

ANEXO 1

A continuación, se presenta el guion y los aspectos encontrados en la entrevista realizada a Carlos Manuel Rojas, dueño y fundador de la empresa “De Los Montes”.

Administración.

Pregunta:

1. ¿A qué se dedica la empresa?

Respuesta:

La empresa se dedica a la comercialización y producción de licor de cacao 100% orgánico.

Pregunta:

2. ¿Los objetivos y planes de la empresa son fáciles de medir?

Respuesta:

Sí. Actualmente me encuentro en un proceso de renovación de las máquinas con las que trabajo, para aumentar la producción de la empresa para descascarar y tostar el producto que me llega directo de Santander, reduciendo así los costos y que estos se vean reflejados en el precio final, para así ser más competitivo. Adicionalmente, me encuentro en ampliación del portafolio, es más rentable si tengo un portafolio con un valor agregado más tangible que solo el licor de cacao.

Pregunta:

3. ¿Tiene un plan estratégico?

Respuesta:

No, me encuentro trabajando en el desarrollo de este, buscando direccionar todas las actividades hacia un objetivo definido, con el fin de identificar los problemas y oportunidades en la organización y como crear un plan de acción teniendo en cuenta los puntos por mejorar de la empresa.

Pregunta:

4. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes proveedores, acreedores, accionistas y empleados?

Respuesta:

En cuanto a los proveedores, claro que sí. Soy consciente de la dificultad que existe en un cultivo 100% orgánico, por lo que las cacaocultores con los que tengo cierto acuerdo, reciben un beneficio mayor que si trabajaran con pesticidas, mi idea es educarlos y enseñarles como se les puede sacar un mayor provecho al campo y así crecer todos de la mano.

En cuanto a los acreedores y accionistas, no hay. Toda la inversión está siendo con mi dinero y no estoy sacando créditos. El crecimiento de la empresa va atada a las ventas y con las utilidades invierto en lo que más esté necesitando.

Finalmente, con los empleados, soy la única persona que trabaja actualmente en “De Los Montes”, como digo, mi crecimiento viene 100% sostenido por las ventas, cuando tenga una producción mayor y continua, donde pueda tener un mayor impacto, contrataré a las personas indicadas que puedan colaborar.

Mercadotecnia

Pregunta:

5. ¿Cómo esta segmentado el producto?

Respuesta:

El producto participa en la categoría de productos orgánicos. Esta categoría no está muy desarrollada en Colombia, todos desean obtener un producto de altísima calidad, pero no están dispuestos a pagar el precio que corresponde. El licor de cacao que produce la empresa, no está segmentado ni por edad ni sexo, en verdad, todo el tema saludable, es la tendencia actual y no está siendo segmentada por ninguna otra variable, lo que estoy intentando con la empresa es tener el producto disponible y visible, donde los consumidores van a comprar este tipo de productos.

Pregunta:

6. ¿Cuál es la ventaja competitiva?

Respuesta:

Actualmente hay distintas empresas que ofrecen un licor de cacao 100% orgánico. Mi ventaja competitiva, creo yo, es la sociedad que he venido formando con los cacaocultores, ellos se sienten motivados a utilizar un proceso natural a la hora del cultivo; ya que, conmigo reciben un dinero extra, pagando más que el precio real del kilo de cacao. Con esto, siento yo, que me he ganado la fidelidad y seguridad de tener un producto y 100% orgánico.

Pregunta:

7. ¿Cuál es la estrategia que tiene la empresa para penetrar el mercado?

Respuesta:

Debido al poco conocimiento que las personas tienen sobre los productos naturales y las diferencias, estoy participando en diferentes ferias gastronómicas para dar a conocer mi producto. Más que para un consumidor final, quiero dar a conocer mi licor de cacao a posibles compradores: dueños de restaurantes o personas que lo busquen como materia prima.

Vender el licor de cacao en un canal horeca, resulta más rentable para la organización, porque si el producto es bueno va conociéndose voz a voz, siendo una distribución más fácil y una recompra más seguida.

Pregunta:

8. ¿Cómo piensa la empresa lograr un posicionamiento en el mercado?

Respuesta:

Bueno, estoy trabajando en ampliar el portafolio, quiero incursionar en el chocolate blanco, el cual no se tiene mucha competencia en el sector orgánico y le quiero dar mayor valor agregado a mis productos, creo que en los productos de consumo inmediato hay una muy buena oportunidad, donde los consumidores pueden apreciar mejor el cacao que manejo.

