

Universidad del Rosario



Proyecto Casptone

Trabajo de Grado – Proyecto Capstone.

Juana Valentina Arenas Almanza, Juanita Cuervo Torres, Juliana Puentes Arce y Nicolás Felipe
Duarte Gutiérrez.

Bogotá, D.C.

2022

Universidad del Rosario



Proyecto Casptone

Trabajo de Grado – Proyecto Capstone.

Juana Valentina Arenas Almanza, Juanita Cuervo Torres, Juliana Puentes Arce y Nicolás Felipe
Duarte Gutiérrez.

Ginna Bibiana Figueredo Rodríguez, Luisa De Los Ángeles Betancourt Castro

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2022

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto, en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Pregrado por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juanita Cuervo Torres

Nicolas Felipe Duarte Gutiérrez

Juliana Puentes Arce

Juana Valentina Arenas Almanza

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de noviembre de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Juanita Cuervo Torres

Nicolas Felipe Duarte Gutiérrez

Juliana Puentes Arce

Juana Valentina Arenas Almanza

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de noviembre de 2022

Tabla de contenido

Glosario	15
Resumen	17
Palabras clave.....	18
Abstract	19
Keywords	20
1. Introducción	21
1.1 Objetivos de la Investigación	21
1.2 Justificación.....	22
2. Descripción de la Situación Organizacional Donde se Realizará el Proyecto (Contexto)	24
3. Análisis de la situación actual por medio de la matriz DOFA y su respectivo análisis	25
3.1 Matriz DOFA	25
3.1.1. Debilidades.....	25
3.1.2. Oportunidades.	26
3.1.3. Fortalezas.	26
3.1.4. Amenazas.	27
3.2 Análisis Cruzado DOFA	29
3.2.1. Estrategias DO.	29
3.2.2. Estrategias DA.	30
3.2.3. Estrategias FO.	30
3.2.4. Estrategias FA.	31
4. Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones que se Toman en el Análisis del Estudio de Caso y/o Solución a la Problemática Empresarial	31
5. Desarrollo de las Temáticas Abordadas.....	33

5.1. Benchmarking	33
5.1.1. Trayectoria.	33
5.1.2. Ingresos.	33
5.1.3. Tamaño de la empresa.....	34
5.1.4. Propósito.	34
5.1.5. Cliente objetivo.	35
5.1.6. Servicios.....	35
5.1.7. Información sobre la logística en página web.....	35
5.1.8. Canal de ventas.	35
5.1.9. Información de precios.....	36
5.1.10. Valor agregado chocolate.....	36
5.1.11. Sostenibilidad.....	37
5.1.12. Comunicación de los servicios por medios digitales.	39
5.1.13. Presencia digital.	40
5.1.14. Primera medición: engagement.....	40
5.1.15. Segunda edición: publicaciones.	40
5.1.16. Información sobre empaques sostenibles.....	41
5.2 Benchmarking Estados Unidos	41
5.3 Benchmarking Canadá	41
5.4 Certificaciones Relevantes en la Industria	41
5.4.1. Kosher by earthkosher.	42
5.4.2. Rainforest alliance.....	42
5.4.3. Operador económico autorizado OEA.....	42
5.4.4. UTZ certified.....	42
5.4.5. SQF Certified.	42

5.4.6. Certified sustainable palm oil (RSPO).....	43
5.4.7. GFSI global food safety initiative.....	43
5.4.8. Certified Gluten Free.....	43
5.4.9. HACCP.....	43
5.4.10. USDA organic.....	43
5.4.11. Fair trade certified.....	43
5.4.12. Vegan.....	44
5.4.13. FDA.....	44
5.4.14. Icontec ISO.....	44
5.4.15. Certified IQnet.....	45
5.4.16. EU organic (Europe).....	45
5.4.17. BRCS food safety certificate.....	45
5.4.18. USDA NOP (Organic USA).....	46
5.4.19. JAS (Organic Japan).....	46
5.4.20. IBD Brazil.....	46
5.4.21. Non-GMO certification.....	46
5.4.22. The NSF Food Safety Certification LLC.....	46
5.4.23. BASC.....	46
5.4.24. FSSC22000.....	47
5.4.25. FSC.....	47
5.4.26. Demeter.....	47
5.5 Oferta de Confitería y Tendencias de Chocolate	47
5.5.1. Impacto del COVID 19 en el sector en la confitería y exigencias del mercado de productos más saludables.....	48
5.5.2 Estadísticas y comportamiento del mercado en el consumo de snacks.....	49

5.5.3 Frecuencia de consumo de chocolate en EEUU y Canadá.	51
5.5.4 Tipos de chocolate en la industria de la confitería.....	51
5.5.5 Preferencias de los consumidores con relación al tipo de chocolate.	52
5.5.6 Cadena de suministro (Origen y Elaboración).....	53
5.5.7 Oferta apta para todo público teniendo en cuenta las alergias alimentarias. ...	55
5.5.8 Gluten-free.	56
5.5.9 Preferencias por certificaciones/normas éticas.	57
5.5.10 Tendencias.	57
5.5.11 Asociaciones con clientes potenciales y diferentes canales de ventas.	66
6. Entrevista Con Expertos.....	71
7. Perfilamiento de Clientes de Canadá y Estados Unidos	73
8. Investigación de Empaques Sostenibles y Hoja de ruta para el Desarrollo e Implementación.....	87
8.1 Establecer una Definición Propia de Empaques Sostenibles	87
8.2 Investigar Reglamentación y la Normatividad Para Cada Territorio.....	88
8.2.1 Reglamentación/normatividad.	88
8.3 Revisar la Oferta de Empaques (Materiales Innovadores) dentro de la Industria Frente	91
a la Competencia.....	91
8.4 Establecer Estrategias de Ecodiseño y de Ciclo de Vida del Empaque y Buscar ... Proveedores que estén Alineados con esto y Profundizar en Etiquetas Limpias.....	95
8.4.1 Estrategias de ecodiseño y de ciclo de vida del empaque.....	95
8.4.2 Proveedores.....	96
8.4.3 Etiquetas limpias.....	98
8.5 Diseñar Estrategias para una Comunicación en el Empaque Exitosa.....	100
8.5.1 Marketing verde.	100

8.5.2 Impacto de la Pandemia en la Percepción de Sostenibilidad.	102
8.5.3 Origen y procedencia.	104
9. Estrategias Sugeridas	105
9.1 Estrategia 1: Crear Dominios Para Canadá y Estados Unidos	105
9.1.1 Relevancia de la estrategia.	105
9.1.2 Desarrollo de la estrategia.	106
9.2 Estrategia 2: B4B, Modelo de Suscripción	106
9.2.1 Relevancia de la estrategia.	106
9.2.2 Desarrollo de la estrategia.	106
9.3 Estrategia 3: Estrategia para Mercado de Lujo en Canadá	108
9.3.1 Relevancia de la estrategia.	108
9.3.2 Desarrollo de la estrategia.	108
9.4 Estrategia 4: Entrar al Mercado de Belleza como Insumo de Productos que Sean a Base.....	110
de Cacao/Chocolate, etc.	110
9.4.1 Relevancia de la estrategia.	110
9.4.2 Desarrollo de la estrategia.	111
9.5 Estrategia 5: Oportunidades A Través De los Modelos de Negocios para Private Label en Amazon, Alibaba y otras plataformas.....	113
9.5.1 Relevancia de la estrategia.	113
9.5.2 Desarrollo de la estrategia.	113
9.6 Estrategia 6: Oportunidades en Cadenas, Retailers, Supermercados, Segmentados por Culturas, Regiones, etc.	114
9.6.1 Relevancia de la estrategia.	115
9.6.2 Desarrollo de la estrategia.	117

9.7 Estrategia 7: Estrategia del Paso a Paso del Funnel de Marketing Relevancia de la	
.....	119
Estrategia.....	119
9.7.1 Relevancia de la estrategia.....	119
9.7.2 Desarrollo de la estrategia.....	119
9.8 Estrategia 8: Página de Aterrizaje Exitosa.....	125
9.8.1 Relevancia de la estrategia.....	125
9.8.2 Desarrollo de la estrategia.....	125
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	128
11. Referencias Bibliográficas.....	131

Lista de figuras

- Figura 1. Preferencias en chocolate.** Gráfico circular de propia autoría construida a partir de datos tomados de: America’s favorite chocolate is milk chocolate. YouGov. Sanders, L. (2021, February 9)..... 53
- Figura 2. Preferencias del Cacao por Región.** Gráfico de barras de propia autoría construida a partir de datos tomados de: Getting to Know Chocolate Consumers 2019. National Confectioners Association. (2019, October). Candyusa. 54
- Figura 3. Tipos de Chocolate por región.** Gráfico circular de propia autoría construida a partir de datos tomados de: Getting to Know Chocolate Consumers 2019. National Confectioners Association. (2019, October). Candyusa. 55
- Figura 4:¿Cuáles son alérgenos alimentarios más comunes?** Infografía tomada de: Vivir con confianza con alergias alimentarias. Canadá: Anaphylaxis Canada. LeBovidge, J., & Pistiner, M. (2013) https://foodallergycanada.ca/wp-content/uploads/ndsc_digital_spanish.pdf 56
- Figura 5:Productos en el mercado estadounidense libres de gluten:** Figura tomada de: Gluten-Free Products Market Size Report, 2022-2030. Grand View Research. (s. f.).<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/gluten-free-products-market> 57
- Figura 6: Leche de vaca VS alternativas de leche por región:** Gráfica tomada de: Mascaraque, M. (2021). Trends to Watch in Plant-Based Milk. Mascaraque, M. (2021)..... 60
- Figura 7: Desglose porcentual, valores de ventas de tipos de alternativas lácteas en mercados clave 2019-2021 Gráfica:** Tomada de: Mascaraque, M. (2021). Trends to Watch in Plant-Based Milk. Mascaraque, M. (2021)..... 61
- Figura 8: Principales categorías de productos con sabor a pistacho:** Gráfica tomada de: Pistachio Flavor Insight Report. y.Mc Fona. (2022). 62

Figura 9: Principales categorías de productos son sabor a pistacho: Gráfica tomada de: Pistachio Flavor Insight Report. y.Mc Fona. (2022).	63
Figura 10: BAC Membership Dues: Figura tomada de: Baking Association of Canada (2022). Fees (Commercial Bakers) https://baking.ca/membership/	66
Figura 11: Hoja de ruta para el desarrollo e implementación de una estrategia de empaques sostenibles: autoría propia.....	87
Figura 12: Definiciones de lo que puede ser un empaque amigable con el medio ambiente: autoría propia	88
Figura 13: Ejemplo de marketing verde de empaques: Figura tomada de: Oberlo. Quintana, C. (2021, septiembre 7). Oberlo tps://www.oberlo.com.co/blog/marketing-verde	101
Figura 14: Ejemplo de marketing verde con certificaciones: Figura tomada de: Oberlo. Quintana, C. (2021, septiembre 7). Oberlo: https://www.oberlo.com.co/blog/marketing-verde	102
Figura 15: Los principales participantes en la industria de la belleza: Figura tomada de: The Ultimate List of Beauty Industry Stats (2022). Obtenido de Exploding Topics: Howarth, J. (2022). https://explodingtopics.com/blog/beauty-industry-stats	112
Figura 16: Productos mas demandados por las grandes industrias: Figura tomada de: Cocoa Products Market Outlook -2026 (2019). Obtenido de Allied Market Research: Sumesh, K. (2022). https://www.alliedmarketresearch.com/cocoa-products-market	113
Figura 17: Ingresos del mercado de alimentos étnicos en millones de USD desde el 2016 hasta lo proyectado para el 2027 en Norteamérica: Figura tomada de: Mordor Intelligence. (2022b). Global Ethnic Foods Market—Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022—2027) [Reporte]. Mordor Country Industry Reports.	115

Figura 18: Palabras clave con su relevancia: Figura tomada de: Google ads	122
Figura 19: Pasos para lograr el marketing de permiso: autoría propia.....	123
Figura 20: Paquetes mensuales Figura tomada de: Want More Insights? Start a Free Trial to Unlock Smart Builder. Unbounce Smart Builder. (2022).....	126
Figura 21: Paquetes anuales: Figura tomada de: Want More Insights? Start a Free Trial to Unlock Smart Builder. Unbounce Smart Builder. (2022).....	127

Lista de tablas

Tabla 1: Posibles clientes estadounidenses: tomado de American Bakers Association _____	69
Tabla 2: Posibles clientes canadienses: tomado de American Bakers Association _____	70
Tabla 3: Lista de brokers como herramientas para entrar a los mercados estudiados: tomado de National Confectionary Association _____	71
Tabla 4: Perfil canadiense: autoría propia _____	79
Tabla 5: Perfil estadounidense: autoría propia _____	87
Tabla 6: Normatividad relevante para Canadá: autoría propia _____	90
Tabla 7: Normatividad relevante para Estados Unidos: autoría propia _____	90

Glosario

Alérgenos: Sustancia o componente que genera una reacción negativa en el cuerpo humano.

