisis de Resultados.

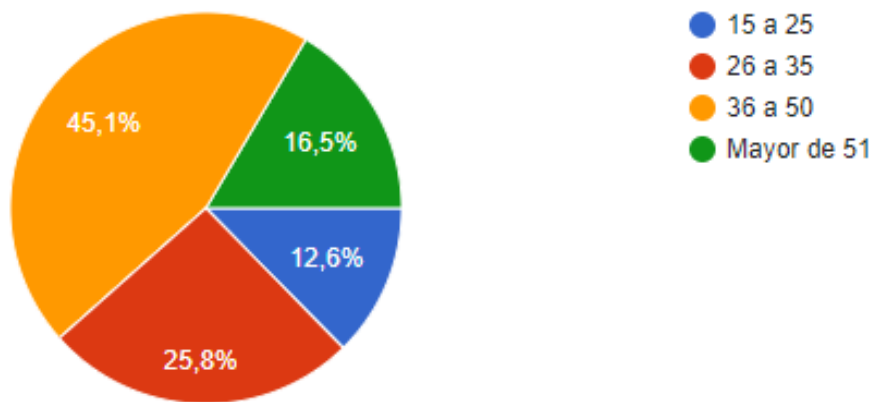
Encuesta.

La finalidad de la encuesta o método de captura de información usada para esta investigación, era analizar el mercado con respecto al producto: chocolate artesanal, identificar público objetivo, nichos de punto de ventas o forma de comercialización del producto y gustos o preferencias de los consumidores o público e identificar segmento del público objetivo si es el caso.

De tal forma se hará de forma consecutiva descripción de las preguntas de la encuesta estructura para dicha finalidad con sus respectivos datos a continuación:

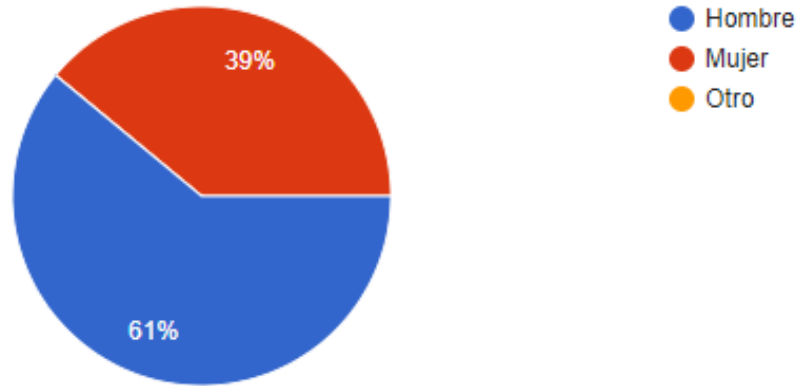
Figura 24 Análisis de gráficos a partir de la encuesta.

Edad.



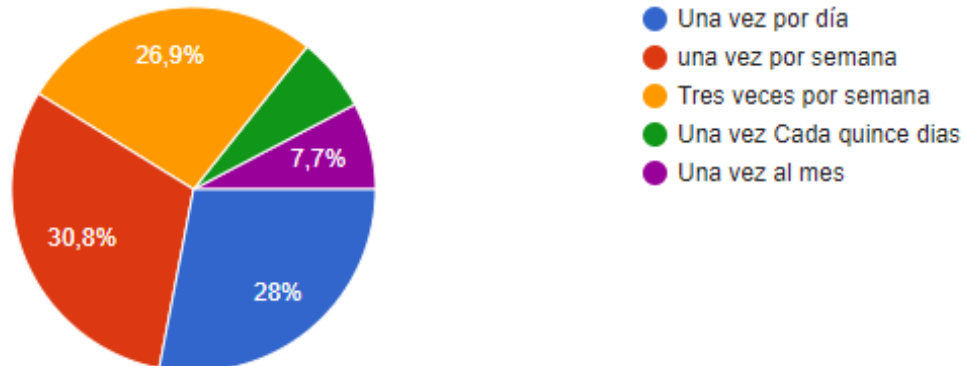
Con respecto a este ítem el rango de edad que mayor incidencia tuvo al momento del diligenciamiento de la información en campo fue la de 36 a 50 años con un total de 82 encuestados, representando el 45,1%, seguidamente de 26 a 35 año, con un total de 47 personas equivalente a un 25,8%, mayor de 51 años 16,5%, equivalente a un total de 30 personas, y por ultimo de 15 a 25 años con un 12,6% de 23 personas encuestadas.