Estoy también trabajando para abrir un local con productos como muffins y chocolatinas con marca propia y explicando un poco el origen del cacao que están probando. Mediante activaciones y un punto de venta propio, espero que mi producto se dé más a conocer e impactar directamente al comprador.

Pregunta:

9. ¿Cuáles son los “insights” del consumidor?

Respuesta:

En las distintas ferias que he participado mi producto ha gustado mucho, los consumidores piensas que tiene una textura agradable para el paladar y con buen aroma. Principalmente el problema radica en temas de disponibilidad.

Pregunta:

10. ¿cómo contrarrestar a la competencia?

Respuesta:

Actualmente, no estoy haciendo nada para contrarrestar la competencia, por el contrario como nuestra categoría es tan poco conocida, lo que haga una empresa para dar a conocer el producto nos beneficia.

Cuando un consumidor ya es consciente que en el mercado hay una opción orgánica de chocolate ira a buscarla y allí se encuentra con las distintas ofertas que tiene el mercado, pero por ahora lo importante es dar a conocer la categoría como tal.

Pregunta:

11. ¿Se tiene un seguimiento de las cuentas más importantes?

Respuesta:

No, me comunico con mis clientes cada mes y medio para ver cómo está la rotación del producto. Como la categoría no es muy conocida los productos no tienen una rotación como desearía.

Finanzas y contabilidad

Pregunta:

12. ¿Cómo se ha financiado la empresa? ¿Cuáles han sido las fuentes?
¿Para qué se han utilizado?

Respuesta:

Todo ha sido mediante el dinero que tenía ahorrado y se ha utilizado para la compra de maquinaria para la producción del licor de cacao. No se ha pensado utilizar fuentes de financiación externas, quiero que el crecimiento de mi empresa sea apalancada por las ventas.

Pregunta:

13. ¿Cuál es la rentabilidad promedio del producto?

Respuesta:

El margen por unidad es del 50%

Pregunta:

14. ¿Cuál es la rotación de inventarios?

Respuesta:

En dos meses roto aproximadamente roto un promedio de 100 barras de licor de cacao.

Producción y Operaciones

Pregunta:

15. ¿La producción tiene un plan establecido?

Respuesta:

No, debido a que no hay una rotación constante de producto no hay una producción fija.

Pregunta:

16. ¿Cuál es la capacidad de producción?

Respuesta:

50 kilos/mes

Pregunta:

17. ¿Existe un proceso de calidad?

Respuesta:

Sí. Inicialmente se ve el estado en el que llega el cacao. Para desarrollar el proceso de tostado, se utiliza un micrómetro (termómetro infrarrojo y de tacto), que permite tener claridad de la viscosidad del producto; adicionalmente, se hace una micrometría del producto el cual se observa el tamaño de la partícula del licor de cacao. Mediante este proceso, se garantiza que el producto que este en los puntos de ventas tengan el mismo estándar de calidad.

Pregunta:

18. ¿Cómo es el proceso de distribución?

Respuesta:

Es una distribución por preventa. Se habla previamente con los clientes para tener una claridad del nivel de inventario y basado esto se empieza con la producción para entregarla yo mismo en el punto solicitado.

Pregunta:

19. ¿Son altos los costos del transporte por recibo de insumo y despacho de producto?

Respuesta:

Aproximadamente, son 10.000COP incluyendo la materia prima y el transporte, ya una vez producido, lo reparto en mi carro personal.

Inversión y Desarrollo

Pregunta:

20. ¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo en el sector?

Respuesta:

Actualmente no hay mucha investigación y desarrollo en el sector. En el tema de desarrollo de productos nuevos no es muy significativa, los mayores avances son en temas genéticos, donde mejoran una semilla para mejorar diferentes aspectos, tales como resistencia al clima, productividad, sabor, aroma.

Pregunta:

21. ¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?

Respuesta:

No hay un avance técnico, al ser una producción artesanal y un producto 100% orgánico no hay un proceso que intervenga para la producción del producto final.

Pregunta:

22. ¿La empresa cuenta con una estrategia de investigación y desarrollo?

Respuesta:

No, es muy costoso invertir en investigación y desarrollo, ahora mi prioridad es la inversión en la maquinaria para aumentar la producción.

Sistemas de información de la gerencia

Pregunta:

23. ¿Cómo se utilizan los datos para el desarrollo de estrategias?

Respuesta:

Actualmente, mi prioridad es el aumento de la producción, una tenga un flujo de productos continua si se desarrollará la estrategia para el mercado.