Benchmarking: Cuadro comparativo de la competencia de una empresa en donde se analizan varias variables que definen la ventaja competitiva de cada una de las partes implicadas

Ciclo de vida del empaque: Proceso de extracción de materias primas, producción, distribución, uso, tratamiento, desecho y descomposición de los empaques durante un periodo de tiempo determinado.

Confectionary/Confitería: Industria del mercado enfocada al consumo de chocolates, dulces, gomas de mascar y más.

Empaques sostenibles: Empaques de productos, específicamente en la industria del confectionary, que están realizados a base de materiales renovables y/o aprovechables con el medio ambiente

Etiquetas limpias: Es la etiqueta que traen los productos alimentarios en donde se especifican los ingredientes y porcentajes nutricionales. Entre más saludables sea la información presentada más limpia es la etiqueta.

Marketing verde: Tipo de marketing que busca estrategias comerciales dirigidas al fomento ecológico a través de los productos, acciones y espacios laborales.

Modelo B2B: Modelo empresarial en donde la venta de servicios y/o productos se da entre empresas (venta de empresa a empresa).

Modelo B2C: Modelo empresarial en donde el consumidor le compra directamente los productos y/o servicios a la empresa (consumo masivo).

Modelo B4B: Modelo empresarial en donde la venta está enfocada en lo que específicamente el cliente necesita según sus necesidades.

Private Label: Es un modelo de negocio en donde una empresa, retail o e-commerce hace uso de un producto ya fabricado por otra entidad, pero lo define como propio a través de su empaque e identidad corporativa.

Responsabilidad Social: Comportamiento de una empresa frente a la sociedad, en donde se evidencian acciones en pro de la igualdad de género, nuevas oportunidades, educación, buenas condiciones laborales, etc.

Tendencias: Factores, variables, acciones, productos que están siendo muy frecuentes en la actualidad.

Resumen

El proyecto Capstone de Consultoría se realizó durante el año 2022, y tiene como objetivo resolver el reto propuesto por una empresa enfocado en el mercado de confitería y chocolate, para introducirse en el mercado norteamericano (Canadá y Estados Unidos) como empresa en función al private label y priorizar los empaques sostenibles como variable diferenciadora. Fue abordado con una metodología mixta con Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC), en donde se utilizaron diferentes fuentes de información cuantitativas, junto a diferentes análisis numéricos como un benchmarking competitivo y la evaluación de la empresa en relación a las tendencias, de igual manera, se exploraron fuentes cualitativas con entrevistas a expertos (pertenecientes a la empresa y externos) que entregaron valor al análisis y fueron clave para establecer lineamientos guía para mejorar el enfoque de la investigación, pretendiendo entender los factores psicosociales de los mercados analizados.

Este proyecto es de gran valor para la empresa ya que entrega un panorama general del entorno competitivo y, por lo tanto, un análisis detallado de la posición de la empresa frente a su competencia; adicionalmente, expone tendencias y exigencias del mercado (enfocado en Estados Unidos y Canadá) que pueden orientar a la empresa con lineamientos base que debe seguir en su ruta estratégica para ampliar su participación en el mercado y tener una mayor aceptación, considerando los empaques sostenibles como un elemento a priorizar. Finalmente, las estrategias propuestas entregan diferentes áreas de oportunidad que la empresa puede explorar en su entrada a estos mercados y para brindar una oferta más atractiva para los clientes, de manera que, comprendiendo esta investigación de forma integrada, funciona como un habilitador para la correcta segmentación de los territorios y para establecer puntos clave prioritarios para la creación de una hoja de ruta con iniciativas concretas de entrada a los territorios o para el

desarrollo de un portafolio de empaques sostenibles, considerando que, el diferenciador para la empresa está en conocer de manera asertiva y ágil las exigencias y gustos del consumidor.

Palabras clave

Estrategia Empresarial, Rendimiento del Mercado, Penetración de Mercado, Internalización Empresarial, Empaques sostenibles, Sostenibilidad.

Abstract

The Capstone Consulting project was carried out during the year 2022 and aims to solve the challenge proposed by a company focused on the confectionery and chocolate market, to enter the North American market (Canada and the United States) as a company based on the private label and prioritize sustainable packaging as a differentiating variable. It was approached with a mixed methodology with Concurrent Triangulation Design (DITRIAC), where different quantitative sources of information were used, together with different numerical analyses such as competitive benchmarking and the evaluation of the company in relation to trends. Similarly, qualitative sources were explored with interviews to experts (belonging to the company and external) that provided value to the analysis and were key to establish guidelines to improve the focus of the research, aiming to understand the psychosocial factors of the markets analyzed.

This project is of great value to the company since it provides an overview of the competitive environment and, therefore, a detailed analysis of the company's position with respect to its competitors; additionally, it exposes market trends and demands (focused on the United States and Canada) that can guide the company with basic guidelines to follow in its strategic route to expand its market share and gain greater acceptance, considering sustainable packaging as an element to be prioritized. Finally, the proposed strategies provide different areas of opportunity that the company can explore in its entry into these markets and to provide a more attractive offer for customers, so that, understanding this research in an integrated way, it works as an enabler for the correct segmentation of the territories and to establish key priority points for the creation of a roadmap with concrete initiatives for entry into the territories or for the development of a portfolio of sustainable packaging, considering that the differentiator for the company is in knowing in an assertive and agile way the demands and trends of the consumer.

Keywords

Firm Strategy, Market Performance, Market Penetration, Firm Internalization, Sustainable Packaging, Sustainability.

1. Introducción

Este trabajo de investigación se realizó a lo largo del 2022, y tiene como objetivo resolver el reto propuesto por la empresa enfocado en el mercado de confitería de chocolates en el sector de Private Label y las tendencias de empaques sostenibles, dirigidas hacia los mercados de Estados Unidos y Canadá. El grupo de trabajo de esta investigación está conformado por 4 estudiantes de último semestre de pregrado de Administración de Negocios Internacionales.

El objetivo general de esta investigación es realizar un diagnóstico, analizando las características del mercado de confitería en el sector de Private Label y, las tendencias y oportunidades de mejora en empaques sostenibles enfocados en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá).

1.1 Objetivos de la Investigación

- Investigar las tendencias y características del mercado de confitería de Estados Unidos y Canadá.
- Definir las principales tendencias en empaques sostenibles en la industria de alimentos.
- Determinar las oportunidades de mejora en empaques sostenibles a partir de las tendencias globales aplicables en la confitería.
- Comprender las características más relevantes del empaquetado para los consumidores norteamericanos con relación a la comunicación, el branding, y presentación de la propuesta de valor.
- Identificar los clientes potenciales de la empresa en Private Label, junto con las compañías pioneras en el sector de Norteamérica.
- Analizar la oferta y la demanda de la confitería de chocolate en Norteamérica.

- Realizar el benchmarking de la empresa y sus principales competidores en el mercado de confitería en el sector de Private Label.

1.2 Justificación

En la búsqueda de expansión internacional, las empresas en la actualidad como es el caso de la empresa con la cual se desarrollará la investigación, buscan ser sostenibles y responder a las exigencias del mercado. A raíz de toda la situación con el cambio climático y las tendencias mundiales enfocadas en preservar el medio ambiente el consumidor actual se interesa por disminuir el uso del plástico y el impacto negativo causado por los empaques tradicionales; de igual manera, se complementa con nuevas tendencias mundiales para mejorar los hábitos alimenticios y un interés particular en conocer el producto en su totalidad buscando ingredientes de alta calidad.

Esta investigación se centrará en los mercados de Estados Unidos y Canadá y se abordarán dos temas principales; por un lado, se realizará un diagnóstico de las características del mercado de confitería en el mercado de Private Label y, por otro lado, se investigará y analizará las tendencias, características y oportunidades de mejora en los empaques sostenibles.

La conceptualización y marco teórico de la investigación nos prepara para llevar a cabo la investigación por medio de la metodología mixta con enfoque DITRIAC, en esta buscamos conocer de forma descriptiva pero también cuantitativa el macroentorno de la empresa en los mercados de Estados Unidos y Canadá utilizando herramientas como el DOFA. Posteriormente, la realización del benchmarking nos ayuda a tener una perspectiva más específica de la empresa y de su posición competitiva.

Esta investigación tiene un enfoque mixto en donde se tomarán técnicas tanto cuantitativas como cualitativas con el fin de tener un mayor alcance en los resultados y alcanzar los objetivos establecidos por el proyecto. Adicionalmente, el alcance se basará en establecer descripciones y definiciones, pues los datos e información que se encuentren y tomen permiten describir la situación actual en términos de tendencias de consumo y empaques, construyendo así características y perfiles aporten a la construcción de la solución de la investigación.

Se realizaron entrevistas y sesiones de focus group a expertos en el sector del cacao, en el sector de Private Label o en temas de interés en los mercados de Estados Unidos y Canadá que puedan contribuir a comprender mejor los territorios y la posición en la que se encuentra la empresa. De igual manera, la etnografía virtual y la netnografía ayudan a la construcción del benchmarking competitivo con una plantilla hecha en Excel, en donde se analizará la posible competencia para la empresa en estos dos mercados y también contribuye para el análisis de la oferta de empaques en la industria.

En este documento posterior al DOFA para comprender la situación actual de la empresa, se puede encontrar un benchmarking competitivo, información relevante sobre certificaciones en el sector, oferta de confitería y tendencias de chocolate, entrevistas a profundidad con expertos, perfilamiento de los clientes de Estados Unidos y Canadá, investigación de la oferta de empaque sostenibles, la hoja de ruta para desarrollar e implementar empaques sostenibles y un panorama general de oportunidades a explorar en los mercados presentadas como estrategias.

2. Descripción de la Situación Organizacional Donde se Realizará el Proyecto (Contexto)

La empresa empezó presentándonos el contexto empresarial en el que nos expone la división de la compañía en una línea orientada a la internacionalización de los productos como proveedor o diferentes modelos private label, de manera que, aunque pertenece a una misma compañía (con mayor posicionamiento y recordación) íbamos a hacer parte únicamente de esta línea internacional, que tiene sus propios procesos y equipo de trabajo segmentado. En este descubrimiento encontramos varios temas a destacar como que la empresa cuenta con una comunicación en redes principalmente en inglés para poder tener mayor alcance internacional y que la participación en ferias es uno de los canales de ventas más fuertes.

Con el reto empresarial se expuso la importancia que tienen los mercados de Estados Unidos y Canadá en el sector, partiendo del hecho de que la presencia en Estados Unidos ya existe de forma mucho más representativa y que la entrada a Canadá es de principal interés. Se parte de premisas y supuestos que ya tiene la empresa respecto a que la implementación de empaques sostenibles en su portafolio es un impulsor de ventas y factor de competitividad ya que esta es una exigencia cada vez más evidente en el exterior y que confirmar estas hipótesis y tener claros los lineamientos a seguir para mejorar su posición competitiva en el mercado es de suma importancia desde una óptica de empaques sostenibles y su relación con las tendencias del mercado, dándonos a entender así que, la visión integral de estas dos es un factor de éxito en esta investigación.

3. Análisis de la situación actual por medio de la matriz DOFA y su respectivo análisis

3.1 Matriz DOFA

3.1.1. Debilidades.

- Reducción o complicación en las ventas al no tener en su portafolio como valor agregado empaques ecológicos para sus productos (No ser competitivos frente al packaging)
- Ofrecer una amplia gama de productos y de packaging que dificulta la estandarización para la creación de un portafolio
- No estar completamente alineados a los programas de tendencias y características de empaques ecológicos de Estados Unidos y Canadá en confectionery
- No tener implementado un sistema o un servicio de empaques ecológicos para los clientes de private label en confectionery de chocolate, por lo tanto, no tener experiencia previa en comparación a la competencia
- No tener información clara en página web para Private Label (confitería y snacks, bebidas y repostería) sobre los materiales de los empaques y detalles adicionales diferente a las tres presentaciones que manejan
- No ofrecer mayor detalle sobre la logística en la página web
- No tener un engagement tan alto en Instagram
- Se sabe que la empresa se estableció como una línea de negocio en el año 2019, por lo que, en comparación a las empresas competidoras es una trayectoria menor. De hecho, algunos negocios llevan más de 3 décadas y otros unos años menos, lo que se deduce como una mayor experiencia en el sector private label.

3.1.2. Oportunidades.

- Precio del dólar.
- Conciencia de la sociedad en la salud y alimentación saludable.
- Desarrollo de experiencias en los mercados norteamericano en ferias como “The private label expo” para darse a conocer un poco más y poder tener un acercamiento con los clientes.
- Desarrollo de keywords en la página web para que los clientes puedan encontrarlo fácilmente.
- Desarrollo de un portafolio en el que especifiquen los productos y los tipos de empaques sostenibles con sus debidas especificaciones. En el que mencionen la disponibilidad para innovar y diversificar con productos con los que no estén tan familiarizados, pero que estén dentro de la línea de chocolatería.
- Desarrollo de un portafolio de empaques sostenibles, para distintas presentaciones.
- Analizar la competencia y las tendencias de estos en el mercado de private label.
- Crecimiento en retail value en confectionery en chocolate en los últimos años en un 13,7% para Estados Unidos y en 15,2% en Canadá.