Género.



En cuanto al género como se evidencia en la imagen el 61% fueron hombres y el 39% mujeres.

¿Con qué frecuencia consume o toma chocolate?



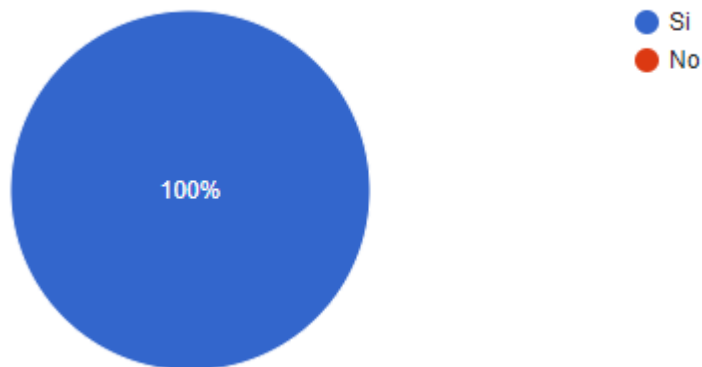
Entre las opciones de esta, el 30,8% menciona una vez por semana, correspondiente a un total de 56 personas, 28% una vez por día con un total de 51 encuestados, 26,9% tres veces por semana con un total de 49 participantes, 7,7% una vez al mes con 7 personas y 6,6% una vez cada 15 días con un total de 12 personas.

Al comprar chocolate prefiere uno:



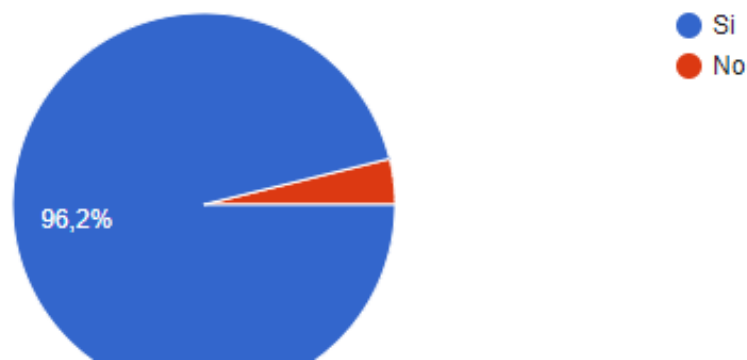
Al respecto el 79,1% correspondiente a 144 personas contestaron artesanal y el 20,9% con un total de 38 personas el industrial (más elaborados).

¿Le gustan los productos o alimentos que le aporten beneficios a su salud?



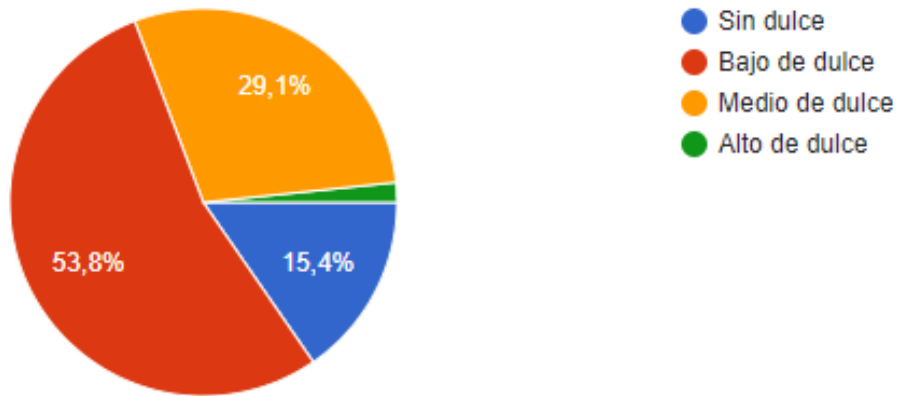
El 100% de los encuestados dieron respuesta a la opción Si de este ítem.