3.1.3. Fortalezas.

- Valor en la cadena de producción, desde la fuente del cacao, el proceso, la moldura y el embalaje. (Valor agregado al producto).
- Cuenta con un programa de sostenibilidad llamado el “El sueño del chocolate” no solo enfocado hacia el medio ambiente, si no también hacia la responsabilidad social con todas las personas implicadas en el proceso de cultivo y extracción.

- Es cacao de tipo “Fino de Aroma”. Cuenta con productos veganos y bajos en azúcar (tendencia). Es la única empresa colombiana que cuenta con chocolate de estas características y que exporta internacionalmente.
- Cuenta con experiencia internacional al estar establecido ya en otros países como Reino Unido y Eslovaquia, lo que le da facilidad en conocimiento y experiencia en procesos de exportación y logística.
- Gran reconocimiento internacional por su participación en las ferias internacionales de Private Label y Confectionary realizadas en otros países como en Estados Unidos.
- Desarrollan el chocolate que el cliente necesita, con servicios exclusivos de empaque de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa.
- Acuerdos que generan cero impuestos de exportación sobre el chocolate y el cacao con Estados Unidos y Canadá.
- La empresa cuenta con mayor participación y engagement en sus redes sociales, al ser más activos a través de ellas. Su fácil acceso a la información es una gran ventaja frente a sus competidores.

3.1.4. Amenazas.

- La competencia presente en los mercados objetivos (Estados Unidos y Canadá) es alta debido a que se evidenció una gran cantidad de empresas dedicadas a ofrecer productos y servicios de private label.
- Los consumidores son de gustos variable, por eso es importante que las empresas apunten a mejorar constantemente sus campañas de marketing y publicidad con el objetivo de potenciar la lealtad a la marca, generando un vínculo con el consumidor para que no

pierda su reconocimiento en el mercado y mucho menos se reduzca su posición competitiva en el sector.

- Cada país cuenta con sus propias legislaciones, de hecho, en uno de los mercados objetivos, los estados tienen distintas leyes, por lo que, es un trabajo arduo acomodar el producto y empaques en el mercado. En el caso de Estados Unidos, las ciudades objetivo son las costeras y en Canadá, son las ciudades en la zona sur del país. Para lograr comercializar los productos en EE. UU se necesita seguir las regulaciones establecidas por la FDA y en el caso de Canadá, se debe cumplir los estándares establecidos por Health Canada, la cual está bajo la autoridad de la Ley de Alimentos y medicamentos que a su vez sigue las regulaciones de alimentos y medicamentos.
- Varios estudios se han realizado para comprobar la nocividad de los diferentes tipos de chocolate, se dice que el chocolate blanco contiene alrededor de un 20% de manteca de cacao, un 14% de sólidos de leche, un 3,5% de grasa de leche y aproximadamente un 55% de dulce, donde la cifra final es la preocupante debido a que puede causar diabetes, aumento de peso y caries dentales. En el caso del chocolate negro, se sabe que contiene alto contenido calórico, grasas no saludables y cafeína, causantes de migrañas, ansiedad, riesgo de cálculos renales, entre otros. Estos son algunos de los efectos nocivos que se pueden ver si el cliente consume en grandes cantidades el chocolate, por tanto, es importante que las empresas comiencen a interiorizarse en la idea de producir tipos de chocolates beneficiosos para la salud y que además tengan el valor agregado de ser sostenibles (Chocolate, 2021).
- Los factores macroeconómicos pueden llegar a afectar la exportación y comercialización de los productos en los dos mercados objetivos (Estados Unidos y Canadá). En EE. UU la

inflación interanual se redujo levemente, teniendo en cuenta que los precios en el mes de abril aumentaron en un 8,3%. En el caso de Canadá, la inflación media será del 6,7% para la mitad del año 2022, siendo la cifra más alta en los últimos 30 años (EFE, s. f.)

- Un informe realizado por National Oceanic and Atmospheric Administration indica que el cambio climático que atraviesa el mundo podría generar la extinción de cultivos como el cacao, café y soya, se menciona para el año 2050 que el 90% de los cultivos de cacao ya no serán aptos para la producción. Uno de los principales problemas es la época de sequía que azota fuertemente al sector agrícola (El Cambio Climático Podría Acabar Con El Cacao, Café y La Soya, 2021).
- Actualmente, la Guerra notable entre Ucrania y Rusia es un factor que perjudica a todas las regiones del mundo ya sea en mayor o menor impacto, en lo que respecta a América los precios de las materias primas se elevaron, lo cual es un riesgo presente para los productores.

3.2 Análisis Cruzado DOFA

3.2.1. Estrategias DO.

- Desarrollar un portafolio de productos que contengan todos los productos ofertados con la compañía, acompañado de los distintos tipos de empaques sostenibles ofertados, para que puedan ser incluidos en la página web.
- Comprender las estrategias implementadas por los competidores para poder suplir las necesidades de los clientes del sector B4B.
- Desarrollar un portafolio de empaques sostenibles para cada país teniendo en cuenta las regulaciones y tener sub-portafolios para cada estado.

- Definir “keywords” esenciales para que el consumidor pueda encontrar más fácil la información en los buscadores.

3.2.2. Estrategias DA.

- Implementar la oferta de empaques ecológicos para los clientes de private Label, manteniendo la personalización en el desarrollo y diseño de los productos en sus presentaciones de Caja, Display y Flowpack
- Estrategia de desarrollo de productos con enfoque en la penetración del mercado; de manera que, si constantemente responde a los cambios y necesidades que exigen los clientes de private Label en confectionary en Canadá y Estados Unidos, tendrá una buena posición competitiva
- Implementar un sistema de logística y packaging ecológico para Estados Unidos por estado y para Canadá como país que pueda liderar en costos y convertir esto en un pilar fundamental en el valor agregado para los clientes de Private Label

3.2.3. Estrategias FO.

- Desarrollo de empaques ecológicos que transmitan el “sueño de chocolate” en el branding, generando mayor valor agregado y manteniendo su ventaja competitiva.
- Fortalecer e innovar en productos de confitería que destaquen la unión en frutas y sabores colombianos y que tengan una correcta aceptación para los mercados de Estados Unidos y Canadá por medio de un estudio de mercado.

3.2.4. Estrategias FA.

- Teniendo en cuenta que el consumidor actualmente está prefiriendo los alimentos saludables, la marca en sus empaques sostenibles puede informar sobre los beneficios y nutrientes que tiene el producto.
- Para sobresalir en el mercado de private label, la marca puede aprovechar el porcentaje que sobra del cacao (cáscaras de cacao) para producir sus propios empaques sostenibles, lo cual ayudaría a mitigar el impacto negativo en el medio ambiente y también, aumentar la innovación y reconocimiento de la marca.
- Como la empresa trabaja como marca privada, se puede trabajar en conjunto con los clientes para crear y desarrollar productos cada vez más ricos en nutrientes, sencillos, naturales y asequibles.
- A Través de las plataformas digitales, la empresa puede establecer un canal informativo enfocado hacia la sostenibilidad para que el cliente conozca más sobre el tema y sus conceptos.

4. Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones que se Toman en el Análisis del Estudio de Caso y/o Solución a la Problemática Empresarial

El desarrollo de este proyecto se realizó abordando:

- Estudio Benchmarking competitivo: Gracias a esta herramienta se analizó el entorno competitivo de la empresa frente a los competidores más relevantes de la industria con una oferta private label en confitería de chocolate, en total fueron 13 empresas para Estados Unidos y 7 en Canadá (incluyendo la empresa).

- **Certificaciones:** Por medio de esta investigación se obtuvo información relevante sobre las certificaciones que las empresas del sector tienen y cómo estas entregan valor a sus productos y servicios.
- **Oferta de confitería y tendencias de chocolate:** Se realizó una investigación a profundidad de las principales tendencias del mercado y la oferta actual de productos por los principales actores, adicionalmente, se profundizó en asociaciones que integran aspectos clave para la entrada al mercado estadounidense y canadiense.
- **Entrevistas a profundidad con expertos:** Se realizaron tres entrevistas con profesionales de distintas áreas de la empresa quienes nos entregaron información de valor sobre el contexto empresarial referente a marketing, empaques, ferias y diseño. Adicionalmente, se realizaron tres entrevistas con expertos externos a la organización quienes nos entregaron información relevante sobre el mercado canadiense y estadounidense, y en relación al marketing digital.
- **Perfilamiento de clientes de Canadá y Estados Unidos:** Se realizó a través de un arquetipo en el que se entrevistaron 7 personas de Canadá y 7 personas de Estados Unidos. De este modo, se obtuvo un perfil detallado para entender cómo son los consumidores de cada territorio.
- **Investigación de la oferta de empaques sostenibles y hoja de ruta para su desarrollo e implementación:** En esta parte del proyecto se investigaron las tendencias en empaques sostenibles, materiales utilizados por la industria y diferentes ofertas de sostenibilidad del mercado, así como las diferentes variables importantes a tener en cuenta a la hora de desarrollar empaques sostenibles para los clientes. Posterior a esta investigación, se

realizó un paso a paso guía como hoja de ruta que brinda los elementos a seguir para el desarrollo de una estrategia efectiva de empaques sostenibles.

- Oportunidades presentadas como estrategias: Se abordaron nueve estrategias que entregan de manera orientativa oportunidades a explorar en la entrada a los mercados de forma adicional que pueden ser de utilidad para diferentes áreas de la empresa y puede trabajarse de forma simultánea con la estrategia propuesta de empaques sostenibles

5. Desarrollo de las Temáticas Abordadas

5.1. Benchmarking

5.1.1. Trayectoria.

Para esta categoría se tomaron en conjunto los años de fundación y creación de las empresas, y se establecieron unos rangos para categorizar mejor la trayectoria y poder analizarla con facilidad. Esta información se obtuvo de las páginas oficiales de las empresas que brindan toda la historia al cliente y en específico el año en que fue fundada.

De esta manera entonces, se establecieron los siguientes rangos de años:

0-10 años

11-50 años

51 o más años

5.1.2. Ingresos.

Teniendo en cuenta que no todas las empresas cuentan con información financiera abierta al cliente o al público, se tomó como fuente primaria de esta categoría dos páginas de bases de

datos de empresas y negocios (Zoominfo y D&B Business Directory) que cuentan con información actualizada de la empresa como los ingresos.

Los ingresos de las empresas fueron tomados en dólares, anuales y del último año contable que es el 2021. Y para facilitar su análisis y comprensión, se establecieron los siguientes rangos:

0-5 millones de dólares

6-50 millones de dólares

51 o más millones de dólares

5.1.3. Tamaño de la empresa.

Cuando se habla del tamaño de la empresa, se hace referencia al número de empleados que tiene la empresa en su nómina, ayudando a clasificar si la empresa es una microempresa (menos de 10 empleados), una empresa pequeña (11-50 empleados), una empresa mediana (51-200 empleados) o una empresa grande (más de 200 empleados). Teniendo en cuenta esto, se plasmó de forma visual en el Benchmarking

5.1.4. Propósito.

El propósito de las organizaciones tiende a ser diferente y único, es por esto que para su análisis decidimos tomar las palabras claves de cada una de las empresas analizadas en esta investigación. Esta palabra está seleccionada para que podamos comprender un poco más sobre su propuesta de valor.

5.1.5. Cliente objetivo.

Para poder definir esta variable analizamos a la empresa en general, puesto que algunas de las empresas que se encuentran en esta investigación no se centran únicamente en Private Label o en el segmento del B4B. Muchas también proveen servicios para segmentos B2B y B2C. Por lo tanto, se realizó una clasificación de empresas que manejaran un modelo B2B, B2C y B4B.

5.1.6. Servicios.

Para comprender los servicios, se adoptó una medición con una barra que comprende 5 servicios que se encuentran en las empresas investigadas. Estos son: Investigación y desarrollo de recetas, elección del origen del cacao, la producción del producto, empaquetado personalizado y las certificaciones. De manera que, se establece una escala de 0 a 100 de acuerdo a la cantidad de los servicios, de manera que si cuenta con 5 servicios tiene el 100%.

5.1.7. Información sobre la logística en página web.

Para este ítem se tiene en cuenta si la empresa cuenta con algún tipo de información en la que se mencionara la logística o la cadena de suministros que esta tuviera. Para esto se usaron dos clasificaciones acordes a si cuentan con información sobre la logística en la página web o si no cuenta con dicha información

5.1.8. Canal de ventas.

Este ítem se va a representar mediante una barra de porcentaje en la que se comprenden 6 distintos tipos de canales de venta identificados en las empresas investigadas. Estos canales son:

- Página web
- Redes sociales
- Ferias especializadas en Private Label

- Correo Electrónico
- Por teléfono
- Puntos físicos

Cuando se encuentran los 6 canales va a tener el 100%, cuando tiene 5 es de 83.3% cuando cuentan con 4 es de 66.6%, cuando cuenta con 3 ítems es de 50%, cuando cuenta con 2 es de 33.3% y cuando únicamente cuenta con 1 es de 16,7%.

5.1.9. Información de precios.

Este análisis lo realizamos a partir de la información de precios visible en la página web separándolo en precios de Private Label (PL) y precios para BTC (C). Para esto se tienen en cuenta las siguientes clasificaciones:

- No podemos encontrar en su página web información sobre precios para Private Label
- Podemos encontrar en su página web información sobre precios para Private Label
- No podemos encontrar en su página web información sobre precios BTC
- Podemos encontrar en su página web información sobre precios BTC

5.1.10. Valor agregado chocolate.

Se tuvieron en cuenta elementos que se destacan y tienen elementos en común en las diferentes empresas de la industria, específicamente dirigidas a private Label

Estos son los siguientes elementos que entregan valor agregado:

- Productos Orgánicos

- Mencionar el origen del cacao: corriente/convencional o fino y de aroma
- Que su cacao sea fino y de aroma
- Plant-based / vegano
- Superalimentos
- Mencionan la innovación en el cacao
- Productos artesanales
- Productos libres de gluten
- Productos Libres de azúcar
- No OGM Organismos genéticamente modificados
- La medición se realizó en escala de 1 a 3 otorgando un porcentaje y mostrándolo en una gráfica con los siguientes parámetros:

Nivel 3: Es cacao fino y de aroma y cuenta con más de 5 elementos

Nivel 2: No es cacao fino y de aroma específicamente, pero menciona el origen del cacao y cuenta con más de 4 elementos

Nivel 1: No cuenta con información del origen del cacao y tiene menos de 4 elementos

5.1.11. Sostenibilidad.

Esta categoría se analizó de tres maneras diferentes, como se presente a continuación:

- Inclusión en su propuesta de sostenibilidad. Revisando aspectos sociales (S), económicos(E) y ambientales (A) (mencionar propuestas o un modelo sostenible en cada uno de estos aspectos)
- Información de sostenibilidad: se usó una escala de 1 a 3, siendo la 3 la más completa y la 1 menos completa.

Nivel 3: Información muy completa de sostenibilidad (incluyendo informe de sostenibilidad o información detallada de sus iniciativas)

Nivel 2: Información media de sostenibilidad (Incluye información, pero existen iniciativas o propuestas que no tienen información detallada)

Nivel 1: Menciona la sostenibilidad sin mayor detalle o menciona aspectos sostenibles sin un modelo estipulado

Nivel 0: No tiene información de sostenibilidad

- Información sobre certificados en comercio justo, clasificando aquellas que si tienen información sobre comercio justo y aquellas que no tienen

5.1.12. Portafolio de Productos.

El análisis de portafolio de productos se divide en dos: La primera es en categorías de productos, la cual expone la diversidad en el portafolio a través de 4 categorías. La segunda es similitud de productos (con respecto a la empresa) otorgando un valor porcentual de 1 a 100%.

En categorías la clasificación esta dividida en confectionery, Drinking Chocolate, Baking Y Ice cream. Por otro lado, la similitud de productos de analisis otorgando valores de 1 a 100 con respecto a la similitud con la empresa en términos de ingredientes utilizados, tipos de productos, tamaños de productos, formas de productos, entre otros.

5.1.13. Fácil Acceso a la Información de Servicios y Productos.

La categoría se midió a partir de una escala de 0 a 3, donde el 3 equivale al 100%, la escala 2 tiene un porcentaje de 66%, el 1 representa el 33% y finalmente, el 0 es un 0%. A continuación, se presentan las condiciones que se escogieron para facilitar la medición de la categoría Fácil acceso a la información de servicios y productos:

Nivel 0: No se menciona Private Label, se da la opción de contactarse con un asesor para saber

sobre la personificación del producto y demás información sobre el Private Label.

Nivel 1: No se da más información a parte de explicar el servicio de Private Label, por lo que, el cliente se debe contactar para obtener información (*aspectos presentados en el ítem 3*).

Nivel 2: Tiene información de Private Label, pero con menos aspectos o está dispersa por toda la página web, por lo que se puede confundir al cliente. Para saber más de la personificación del producto se debe contactar por correo.

Nivel 3: Fácil visibilidad de Private Label, mayor grado de información (Todo) Amplia información. Certificaciones, contenido de chocolate, tipo de producto para personificar, tipo de chocolate, presentación, información adicional (endulzantes), tamaños y cantidad de chocolate, embalaje, aplicaciones (usos) orígenes e ingredientes. Espacio para personificar el producto.

5.1.14. Comunicación de los servicios por medios digitales.

Para realizar la medición de esta categoría, se decidió tomar una o dos palabras claves que indiquen el mensaje que desea transmitir la empresa con respecto a los servicios y productos de private label, esto con el fin de mostrar ese factor diferenciador de cada negocio.

5.1.15. Presencia digital.

Para la presencia digital de cada empresa, se decidió medirla por dos categorías (Engagement y publicaciones). Ambas se condicionan por una escala de 0 a 3, donde el ítem 3 equivale al 100%, el 2 al 66%, el 1 al 33%. En la primera medición se usa la “X” equivale a que la empresa no tiene instagram o facebook y en la segunda medición la escala es de 0 a 3, por lo que la escala 0 equivale al 0%.

5.1.16. Primera medición: Engagement.

Se utiliza un signo “X” para indicar que la empresa no tiene instagram o facebook. En algunos casos se utiliza para indicar también que la empresa tiene Instagram, pero no más de 1000 seguidores para lograr calcular el engagement, la clasificación es realizada como se presenta a continuación:

Nivel 1: Menos de 1% es muy baja

Nivel 2: Entre 1% y 3.5% se considera que es una buena tasa de engagement.

Nivel 3: Más de 3,5% es una tasa excelente.

Nivel 4: Formula de Engagement: Tasa de Engagement de Instagram = (Me gusta + Comentarios) /Seguidores * 100%

5.1.17. Segunda edición: Publicaciones.

Nivel 0 Sin publicaciones en el último año

Nivel 1: Un mes o más sin publicar

Nivel 2: Sin publicación constante en plataformas (Cada 1 o dos semanas)

Nivel 3: Publicaciones constantes en todas redes sociales y página web, conectan directamente con botones en redes sociales

5.1.18. Información sobre empaques sostenibles.

Para medir esta categoría se utilizaron símbolos y se clasificaron las empresas de acuerdo con si cuentan con información sobre el uso de empaques sostenibles en sus productos o si no tienen dicha información.

5.2 Benchmarking Estados Unidos

En este apartado se realizó el benchmarking competitivo para la empresa en la cual se analizó la posición frente a 12 competidores en el mercado estadounidense.

La empresa es una de las más relevantes del mercado en cuanto a oferta en sostenibilidad, sin embargo, no es tan fuerte como otros competidores por su poco tiempo en el mercado.

5.3 Benchmarking Canadá

En este apartado se realizó el benchmarking competitivo para la empresa en la cual se analizó la posición frente a 6 competidores en el mercado canadiense, identificando que hay menos oferta exclusiva en el sector.

5.4 Certificaciones Relevantes en la Industria

Se presentan las siguientes certificaciones que son relevantes para la industria

5.4.1. Kosher by earthkosher.

La certificación Kosher se generó para certificar que “los productos cumplen con las normas de la religión judía” (Normas ISO, s. f.) Adicionalmente, certifican que cumplen estrictos estándares de calidad, limpieza y pureza.

5.4.2. Rainforest alliance.

El sello significa que el producto o ingrediente certificado fue elaborado con métodos que apoyan pilares de sostenibilidad: sociales, económicos y ambientales.

5.4.3. Operador económico autorizado OEA.

Es una acreditación global en relación a medidas de seguridad y buenas prácticas en la cadena de suministro internacional.

5.4.4. UTZ certified.

Representa un sello de una agricultura más sostenible, en la cual hay mejores oportunidades para los agricultores, sus familias y el planeta, así como capacitaciones en métodos agrícolas. Para obtener este sello las fincas y negocios deben tener buenas prácticas agrícolas y de manejo de fincas.

5.4.5. SQF Certified.

El programa Safe Quality Food (SQF) es “un programa de calidad y seguridad alimentaria riguroso y creíble que es reconocido por minoristas, propietarios de marcas y proveedores de servicios alimentarios en todo el mundo” (What Is the SQF Program? - Safe Quality Food Institute, s.f.).

5.4.6. Certified sustainable palm oil (RSPO).

Es una certificación usada para garantizar la credibilidad de las afirmaciones de sostenibilidad del aceite de palma.

5.4.7. GFSI global food safety initiative.

Existen servicios de certificación de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI).

5.4.8. Certified Gluten Free.

Es el líder en certificación libre de gluten de EE. UU.

5.4.9. HACCP.

Este es utilizado en la industria de alimentos, cubriendo diferentes etapas de la producción y la distribución, ya que es un “sistema en el que se aborda la seguridad alimentaria a través de la identificación, análisis y control de los peligros físicos, químicos, biológicos y últimamente radiológicos, que abarcan desde las materias primas y las etapas del proceso de elaboración, hasta la distribución y consumo del producto terminado.” (Certification Global STD, s. f.).

5.4.10. USDA organic.

El sello "USDA Organic" dice si un producto es 100% orgánico o hecho con al menos 95% de ingredientes orgánicos. Los productos con 70-94% de ingredientes orgánicos no pueden utilizar el sello "USDA Organic", pero pueden ser etiquetados en inglés "Made with Organic Ingredients" (Hecho con ingredientes orgánicos).

5.4.11. Fair trade certified.

El certificado Fair Trade USA® convierte a tu empresa en un socio de la tarea de empoderar a personas, establecer comunidades sólidas y tomar medidas para proteger el planeta. Forma parte de un movimiento que está captando la atención de millones de personas alrededor del mundo.

5.4.12. Vegan.

Esta certificación brinda la seguridad a los consumidores de la autenticidad de los productos veganos.

5.4.13. FDA.

Es un certificado de cumplimiento en donde se garantiza la validez del registro de la FDA; demostrando que las etiquetas y productos cumplen con las regulaciones de la FDA.

5.4.14. Icontec ISO.

Según “las normas ISO son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creados con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria” (Departamento de Consultoría GlobalSuite, 2020).

Estas normas se encuentran amparadas bajo Icontec, un organismo internacional sin ánimo de lucro que brinda entre sus servicios certificaciones enfocadas principalmente en la calidad. Entre estas podemos encontrar:

- Icontec ISO 14001, la cual es un sistema de gestión ambiental que demuestra la prevención de la contaminación como el control de los impactos ambientales y el cumplimiento de requisitos ambientales legales. Así como la capacidad de protección del medio ambiente. (icontec, s. f.).
- Certificación Icontec de carbono neutro, la cual “involucra una mezcla entre la implementación de acciones dirigidas para reducir sus emisiones GEI o aumentar sus remociones y la compensación de las emisiones residuales, tomando la compensación

como una segunda opción del sujeto para lograr un resultado neto de cero (0) en las emisiones GEI”(icontec, s. f.-a). Cabe recalcar que esta tiene vigencia de 3 años.

- Icontec Huella de carbono - ISO 14067. Se otorga cuando los inventarios cuantificados y reportados con esa norma u otra norma o programa de declaraciones ambientales basado en huella de carbono. (icontec, s. f.).
- Ohsas ISO 18001. Es una certificación enfocada en el control del riesgo. “Esta norma hace énfasis en las prácticas proactivas y preventivas, mediante la identificación de peligros y la evaluación de control de los riesgos relacionados en el sitio de trabajo”.

5.4.15. Certified IQnet.

El sello IQNet Certified Management System se añade como una certificación adicional para exponer que la empresa tiene una certificación nacional y puede colocar el código de estas, ya que esta es una entidad certificadora internacional.

5.4.16. EU organic (Europe).

Representa a los productos orgánicos por medio de un logo que genera identidad visual para los productos de la UE.

5.4.17. BRCS food safety certificate.

Los estándares globales de BRCS cubren la seguridad alimentaria y la gestión de la calidad del producto en la fabricación de alimentos e ingredientes, fabricación de envases para alimentos, fabricación sin gluten y en el proceso de almacenamiento, distribución, transporte y logística, promoviendo coherencia en la cadena de suministros.

5.4.18. USDA NOP (Organic USA).

“El USDA (United States Department of Agriculture) es el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, el organismo federal encargado de supervisar la industria agrícola de EE. UU., regulando el ingreso de productos agrícolas que provengan del extranjero dentro de sus fronteras” (Asesoramiento en la Regulación del USDA, 2020). Adicionalmente, el NOP es un programa para los estándares de productos orgánicos en Estados Unidos

5.4.19. JAS (Organic Japan).

Se utiliza sobre alimentos orgánicos de origen vegetal y en las plantas orgánicas

5.4.20. IBD Brazil.

Certifica los productos orgánicos en América Latina y principalmente en Brasil.

5.4.21. Non-GMO certification.

“Significa que un producto fue producido sin ingeniería genética y sus ingredientes no se derivan de OGM” (The Non-GMO Project, 2021).

5.4.22. The NSF Food Safety Certification LLC.

La certificación NSF es la clave para asegurarse de que los productos que utiliza cumplan con los estrictos estándares de protección de la salud pública” (NSF, s. f.).

5.4.23. BASC.

Esta certificación “confirma el trabajo de control en todos los procesos productivos, empaque, embarque y de transporte de la carga que va con destino al exterior, garantizando que la carga no tiene posibilidades de contaminación” (Restrepo, s. f.)