¿Puede que el chocolate amargo (sin azúcar) puede ser una opción para cuidar su salud y aprovechar las propiedades del cacao?



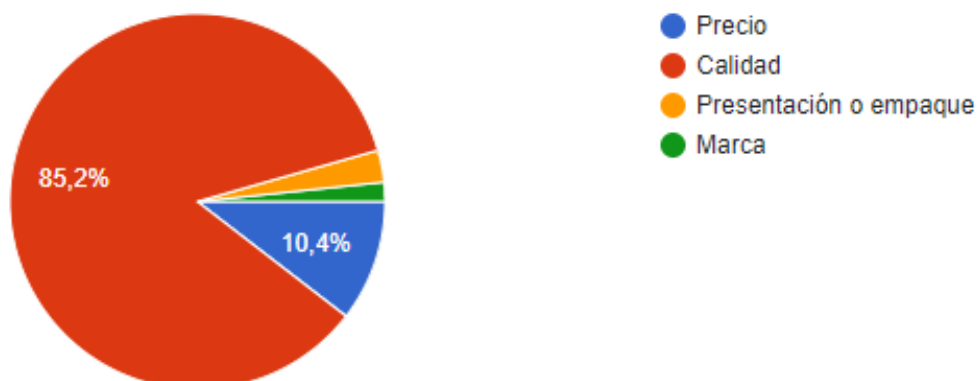
El 96,2% de los participantes respondieron Sí que corresponde a 175 personas y un 3,8% con un total de 7 personas dieron respuesta a NO.

Al consumir chocolate, el nivel, de dulce lo prefiere:



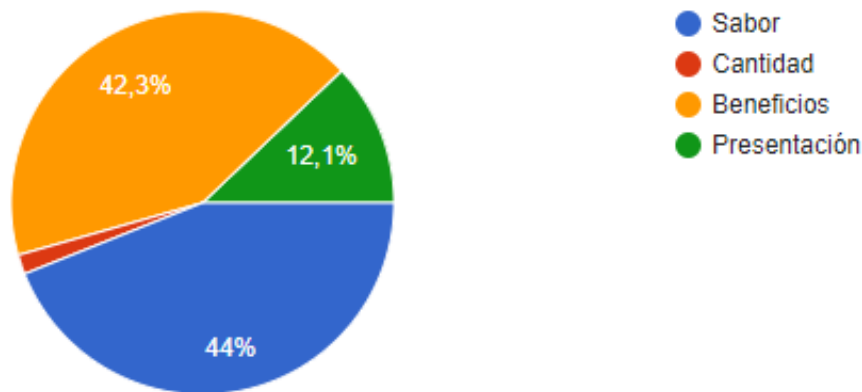
El 53,8% respondieron Bajo de dulce con un total de 98 personas, 29,1% Medio de dulce con 53 personas, 15,4% Sin dulce con un total de 28 participantes y finalmente 1,6% con 3 personas alto en dulce.

¿Al comprar que aspecto tiene en cuenta al adquirir un producto?



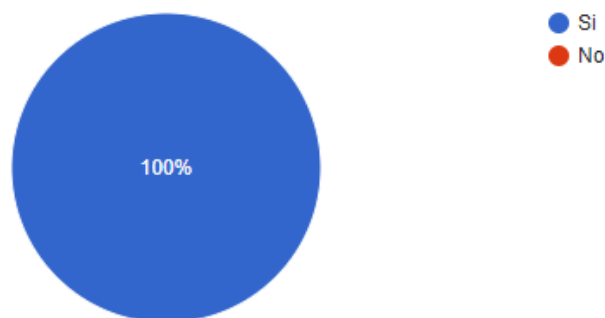
De 182 encuestados el 85,2% prefieren Calidad, el 10,4% Precio con un total de 19 participantes, 2,7% prefieren presentación o empaque y el 1,6% Marca.