5.4.24. FSSC22000.

La Certificación del Sistema de Seguridad Alimentaria 22000 ofrece un esquema de certificación completo para la auditoría y certificación de los Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria (FSSC, s. f.)

5.4.25. FSC.

Demuestra el cumplimiento de estándares sociales y ambientales

5.4.26. Demeter.

Es uno de los estándares más estrictos para agricultura orgánica en todo el mundo.

A modo de recomendación, consideramos que la empresa podría exponer mejor en su página web y en espacios de private Label las certificaciones con las que cuenta y a su vez, revisar las certificaciones que son relevantes en la industria para tener una buena posición competitiva y generar mayor valor agregado.

5.5 Oferta de Confitería y Tendencias de Chocolate

Para entender la oferta de confitería en Canadá y Estados Unidos es importante tener en cuenta los diferentes tipos de productos ofertados en ambos mercados, canales de ventas de estos productos, tendencias del mercado que puedan ser relevantes y las diferentes variables que pueden incidir en el consumo de confitería (con un enfoque principal en productos derivados del cacao) generando valor, adicionalmente, complementamos el análisis con asociaciones y clientes potenciales que puedan contribuir en un modelo de negocio con enfoque private label.

La confitería se divide en dos segmentos, las empresas líderes del mercado de la confitería son The Hershey Company y Mars:

- Confitería Azucarada: este segmento incluye todos los productos que están compuestos principalmente por azúcar tales como: el chocolate, la goma de mascar, dulces, entre otros.
- Confitería de panadería: en esta se encuentran productos que llevan harina como ingrediente principal y se hornean, tales como pasteles, donas, galletas, entre otras (*Confectionery*, s. f.).

5.5.1. Impacto del COVID 19 en el sector en la confitería y exigencias del mercado de productos más saludables.

Para analizar cómo se encuentra el mercado de la confitería y las exigencias por parte del consumidor, es importante tener en cuenta la situación mundial que se vivió desde el 2020 con la llegada del Covid-19, pues es un periodo de tiempo que marcó un antes y después en la forma de consumir productos, la perspectiva del valor de la vida frente a cómo cuidarla, entre otros muchos cambios.

“Después de la pandemia la industria de la azúcar y la confitería han tenido un alto crecimiento” (FCC 2022), sin embargo, el deseo de productos más saludables es claro en Canadá y Estados Unidos lo cual ha generado distintos retos para la industria, considerando que después del COVID 19 muchos consumidores estadounidenses buscan en un chocolate más saludable debido a la coyuntura, el 22% que refuerce el sistema inmunitario y el 48% como impulsor de energía. (Barry Callebaut, 2022) existiendo no sólo el deseo sino también la necesidad de que los productos de chocolate sean más saludables. El 59% de los consumidores estadounidenses afirman consumir más chocolate si es más sano y el 61% expone la necesidad y el deseo de que haya más oferta (Barry Callebaut, 2022). Esto se relaciona directamente con la percepción de indulgencia al consumir chocolate de parte del consumidor, de manera que aunque

las opciones saludables son tendencia en Estados Unidos y Canadá, sigue habiendo indulgencia, y son los mismos consumidores los que justifican el consumo de chocolate con esta, el 59% de los consumidores de EE.UU. dicen que la razón de su consumo de chocolate es para darse un capricho indulgente (Barry Callebaut, 2022), por lo tanto relacionan el chocolate con la indulgencia.

En esta búsqueda de opciones más saludables está en auge el chocolate oscuro pues cada vez es más evidente sus beneficios para la salud, al igual que los chocolates orgánicos o los chocolates ecológicos, aunque sus elevados precios hacen que sean consumidos en una porción pequeña, pero que está creciendo constantemente.

A raíz de la pandemia causada por el virus COVID 19, las personas alrededor del mundo comenzaron a preocuparse más por su salud física y bienestar emocional, por lo que decidieron mejorar su alimentación consumiendo productos que les proporcione mayores beneficios a su salud, esto generó que las grandes empresas de chocolate explorarán diferentes alternativas.

5.5.2 Estadísticas y comportamiento del mercado en el consumo de snacks.

Dentro de la confitería encontramos “golosinas con azúcar/sin azúcar y chocolate en diferentes presentaciones que son identificados muchas veces por los consumidores como “snacks”, por lo tanto, para entender el consumo de productos derivados del cacao podemos partir de entender el consumo de snacks en el territorio de Canadá y Estados Unidos. el 66% de los consumidores estadounidenses por lo general eligen chocolate como snack (Barry Callebaut, 2022). Sin embargo, es importante destacar que a la hora de elegir los snacks son más relevantes la fruta con un 82% de elección y el yogurt con un 71% (Barry Callebaut, 2022).

Adicionalmente, la confitería de chocolate fue la categoría más importante de alimentos y bebidas, con 4.474 lanzamientos de nuevos productos que contenían cacao (31,1%) (Canada, 2021)

Según este estudio realizado por Barry Callebaut podemos afirmar que:

- El 80% de los consumidores estadounidenses afirman que consumen snacks por la tarde o por la noche.
- El 42% de los consumidores estadounidenses afirman que probar nuevos sabores en sus snacks añaden algo de emoción a su rutina habitual.
- El 26% de los consumidores estadounidenses afirman que eligen los sabores de los snacks según la temporada (Halloween, San Valentín, etc).
- El 59% de los consumidores de EE. UU. consumen actualmente productos con chocolate o con sabor a chocolate en sus snacks.
- Adicionalmente, y de acuerdo con la Asociación Nacional de Confectionery de Estados Unidos (National Confectioners Association, 2022):
- El 72% de los americanos consideran el chocolate y los dulces como un factor importante para su buen desarrollo emocional.
- El 99% de los hogares americanos compran chocolate o dulces al menos una vez al año.
- El 78% de los americanos creen que compartir chocolates y dulces en las festividades hace parte de las tradiciones (Barry Callebaut, 2022).

5.5.3 Frecuencia de consumo de chocolate en EEUU y Canadá.

Por otro lado, es importante tener en cuenta la frecuencia y las ocasiones en las que los productos de confitería (enfocándonos principalmente en chocolate) es demandada. Estados Unidos tiene la mayor cuota de mercado en Norteamérica tanto en consumo como en producción y Canadá está dentro de los mayores consumidores de cacao y chocolate del mundo.

En Estados Unidos según un análisis de tendencias del sector, suele comprarse chocolate 2 veces a la semana y presente un aumento significativo los festivos y el fin de semana, por el lado de Canadá “el 27, 9% de los canadienses afirman consumir chocolate pocas veces al mes, el 18.68% semanalmente, el 16.25% mensualmente y el 12,14% pocas veces a la semana” (Wunsch, 2022) consumiendo una media de 6,4 kilos de chocolate al año.

5.5.4 Tipos de chocolate en la industria de la confitería.

Los 3 segmentos de chocolate que se encuentra en ambos mercados dentro de la industria del confectionary son:

- **Chocolate Mainstream:** Esta categoría incluye productos de empresas de grandes marcas como Hershey, Mars y Snikers, los cuales se encuentran fácilmente en cualquier tienda de conveniencia (ej: 7-Eleven, Circle K) y grandes superficies (Walmart). Más del 80% de los consumidores de chocolate compran chocolate mainstream, y la mitad de ellos lo compran casi exclusivamente. Normalmente se encuentran en presentaciones como barras de chocolate para consumo personal.
- **Chocolate Premium:** En esta categoría se encuentran marcas como Godiva y Ferrero Rocher, entre otros. Los cuales son productos más especializados y costosos que los chocolates mainstreams. El Chocolate Premium es la segunda categoría con mayor

número de consumidores, ya que un 67% de consumidores de chocolate lo compran de vez en cuando; aproximadamente el 27% de estos suelen elegir el chocolate premium en lugar del chocolate mainstream o fino, lo que representa un aumento del 23% desde 2018.

- **Chocolate Fino:** Es un segmento más pequeño, en el que son los productos realizados por chocolateros y pasteleros artesanos cuyos precios tienden a ser superiores, pero les interesa más optar por el uso de productos de calidad. Tres de cada diez consumidores (29%) de chocolate consumen chocolate fino, pero sólo el 5% dice que es su elección típica. Los consumidores de chocolate fino son, normalmente, jóvenes con ingresos superiores a la media. Entre las marcas se encuentran Volo y Cuna de Piedra.

5.5.5 Preferencias de los consumidores con relación al tipo de chocolate.

Por otro lado, el chocolate con leche sigue siendo el tipo de chocolate al que más recurren los consumidores en ambos mercados, gracias a la textura dulce, lechosa y cremosa (6Wresearch, 2021). Sin embargo, a medida que las personas crecen, se ha observado que poco a poco los gustos se inclinan más hacia lo amargo que hacia lo dulce (Parks, 2022) prefiriendo el chocolate oscuro de alta calidad, con alto porcentaje de cacao, el cual tienden a asociar con un estilo de vida un poco más saludable por su bajo nivel de azúcar. El chocolate oscuro, con un porcentaje de cacao entre el 71 y el 75%, es el más popular entre los consumidores (Parks, 2022) por lo que se asocia con beneficios para la salud mientras que satisface las ansias por chocolate.

De acuerdo con YouGov, en Estados Unidos, la mitad de los consumidores de chocolate (49%) tiene predilección por el chocolate con leche, mientras que un tercio (34%) disfruta más del chocolate oscuro. Sólo uno de cada nueve adultos (11%) elige el chocolate blanco como su favorito (Sanders, 2021).

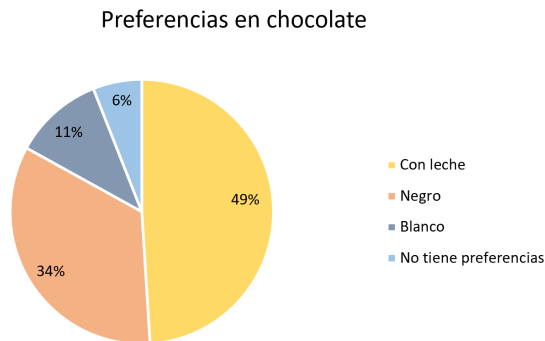


Figura 1. Preferencias en chocolate. Gráfico circular de propia autoría construida a partir de datos tomados de: America's favorite chocolate is milk chocolate. YouGov. Sanders, L. (2021, February 9)

De igual forma, se ha observado que más del 90% de los estadounidenses prefieren un toque de sabor extra en el chocolate que consumen, siendo las almendras el preferido (Parks, 2022). Adicionalmente, se ha observado que el maní y la mantequilla de maní son los complementos más anhelados por los consumidores, sin embargo, la menta y el coco no se quedan atrás.

5.5.6 Cadena de suministro (Origen y Elaboración).

Por otro lado, los consumidores cada vez buscan y prefieren comprar productos de marcas de chocolate que sean elaborados con ingredientes limpios e integrales incrementando la importancia de etiquetas limpias. De igual forma, hay un creciente interés por saber la procedencia del cacao, cómo se produce y cómo se compensa a los agricultores por su trabajo (Parks, 2022).

Según la investigación “Getting to Know Chocolate consumers 2021”, Se evidencia que cada año está aumentando el porcentaje de consumidores que tienen una preferencia en cuanto al origen del cacao, para el 2021 representaba un 25% de los consumidores, aumentando en 9 puntos porcentuales con respecto al 16% que se observó en 2019 (Getting to Know Chocolate Consumers 2021, s. f.). De igual forma, comprender cómo se produce y qué acciones hacen las

organizaciones detrás de la industria en pro de la sociedad (Parks, 2022). En el 2021, Centroamérica y África compartieron el primer lugar del origen del cacao. Cabe resaltar que el país o la región de procedencia es “mucho más importante para los consumidores de chocolate fino y premium. Entre estos últimos, el 58% prefiere una región o país de abastecimiento de cacao específico.” (Getting to Know Chocolate Consumers 2021, s. f.)

Para el 2019, el origen del cacao en productos para estados unidos está dividido de la siguiente manera:

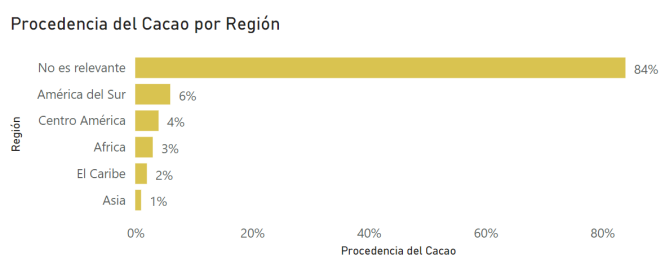


Figura 2. Preferencias del Cacao por Región. Gráfico de barras de propia autoría construida a partir de datos tomados de: Getting to Know Chocolate Consumers 2019. National Confectioners Association. (2019, October). Candyusa.

Aunque para ese entonces el 84% de los consumidores consideraba irrelevante la procedencia al 2021 bajo al 75%, un incremento del 9% en la importancia de conocer el origen del cacao (Getting to Know Chocolate Consumers, s. f.). De igual forma, se observa la importancia del cacao suramericano frente al resto de regiones proveedoras de cacao por la calidad de este.