¿Qué piensa usted que innovaría (algo diferente) en la elaboración de un chocolate artesanal?



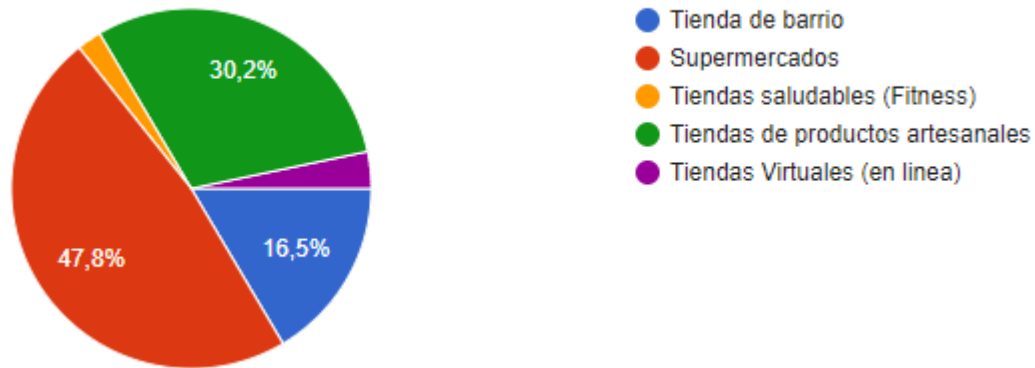
En cuanto a esta descripción el 42,3% de los encuestados prefieren Beneficios con un total de 77 personas, el 44% Sabor con 80 participantes, 12% Presentación y el 1,6% Cantidad.

¿Compraría productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente?



El 100% de los encuestados respondieron Si, comprarían productos que contribuyan al cuidado del medioambiente.

¿Dónde compra el chocolate?



De los encuestados el 47,8% respondió que, en Supermercados, lo que corresponde a 87 persona, el 30,2% en Tiendas de productos artesanales con un total de 55 personas, el 16,5% en tiendas de barrio y el 3,3% en tiendas virtuales o en línea.

Conclusiones.

- La finca los naranjos cuenta con los recursos necesarios como unidad productiva integral, cuyo diagnóstico cualitativo y cuantitativo permitió evidenciar los atributos para la producción de cacao de calidad.
- Mediante el estudio de mercado específico para chocolate artesanal se pudo determinar elementos e información de importancia, como la frecuencia de consumo, preferencias en cuanto al contenido de dulce, edad promedio y hábitos de compra; donde los supermercados y

las tiendas artesanales son las predominantes al momento de adquirirlo con un 47,8% y un 30,2% respectivamente.

- Dentro de los aspectos técnicos se logró evidenciar que se cuentan con recursos físicos, humanos, materiales e inmateriales, de gestión y administrativos pertinentes para el establecimiento de una empresa productora y comercializadora de chocolate artesanal.
- Dentro del estudio financiero se logró determinar la viabilidad de la propuesta, dado que la empresa tiene capacidad operativa y productiva para ser rentable, dado que los estados de las proyecciones desnutan rentabilidad desde el mes uno con las operaciones y capacidad instalada de la misma y de forma constante dentro del rango analizado.

Recomendaciones.

Al realizar un diagnóstico a una unidad productiva deben tener en cuenta los atributos básicos y generales, la capacidad productiva, realizar un análisis completo que permita orientar las cualidades de la misma para el desarrollo de un proyecto de inversión, ya sea de cosecha, pos cosecha o de industrialización.

Para los estudios de mercado es de importancia tener presente objeto de estudio y análisis a realizar, para de esta forma tener respuestas a las preguntas planteadas en la investigación.

Tener en cuenta desde el enfoque consumidor dar la oportunidad vincular alimentos y productos de orden artesanal, sanos y naturales, donde se involucren procesos de saberes ancestrales y culturales, que aporten a la economía local y contribuyan con los procesos de sostenibilidad social, ambiental, económicos de una región.

Dentro del proceso rentabilidad se debe aclarar que la rentabilidad de la propuesta o negocio está enmarcada con la misma en la que el producto terminado afluencia de forma continua con una frecuencia mensual sostenida.

Referencias bibliográficas.

Oliveros, D., y Pérez, S. (2013). Medición de la competitividad de los productores de cacao en una región de Santander, Colombia. Revista Le Bret (5). Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, pp 243-267.

Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacao especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D. C. 140 p.

Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. (2016, noviembre 6). *Calidad y ADR*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Banco de Desarrollo de América, Latina Latinoamérica produce el 80% del cacao prime del mundo. (s/f). *Lima / Perú*, 15–2017.

No title. (s/f). Caf.com. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/11/latinoamerica-produce-el-80-del-cacao-prime-del-mundo/>

El cacao colombiano: oportunidades de exportación. (2020, septiembre 7). Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/comercio-internacional/cacao-colombiano-oportunidades-exportacion/>

Sánchez Víctor Hugo, I., & Cristina, Z. J. (s/f). *La Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe cacao 2030-2050, Plataforma multiagencia de cacao para América Latina y el Caribe: Cacao*.

Delgado, P. (s/f). *El consumo de cacao crece a un ritmo de 11% y es un potencial exportador*. Diario La República. Recuperado el 15 de julio de 2023, de <https://www.larepublica.co/economia/el-consumo-de-cacao-crece-a-un-ritmo-de-11-y-es-un-potencial-exportador-2302806>

Chocolatería, una industria que crece sosteniblemente en el país, octubre 17 de 2019. (f). 17(2019). <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/15568-chocolateria-una-industria-que-crece-so>

Colombia registró la mayor producción de cacao de la historia, en el último año cacaotero. (s/f). Gov.co. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-registr%C3%B3-la-mayor-producci%C3%B3n-de-cacao-de-la-historia,-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-cacaotero.aspx>

(S/f). Elpoderdelconsumidor.org. Recuperado el 9 de septiembre de 2023, de <https://elpoderdelconsumidor.org/2020/10/el-poder-de-el-chocolate/>

TENDENCIAS DE LOS MERCADOS PARA CACAOS ESPECIALES. (s/f). PRODEL ECUADOR. Recuperado el 20 de septiembre de 2023, de <https://www.prodelecuador.com/blog/tendencias-de-los-mercados-para-cacaos-especiales>

Chaux María Alejandra, Ángel Pérez E. Miguel, ¿NUEVOS CAMINOS PARA LOS CACAOS ESPECIALES DE COLOMBIA? UNA EXPERIENCIA DESDE EL PROYECTO COEXCA Primera edición, marzo de 2017, Bogotá.

(S/f-b). Dialnet-MedicionDeLaCompetitividadDeLosProductoresDeCacaoE-5983196.pdf. Recuperado el 20 de septiembre de 2023, de <http://Dialnet-MedicionDeLaCompetitividadDeLosProductoresDeCacaoE-5983196.pdf>

(S/f-c). Recuperado el 10 junio de 2023, de http://CHOCOLATE/2.-Presentación-ProColombia_Cacao.pdf

(S/f-d). Recuperado el 9 de junio de 2023, de <http://CHOCOLATE/24-EMP-PRO-15-15-2200042238.pdf>

ANÁLISIS SOCIECONÓMICO DEL SECTOR CACAOTERO COLOMBIANO
RICARDO ARBOLEDA ECHAVARRÍA ALEJANDRO GONZÁLEZ VÁSQUEZ Trabajo de

grado para optar al título de Ingeniería Administrativa Jaime Alberto Arroyave Baena Docente
Escuela de Ingeniería de Antioquia. Vol. 10 No. 2. Julio - diciembre de 2013

https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1572/ArboledaRicardo_2010_Anal...