Si se observa por tipo de chocolate están divididos de la siguiente manera:

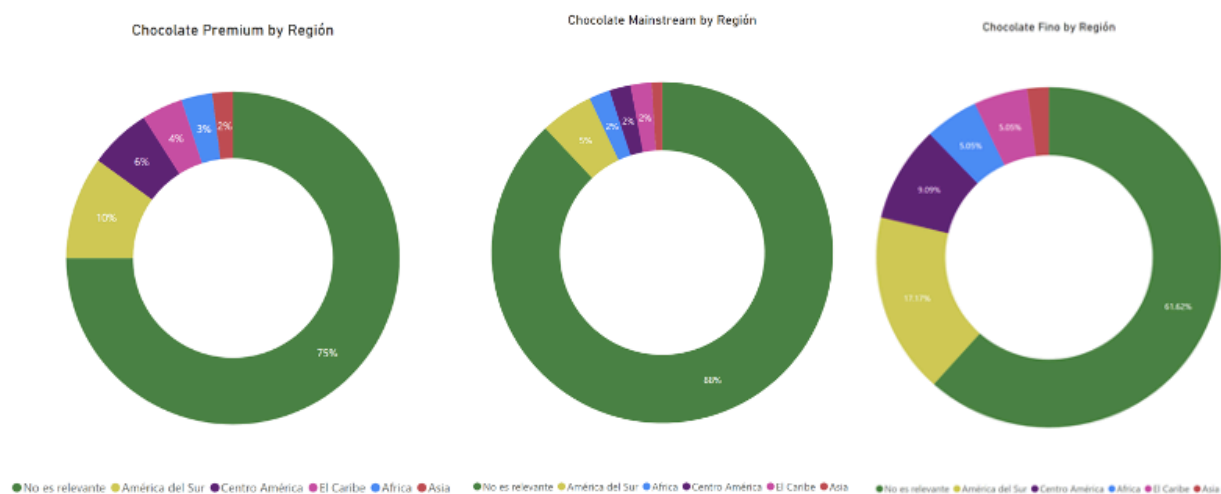


Figura 3. Tipos de Chocolate por región. Gráfico circular de propia autoría construida a partir de datos tomados de: Getting to Know Chocolate Consumers 2019. National Confectioners Association. (2019, October). Candyusa.

En la que podemos observar que en el 2019 los consumidores de chocolate fino son los que más se preocupan por la procedencia del cacao para la elaboración del chocolate. Por otro lado, en los tres tipos de chocolate se observa la importancia del chocolate proveniente de Sudamérica.

5.5.7 Oferta apta para todo público teniendo en cuenta las alergias alimentarias.

La tendencia de las alergias, específicamente de los alimentos, en los países estudiados son cada vez más fuertes y este es un aspecto que toma importancia a la hora de elegir los productos son los más aceptados por los consumidores. Los alérgenos alimentarios más comunes en Estados Unidos son la leche, el huevo, el maní (cacahuete), los frutos secos de árbol (nuez, almendra, avellana, anacardo, pistacho, etc.), el pescado, los crustáceos (cangrejo, langosta y camarones), los moluscos (almejas, ostiones o venera), el trigo y la soya. Estos alimentos, son también los alérgenos más comunes en Canadá, donde son llamados “alérgenos prioritarios”. Los alérgenos prioritarios de Canadá también incluyen el sésamo, la mostaza y los sulfitos (Pistiner et al., n.d.).

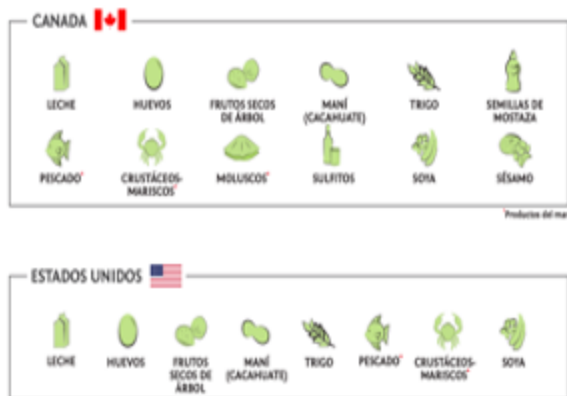


Figura 4: ¿Cuáles son alérgenos alimentarios más comunes? Infografía tomada de: Vivir con confianza con alergias alimentarias. Canadá: Anaphylaxis Canada. LeBovidge, J., & Pistiner, M. (2013) https://foodallergycanada.ca/wp-content/uploads/ndsc_digital_spanish.pdf

5.5.8 Gluten-free.

Es importante destacar que “los cambios en las preferencias de los consumidores siempre han sido un factor importante que ha influido en la industria de la alimentación y las bebidas. Los continuos cambios en las preferencias de los consumidores están impulsando a los fabricantes de alimentos a introducir productos sin lácteos, sin gluten, orgánicos y veganos que satisfagan las necesidades dietéticas de los consumidores” (The insights partners, 2022), por lo tanto, adherirse a estas tendencias puede ser un factor clave en la introducción al mercado norteamericano.

Específicamente cuando analizamos el mercado mundial de productos sin gluten encontramos que se va a expandir a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 9,8% desde 2022 hasta 2030 según el informe titulado Gluten-Free products market size report de Grand View Research, con una valoración de 5.900 millones de dólares en el 2021 (Grand View Research, s. f.) por lo tanto, tiene un alto potencial de crecimiento en la industria de alimentos.

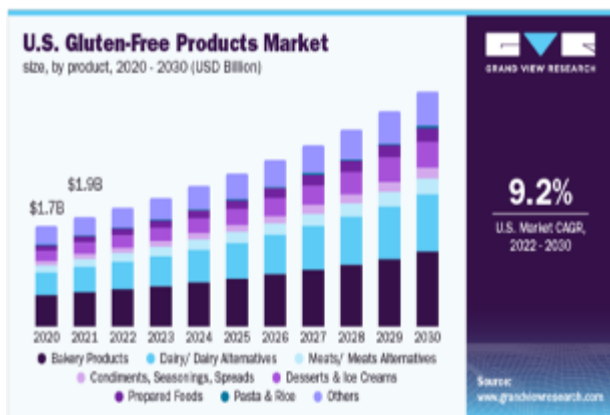


Figura 5: Productos en el mercado estadounidense libres de gluten: Figura tomada de: Gluten-Free Products Market Size Report, 2022-2030. Grand View Research. (s. f.).<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/gluten-free-products-market>

5.5.9 Preferencias por certificaciones/normas éticas.

Alrededor de la mitad de los consumidores de chocolate buscan etiquetas o certificaciones de Fair Trade, ya que el 43% de los consumidores están dispuestos a pagar más si la marca cumple con las normas éticas (*Getting to Know Chocolate Consumers 2021*, s. f.), al igual si tienen claro los procesos y beneficios.

5.5.10 Tendencias.

5.5.10.1. Crecimiento del mercado y adiciones en tendencia.

Acorde al análisis de tendencias sectoriales en la confitería de chocolate en Estados Unidos realizado por el gobierno de Canadá, comparando el segundo trimestre del 2020 con el segundo trimestre el 2021, los productos de confitería de chocolate tuvieron un crecimiento del +76,6%, ocupando uno de los lugares más importantes en el sector de alimentos y bebidas.

Adicionalmente, es importante destacar los sabores más destacados en este crecimiento y las declaraciones de los consumidores. Dentro de los productos de cacao/chocolate podemos destacar como adiciones para el 2021 las pasas, la tarta de queso, la sal rosa/himalaya, el bastón

de caramelo y la tarta/pastel y algunas declaraciones como “sin azúcar”; “sin azúcar añadido”, económico y “sin aceite de palma” (Canada, 2021).

5.5.10.2. Alternativas de productos propuestas de la industria.

La empresa Nestlé, que en agosto del 2022 lanzó al mercado una versión vegana de su producto más popular, llamada KitKat V, en 15 países de Europa (*Nestlé Lanza KitKats Veganos En Europa, 2022*).

Es evidente que, para llegar a este punto, la empresa debió realizar una ardua investigación y análisis a fin de escoger un producto no lácteo que cumpla con las demandas y gustos del cliente, que sabemos estaría dispuesto a pagar 10% más por productos beneficiosos para su salud (NCA, 2022).

Después de varias pruebas, la fórmula a base de arroz se convirtió en la mejor opción para Nestlé, dado que, a pesar de tener diferentes compuestos, hace satisfacer los gustos y preferencias del cliente y al mismo tiempo, la marca no pierde la esencia de su producto, dado que la cremosidad y sabor de la barra sigue siendo la que los consumidores conocen y prefieren (*Nestlé Lanza KitKats Veganos En Europa, 2022*).

Es importante tener en cuenta que la leche de arroz es la alternativa menos alérgica de todos los sustitutos de leche, por lo que se vuelve la mejor opción en poblaciones con altos índices de personas alérgicas.

La leche de arroz contiene vitaminas A, B12 y D, las cuales entre varias funciones ayudan a tener una mejor visión, controlar el sistema nervioso central, mitigar los episodios de estrés, ansiedad, depresión o mala memoria y fortalecer los huesos. Esta alternativa tiene cantidades

saludables de calcio y bajas proporciones de grasas y calorías, por lo que se convierte en una bebida ligera y buena para la digestión (*Funes, 2021*).

Las empresas han optado por incorporar rellenos, nueces y decoraciones veganas, de hecho, un ejemplo muy notorio, es la Gama Plant Craft lanzada en Canadá por Barry Callebaut, la línea consiste en tres gamas (*Top Chocolate Trends for 2022 & Beyond, s.f.*):

- Chocolates libres de lácteos (sin lácteos): En el proceso de fabricación de este tipo de chocolates no se usa ningún producto lácteo, de hecho, se filtra el aire. Causando que el producto final no tenga algún nivel detectable de lácteos, lo que hace exactamente adecuado al chocolate para personas alérgicas a los productos lácteos.
- Chocolates (Sin lactosa): La lactosa, conocida como la azúcar de la leche, puede estar presente en productos libres o no de lácteos (*Is Lactose-Free the Same as Dairy-Free?, s.f.*). Este tipo de azúcar naturalmente no hace parte de la composición de productos de origen vegetal, por lo que los hace más atractivos ante el ojo de clientes, tomando en cuenta que en Canadá el 59% de la población adulta es intolerancia la lactosa y en Estados Unidos el 36%, cifras sacadas de Science Summary Lactose Intolerance del 2022. (National Dairy Council, 2022)
- Chocolate Vegano: Un producto entra en la categoría Vegana, cuando en su elaboración no se usa un ingrediente animal o algún producto derivado. Sin embargo, existe el caso en que los productos veganos contienen una pequeña cantidad de lácteos, por lo que, es deber de la compañía colocar una etiqueta de “Puede contener” en el empaque, con el fin de avisar al consumidor sobre este contenido y adicionalmente, evitar el riesgo de crisis alérgicas. (*Top Chocolate Trends for 2022 & Beyond, s.f.*)

Encontramos relevante profundizar en algunas alternativas que son tendencia clave en la industria:

- **Ingredientes en Tendencia:** Según Euromonitor International Productos lácteos y alternativas del 2021, en la región de Norteamérica la leche de origen vegetal obtuvo una cifra considerable de más del 40%, evidenciando que a pesar de que la leche está en primera posición, las alternativas vegetales cada vez toman mayor posicionamiento en el mercado, dado que el cliente busca productos sabrosos, pero al mismo tiempo buenos para su salud. (*Mascaraque, 2021*)

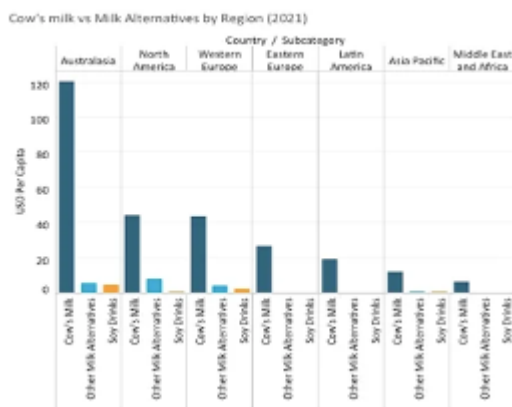


Figura 6: Leche de vaca VS alternativas de leche por región: Gráfica tomada de: Mascaraque, M. (2021). Trends to Watch in Plant-Based Milk. Mascaraque, M. (2021).

Con esto dicho, las alternativas lácteas con mayor presencia son: (a) Leche de Soja; (b) Leche de Avena; (c) Leche de Arroz; (d) Leche de Almendra; (f) Leche de Coco

De las cuales según Euromonitor International Productos lácteos y alternativas del 2021, la Leche de avena, ha crecido 6% entre los años 2019 y 2021 en mercados claves (*Mascaraque, 2021*).

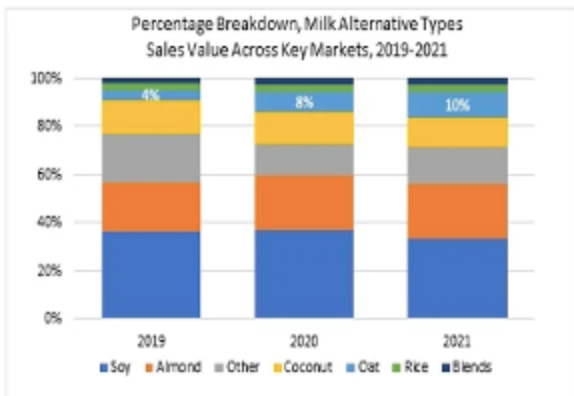


Figura 7: Desglose porcentual, valores de ventas de tipos de alternativas lácteas en mercados clave 2019-2021

Gráfica: Tomada de: Mascaraque, M. (2021). Trends to Watch in Plant-Based Milk. Mascaraque, M. (2021).

- Sabores, Nueces y Rellenos en Tendencia: Tomando en cuenta que el 55% de los consumidores globales opinan que un chocolate es más premium, cuando este tiene múltiples sabores y texturas (truly experience), la idea de implementar innovadores sabores a base de mezclas frutales, de frutos secos, esencias o especias se vuelve más llamativa para el mercado. (*Top Chocolate Trends for 2022 & Beyond, s.f.*)
- Una de a las principales tendencias es combinar el dulce con lo salado, como mezclar chocolate con caramelo salado, ingrediente que ha ido tomando popularidad al pasar los años, de hecho, para el año 2021 el caramelo salado ocupó el sexto lugar en la lista de ingredientes más queridos de 2021, realizada por Innova Insight.
- El caramelo es el relleno o sabor con mayor preferencia en la población estadounidense, con un 32% sobrepasando a los rellenos de nueces, frutos secos y a los rellenos de chocolate, según cifras de NCA. (Myers, 2020)
- Otro ingrediente en crecimiento es el pistacho, el cual según The Pistachio the Flavor Insight Report se encuentra en el percentil 96, indicando que a los consumidores les encanta el pistacho en un 96% más que otros ingredientes.

Tomando en cuenta los datos de The Pistachio the Flavor Insight Report, el chocolate es el principal producto en el que se incorpora el sabor a pistacho, con una cifra del 22% a nivel global (*Pistachio Flavor Insight Report, s.f.*).

TOP PISTACHIO FLAVORED PRODUCT CATEGORIES

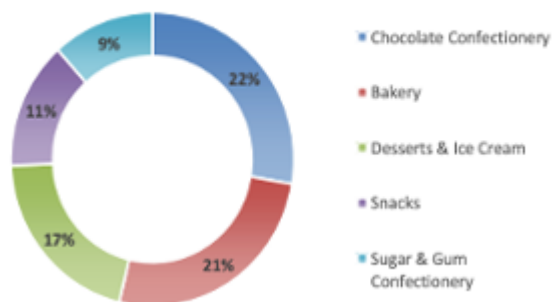


Figura 8: Principales categorías de productos con sabor a pistacho: Gráfica tomada de: Pistachio Flavor Insight Report. y.Mc Fona. (2022).

Para el año 2021, en el mercado norteamericano, la confitería de chocolate no ocupó el primer lugar, por lo que se podría ver como una desventaja, sin embargo, retomando nuestros ejemplos, la tendencia de ingredientes veganos está en auge, y el pistacho hace parte de las nueces en tendencias que los clientes buscan en sus productos, a fin de probar en el caso del chocolate, un producto premium y la vez saludable (*Pistachio Flavor Insight Report, s.f.*).

TOP PISTACHIO FLAVORED PRODUCT CATEGORIES

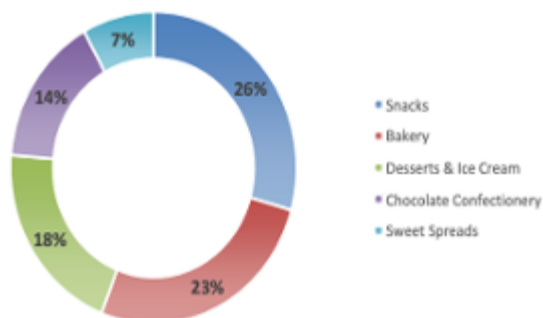


Figura 9: Principales categorías de productos con sabor a pistacho: Gráfica tomada de: Pistachio Flavor Insight Report. y.Mc Fona. (2022).

- Sal del Himalaya o Sal Marina: La función de la sal al ser incorporada en el chocolate es acentuar la dulzura, suprimir la amargura y resaltar el sabor del chocolate. Asimismo, ayuda a que el producto sepa mejor, dado que equilibra los sabores de todos los ingredientes y al mismo tiempo resalta los matices.

La sal se puede incorporar de dos formas, la primera es directamente en el chocolate derretido para que ambos ingredientes queden bien combinados y la segunda, es espolvoreando la sal encima del producto, a fin de que visualmente se vea agradable y también, se sienta una textura única en boca. Este ingrediente es recomendado usar en chocolates oscuros y amargos (SAS Chocolates, s. f.)

- Naranja: El contraste dulce ácido que se crea a partir de la combinación Naranja - Chocolate, ha logrado popularidad a través del tiempo, tal es el ejemplo del año 2020, en donde la combinación se convirtió en la mayor tendencia del año. La razón es que el chocolate al ser un ingrediente de sabor intenso se equilibra perfectamente con los tonos frescos, ácidos, aromáticos y un poco picantes de la naranja. (Blanchfield, 2020).

Al chocolate se le pueden incorporar mezclas de naranja con otros ingredientes preferiblemente dulces, para mantener el equilibrio dulce y ácido del producto, una opción es la miel o caramelo de miel con pizcas de naranja. (Iconic Pairings, 2021)

- Masmelos: Dado que los consumidores buscan productos multisensoriales, la combinación de malvaviscos y chocolate se vuelve la mejor opción para las empresas, ya que, al juntar la suavidad del marmelo con la cremosidad del chocolate, la textura, sabor y sensación del producto se vuelve en toda una experiencia en el paladar del cliente. (Fortune Business Insights, 2022)
- Galleta o Crumble de galleta: Tomando en cuenta que el 75% de los consumidores globales buscan productos que generen nuevas y emocionantes experiencias en boca, los trozos o polvos de galleta en el chocolate, son una opción llamativa para el cliente dado que se crea una mezcla crujiente y suave. (*Top Chocolate Trends for 2022 & Beyond, s.f.*)
- Piña: En combinación con el chocolate negro amargo, se genera una mezcla suave y equilibrada entre dulce, ácido y amargo. Asimismo, los trozos de tarta de piña añaden textura al producto, causando que en el paladar del cliente se cree una sensación refrescante y cremosa. (Karen, 2022)
- Banana: Según cifras de Statista, para el año 2021, el 63% de la población estadounidense adquirió bananas en los últimos 12 meses, determinado que esta fruta es la más consumida en Estados Unidos (Shahbandeh, 2021). Esta fruta es bien conocida por su gran versatilidad, sus altos contenidos de potasio y magnesio que ayudan a la limpieza de los músculos, su composición rica en antioxidantes y triptófano, los cuales ayudan a aumentar el estado de ánimo y la sensación de felicidad, al igual que mantener a la persona relajada. Al combinar el chocolate y la banana, se crea un producto energético

que ayudará al consumidor a llevar bien el día. Es importante destacar que el chocolate puede disminuir sensaciones de frustración, estrés o tristeza, etc. (Toribio, 2021)

- Pumpkin Spice y Bastón de Caramelo: Cuentan como sabores de temporada, los cuales son llamativos para ambos mercados, dado al tradicionalismo de las épocas, además, los sabores y olores del producto traen consigo recuerdos, generando así al cliente una experiencia de calidad y comodidad con el producto. En el caso de la época navideña, los postres o bebidas más tradicionales son los bastones de caramelo, galletas de jengibre, ponche de huevo, entre otros (Cube, 2019). Por otro lado, en Halloween es bien conocido mezclar distintas especias (Nuez moscada, canela, clavo, jengibre y pimienta de Jamaica) para crear el famoso Pumpkin Spice para el Pie de Calabaza. (Lichty, 2022)
- Gulupa: Es conocida como una fruta exótica colombiana, que se exporta mayormente desde Antioquia, Cundinamarca, Bogotá, Bolívar y Boyacá. Los compradores potenciales de esta fruta son Países Bajos, Bélgica, Reino Unido y *Canadá*. (Bernal, 2022)
- Picante: Dos de cada tres estadounidenses sienten interés por los sabores dulces y picantes, dando a entender que un producto que combine ambos sabores tendrá un alto potencial en el mercado de EE. UU. (*TREND INSIGHT: SWEET HEAT*, s. f.)
Otra cifra importante es el nivel de picante que prefieren los consumidores, que, de hecho, según una encuesta realizada por Datassential, el 18% de los clientes tienen interés por el equilibrio que genera el dulce en el sabor picante. (*TREND INSIGHT: SWEET HEAT*, s. f.)

5.5.11 Asociaciones con clientes potenciales y diferentes canales de ventas.

Entendiendo el objetivo de esta investigación el cual está dirigido hacia los modelos de negocio B4B y teniendo en cuenta la participación que ya ha tenido en las distintas ferias que los países como Estados Unidos y Canadá han realizado, creemos que como empresa se puede buscar posibles clientes e iniciar nuevos procesos de negocio y aprendizaje en asociaciones que estén enfocadas en reposterías, panaderías y manufactureros. De esta manera pueden cumplir sus objetivos de penetración en el mercado en estos países y empezar nuevas relaciones comerciales.

Para estos dos países encontramos cuatro grandes asociaciones consideradas como oportunidades de negocio y networking:

- **Baking Association Of Canada:** Dentro de esta asociación encontramos una gran lista de panaderos y reposteros que tiene pequeños, medianos y grandes negocios. Adicional le asociación brinda la oportunidad de participar a proveedores de bienes y servicios del mismo sector, para que las empresas (reposterías y panaderías) busquen a sus proveedores de manera directa y segura. La membresía en esta asociación se clasifica de la siguiente manera:

BAC Membership Dues	Annual Dues
Retail Bakery First Year Introductory Offer	\$100
Retail Bakery (per outlet)	\$125
In-Store Bakery (per outlet)	\$125
Tradeperson	\$100
Chainstore/Franchisor	\$2,500
Allied (National)	\$800
Allied (Provincial)	\$500
Hotel/Resort Chain	\$2,000
Hotel Resort Individual Outlet	\$500
Student	Free

Figura 10: BAC Membership Dues: Figura tomada de: Baking Association of Canada (2022). Fees (Commercial Bakers) <https://baking.ca/membership/>

Si entramos a revisar cada una de las categorías, la empresa foco de la investigación sería un aliado nacional puesto que encierra a toda Empresa que suministre bienes y servicios a la industria de manera nacional o internacional, por lo que tiene un costo anual de 800 dólares canadienses.

- **Canadian Manufacturers and Exporters:** Esta es una asociación dirigida netamente a manufactureros nacionales e internacionales que quieren aportar a la economía canadiense con sus bienes, por lo cual sus actividades buscan es el aprendizaje, apoyo en áreas como innovación, tecnología, exportación, investigación, y muchas otras más. A pesar de ser una asociación enfocada hacia la exportación desde Canadá, dentro de sus conocimientos centrales y las investigaciones que tienen, pueden aportar con estrategias para manufacturar dentro de Canadá, impuestos en el comercio internacional con Canadá, comercio como mayorista, y muchas opciones más. (Canadian Manufacturers and Exporters, 2022)
- **American Bakers Association:** Es una asociación que busca ser aliado para los panaderos y reposteros, brindarle soluciones y protección ante las adversidades que como empresas puedan tener. Adicionalmente, es un centro de concentración de aliados nacionales e internacionales de todo tipo, tanto de proveedores como de startups. Con esta asociación se puede encontrar posibles clientes en Estados Unidos (alrededor de 100 empresas), al igual que al ser parte, puede entrar como miembros aliados (alrededor de 100 empresas también), los cuales son proveedores confiables para los miembros panaderos. Un factor ventajoso de esta asociación es que tiene un espacio dedicado para los aliados internacionales y en este listado ya hay participantes del país, lo cual promete un buen camino para la empresa.

Entre esos posibles clientes están:

Aunt Millie's Bakeries	https://auntmillies.com/
Bake Fresh Company LLC	https://copperminebakeries.com/
Crown Bakeries	https://crownbakeries.com/
Dewey's Bakery, Inc.	https://deweys.com/
Ferrero USA, Inc.	https://www.ferreronorthamerica.com/
Gold Medal Bakery	https://www.goldmedalbakery.com/
Highland Baking Company Inc.	https://highlandbaking.com/
Klosterman Baking Company	https://www.klostermanbakery.com/
Penn State Bakery	https://www.pennstatebakery.com/
Quaker Bakery Brands, Inc.	https://quakerbakery.com/
Rotella's Italian Bakery Inc.	https://www.rotellasbakery.com/
Sweetmore Bakeries	https://www.sweetmorebakeries.com/
Tippin's Gourmet Foods	https://tippinspies.com/

United States Bakery	https://franzbakery.com/
----------------------	---

Tabla 1: Posibles clientes estadounidenses: tomado de American Bakers Association

Estos posibles clientes están ubicados en Estados Unidos, si ponemos en consideración opciones para Canadá, consideramos importante tener en cuenta una recomendación dada Michael Wade, profesor Canadiense de Negociación Internacional, quien tiene más de 20 años de experiencia en las áreas más importantes de los negocios internacionales, posee un MBA, ha impartido clases en universidades como la Universidad de Shanghái, el Colegio Vocacional de Agricultura de Beijing e IILM en India. Ha entrenado al equipo de Seneca College en la competencia de marketing de universidades de Ontario durante diez años, ganando medallas en numerosos años.