Programa de transformación productiva. Sector cacao, chocolatería y confitería Contexto
nacional.2013-04-01-CIFRAS-SECTOR-CHOCOLATERIA.pdf. Recuperado el 15 de
septiembre de 2023, de <http://2013-04-01-CIFRAS-SECTOR-CHOCOLATERIA.pdf>

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Sector Chocolatería Confitería
y sus Materias Primas. Diciembre de 2013. 2013-12-16-Documento-Tendencias.pdf. Recuperado
el 17 agosto de 2023, de <http://2013-12-16-Documento-Tendencias.pdf>

CADENA DE CACAO Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. Min agricultura.
Marzo 2020. 2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf. Recuperado el 13 julio de septiembre de
2023, de <http://2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>.

Barómetro del cacao Base de referencia para Latinoamérica. Septiembre 2022. 20923-
Cocoa-Barometer-Americas-ES.pdf. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de <http://20923-Cocoa-Barometer-Americas-ES.pdf>

Su Agroindustria, A. D. C. D. L. C. D. C. Y. (2009). *CONSEJO NACIONAL*

CACAOTERO. (S/f-j). Acuerdo%20de%20Competitividad%202009%20-%202022.pdf.

Recuperado el 13 de julio de 2023, de <http://Acuerdo%20de%20Competitividad%202009%20-%202022.pdf>

(S/f-d). Recuperado: REPOSITORY; 9 de junio de 2023

https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1572/ArboledaRicardo_2010_Anal...

(S/f-d). Recuperado: PROCOLOMBIA; 2018

<https://procolombia.co/nosotros/transparencia/planeacion-estrategica-sectorial-mcit>

(S/f-d). Recuperado: ANDI; feb. 2023, *IMPACTO DE LA PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES Y CONFITERÍA EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA*

<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17392-cual-es-el-impacto-de-la-produccion-de>

(S/f-d). Recuperado: Planeación estratégica sectorial, Jun 2018

<https://procolombia.co/nosotros/transparencia/planeacion-estrategica-sectorial-mcit>

(S/f-d). Recuperado: PROCOLOMBIA; Jun 2020

<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/cacao-en-colombia-un-producto-reconocido-nivel-mundial>

(S/f-d). Recuperado: AGRONEGOCIOS, Oct 2022

<https://www.agronegocios.co/agricultura/el-buen-momento-que-vive-el-sector-cacaotero-3244322>

(S/f-d). Recuperado: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.

Nov. 2019

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/estrategia-para-cadena-de-cacao-presenta-avances>

Anexos

Encuesta para estudio de mercado de chocolate artesanal.

¡Gracias por tu tiempo para contribuir con esta encuesta!

edad.

15 a 25

26 a 35

36 a 50

Mayor de 51

Género.

Hombre

Mujer

Otro

¿Con qué frecuencia consume o toma chocolate?

Una vez por día

una vez por semana

Una vez Cada quince días

Una vez al mes.

Al comprar chocolate prefiere uno:

Industrial (más elaborados)

Artesanal

¿Le gustan los productos o alimentos que le aporten beneficios a su salud?

Si

No

¿Puede que el chocolate amargo (sin azúcar) puede ser una opción para cuidar su salud y aprovechar las propiedades del cacao?

Si

No

Al consumir chocolate, el nivel, de dulce lo prefiere:

Sin dulce

Bajo de dulce

Medio de dulce

Alto de dulce

¿Al comprar que aspecto tiene en cuenta al adquirir un producto?

Precio

Calidad

Presentación o empaque

Marca

¿Qué piensa usted que innovaría (algo diferente) en la elaboración de un chocolate artesanal?

Sabor

Cantidad

Beneficios

Presentación

¿Compraría productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente?

Si

No

¿Dónde compra el chocolate?

Tienda de barrio

Tiendas saludables (Fitness)

Tiendas de productos artesanales

Tiendas Virtuales (en línea)

Fuente: La Autora.