El profesor Michael considera el mercado de private label en Canadá muy pequeño, por lo cual ve una mayor oportunidad de negocio en supermercados como Walmart para incluir la marca propia y así empezar a dar visibilidad al cacao fino y de aroma, para luego empezar a vender desde un modelo de negocio B4B. Por otro lado, el considera una oportunidad para vender el cacao y/o chocolate específicamente para la producción de las barras de chocolate adicionado el toque del cuidado de la salud. Gran parte de los productos de confitería son comprados en tiendas ubicadas en las bombas de gasolina, como, por ejemplo:

-Petro Canadá

-Ultramar Gas station

-Esso

-Pionner gas station

Dentro de las cuales se encuentran las siguientes tiendas:

Tim Hortons	https://www.timhortons.com/
Super Relais	No link
Couche tard	https://www.couche-tard.com/?lang=en
Super Soir	https://depquebec.com/en/list-of-banners/super-soir/
Circle K	https://www.circlek.com/ca/ontario
On the run	https://ontherun.com/
Snack Express	No link
Quickie	https://quickestores.com/
Super Stop	No link

Tabla 2: Posibles clientes canadienses: tomado de American Bakers Association

- National Confectionary Association (NCA): Es una asociación dedicada en su totalidad a manufactureros especializados en confitería de chocolate, dulces y gomas de mascar. Con esta asociación se puede apoyar en su búsqueda para: la venta de esta categoría en las épocas de festividades y cómo estas influyen en su performance dentro del mercado, información sobre el mercado de confitería en cada uno de los estados del país, con los miembros de cada estado, entre otras muchas facilidades y también para manufactureros internacionales que se quieren unir, como ejemplo Colombina ya es parte de esta

asociación. La asociación también tiene como aliados a brokers y proveedores. Los brokers son un contacto clave pues estos corredores en el mercado de la confitería están dedicados a ser ese intermediario entre los fabricantes de confitería con los socios minoritarios, entre los cuales podemos encontrar:

Burdette Beckmann, Inc	https://www.bbiteam.com/
Consolidated Sales Network	https://www.csn-net.com/
Devine Sweets and Snakes, LLC	https://www.csn-net.com/
F & I Marketing, Inc	https://www.fimarketing.com/
HWY Partners	https://www.hwypartners.com/
Integrity Food Marketing, Inc	https://www.hwypartners.com/
Mancini Rodon Group	https://www.mancini-rodon.com/
Perfetti Access Strategies	https://www.perfettiaccess.com/

Tabla 3: Lista de brokers como herramientas para entrar a los mercados estudiados: tomado de National

Confectionary Association

6. Entrevista Con Expertos

A continuación, presentamos el perfil de los expertos entrevistados:

- Daniel Michaels: “Consultor, abogado internacionalista, asesor en negociación, inteligencia emocional y neurociencias aplicadas en las relaciones interpersonales y organizacionales, y cooperación universitaria al desarrollo”. (Michaels, 2022)

Adicionalmente, fue profesor de la universidad del Rosario en derecho y comercio exterior

- Diana Carolina Álvarez (Empaques): Ingeniera Química, quien tiene experiencia en investigación y desarrollo de nuevos productos y en el desarrollo de estrategias de mercadeo para productos del sector farmacéutico. Experiencia en los procedimientos y procesos del área de Investigación y desarrollo y Mercadeo”. (Álvarez, 2022)
- Valentina Ortiz (Marketing): Estratega de marca y comunicaciones en sostenibilidad enfocado al sueño del chocolate, la estrategia de sostenibilidad.
- Diego Valbuena (Marketing): Profesional en Comunicaciones, Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial CESA, Máster en Dirección de Mercadeo y Gestión Comercial ESIC (Business & Marketing School), Docente Universitario con experiencia en inbound marketing B2B, marketing digital y comunicación empresarial. Orientado a resultados, experiencia en construcción de parrillas de contenido en redes sociales y familiarizado con el diseño y ejecución de estrategias de mercadeo digital que generan impacto. (Valbuena, 2022)
- Andrea Hernández (Marketing): Analista Marketing Intelligence (Data del mercado, analítica básicamente como se mueve la data)
- Guido de Jesús Torres (Ferias): Marketing Activation Professional, Coordinador experimentado de Trade Marketing con un historial demostrado de trabajo en la industria de alimentos y bebidas. Experto en ISO 14001, ingeniería química y estrategias de producto. Fuerte profesional de desarrollo de negocios con una Licenciatura en Ingeniería - BE enfocado en Ingeniería Química. (Torres, 2022)
- Camilo Andrés Acosta (Diseño): Profesional gráfico

- Michael Wade, empresario y profesor canadiense con más de 20 años de experiencia en las áreas más importantes de los negocios internacionales, posee un MBA, ha enseñado en universidades como la Universidad de Shanghái, el Colegio Vocacional de Agricultura de Beijing y el IILM en India. Ha entrenado al equipo de Seneca College en la competencia de marketing de universidades de Ontario durante diez años, ganando medallas en numerosos años.
- Luis Betancur: Es entrenador, asesor y conferencista especializado en marketing digital con más de 18 años de experiencia en plataformas como Google para Startups, Accelerator, Apps.co, Rockstar y el Founder Institute.

7. Perfilamiento de Clientes de Canadá y Estados Unidos

La información tomada para construir el perfilamiento del consumidor para cada territorio fue tomada de 14 consumidores en diferentes etapas de vida, para tener información de cada una de las regiones de Canadá y Estados Unidos. En él se evalúa el P.S.A del consumidor.

<p style="text-align: center;">Perfil</p> <p style="text-align: center;">Canadiense</p>	<p>Características e intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Madre cristiana de dos hijos de 12 años gemelos y de una niña de 7 años, vive con su esposo. En invierno consumen chocolate para entrar en calor rápidamente. Reconocen la importancia del chocolate en la memoria y estado de ánimo. • Soltera católica que vive sola. Interés por productos certificados que garanticen que se ayuda socialmente, el apoyo a los productores o empresas
---	---

locales puede ser un incentivo de compra más que a grandes marcas reconocidas en el mercado

- Viuda que no practica ninguna religión, que es visitada con frecuencia por su nieto de 15 años. Consumo alto de café o té frío o caliente (depende de la estación). Visitan constantemente Tim Hortons
- Pareja homoparental que no practica ninguna religión con una hija de 5 años. Interés por productos orgánicos y sanos, que evidencien que tienen cero azúcares, junto con el compromiso con el consumidor infantil responsable
- Soltero islámico inmigrante de Colombia con pareja musulmán. Se reconoce a Canadá como un territorio con muchas religiones y diferentes formas de ser (multiculturalidad)
- Padre de familia, que no practica una religión y vive con su esposa y tiene un hijo independiente. Interés en chocolate amargo y sus diferentes beneficios, en invierno
- Soltero hindú e hijo de una familia intercultural Canadá-India. Interés en productos de chocolate

con diferentes picantes, menta, combinaciones de frutas exóticas y cannabis

Lo que más valora en una marca:

1. Que muestre de dónde proviene, qué beneficios trae y que sea sano.
2. La responsabilidad social de la empresa y también, las certificaciones que la marca ha obtenido por garantizar la ayuda y apoyo a los productores o empresas locales
3. Empresas con oferta de productos saludables, responsables y certificadas, junto con una oferta de productos exportados diversificados que respondan a los gustos de diferentes culturas (Latinoamérica, Estados Unidos, Japón)
4. Insignias ganadoras de alguna categoría ya que los consideran más sanos (productos orgánicos que den energía, que tengan cero azúcares)
5. Alto interés por empresas que oferten productos económicos, a pesar de que reconoce el poder adquisitivo del lugar en el que vive
6. La oferta de productos con buenas calorías, prácticos de llevar y consumir, que necesiten o no refrigeración (no es un factor importante)

	<p>7. Oferta de productos “justos” y orgánicos sin importar el precio, lo importante es que cumplan lo que ofrecen y tengan propuestas innovadoras</p>	
<p>Potencial de compra en Canadá</p>	<p>Problemas / Objeciones / Momentos que menos le gustan cuando adquiere un producto/servicio:</p> <p>(1) No encontrar suficiente información para estar totalmente convencida a la hora de adquirir productos</p> <p>(2) No encontrar productos socialmente responsables</p>	<p>JTBD (Tareas que necesita cumplir):</p> <p>(1) Comprar productos que beneficien a la familia en precio y salud., empaques no contaminantes y fáciles de abrir, junto con su respectiva información nutricional</p>
<p>Sexo: Femenino</p>	<p>(3) Es rutinario ir a cafeterías, pero allí no promueven el chocolate</p>	<p>(2) Comprar productos que se evidencia en el empaque y la etiqueta el origen</p>
<p>Edad: 45(1), 67(2)y 74(3)</p>	<p>(Visita constantemente Tim Hortons e indica que allí no promueven el chocolate como el café o el té.</p>	<p>(3) Comprar productos adecuados para</p>
<p>British Columbia, Toronto,</p>	<p>(4) Condición económica que</p>	

Ontario	limita la compra de productos costosos en su familia	su nieto de 15 años (preadolescencia) y productos que sean vendidos por cantidad
Sexo: Masculino	(5) Considera que el chocolate es poco conocido en Canadá y, no hay mucha publicidad sobre su consumo o sus ventajas	(4) Comprar productos con etiquetas limpias
Edad: 32(4), 25(5), 53(6) y 19(7)	(6) Dificil movilización para realizar compras con alta frecuencia en invierno en la aldea	(5) Comprar productos con una buena relación de precio-calidad
Quebec, Saskatchewan, Yukón y Nueva Escocia	(7) No encontrar oferta de empaques sostenibles a la hora de comprar	(6) Comprar productos fáciles de llevar y con empaques resistentes
		(7) Comprar productos socialmente responsables, certificados (por ejemplo, con la certificación fair trade)
	Frases de búsqueda que	Disparadores

	<p>usaría en Google</p> <p>(1) Recetas con chocolate saludables, beneficios del chocolate, cacao fino y de aroma, chocolate saludable</p> <p>(2) Chocolate socialmente responsable, chocolate certificado, chocolate orgánico</p> <p>(3) Chocolate exportado, marcas de chocolate saludable, chocolates para regalar, chocolate en grandes cantidades</p> <p>(4) Chocolate que, de energía, chocolate sin azúcar, chocolate saludable, chocolate saludable para niños</p> <p>(5) Chocolate económico, descuentos de chocolate</p> <p>(6) Snacks prácticos de consumir, snacks para llevar al trabajo, beneficios del chocolate</p>	<p>(Acontecimientos importantes, comportamientos, motivantes)</p> <p>(1) Comprar productos que generen confianza sobre los beneficios para la salud y que sean de buen precio y que estén en buen estado</p> <p>(2) Ayudar por medio de la compra de algún producto socialmente responsable</p> <p>(3) Conoció recetas a base de chocolate por su esposo mexicano</p> <p>(4) Revisar que toda la información de componentes, origen, certificaciones se refleje</p>
--	---	--

	<p>amargo</p> <p>(7) chocolate con picante, chocolate con sabores exóticos, chocolate con cannabis, chocolate con menta</p>		<p>en el producto</p> <p>(5) Precios bajos a causa de productos con un empaque en mal estado o en descuento por próximo vencimiento</p>
	<p>Presupuest o promedio de acuerdo a la clase social: Media- alta</p>	<p>Necesida d de la compra de productos de cacao: 2/7</p> <p>Deseo de comprar productos de cacao: 3/7</p>	<p>(6) Comprar chocolate amargo para el invierno ya que es una alternativa fácil, práctica y económica</p> <p>(7) Encontrar nuevas propuestas en sabores y presentaciones</p>

Tabla 4: Perfil canadiense: autoría propia

<p>Perfil Estadounidense</p>	<p>Características e intereses:</p> <p>(1) Es una persona soltera que no practica ninguna religión.</p>
----------------------------------	--

Usa constantemente las redes sociales y es muy visual a la hora de comprar productos.

(2) Es una persona soltera que no practica ninguna religión.

Interés por comida saludable, económica y beneficiosa para el medio ambiente. Tiene interés por chocolate con maíz, goma de mascar de chocolate o combinaciones innovadoras

(3) Es una persona casada con dos hijos que no practica ninguna religión. Interés por productos económicos que le generen confianza

(4) Es una persona casada y practica la religión católica.

Interés por marcas y productos que garanticen su origen y fiabilidad

(5) Es una persona soltera que no practica ninguna religión.

No le importa tanto el precio, sino la calidad, junto con el reconocimiento del producto o la marca en su entorno

(6) Es una persona divorciada, con un hijo y no practica ninguna religión. Se fija en la procedencia de los productos y marcas de confianza

(7) Es una persona divorciada, con dos hijos y tres nietos, práctica la religión cristiana. Prioriza la calidad de los productos y un empaque en buena presentación.

Lo que más valora en una marca:

1. Productos que se destaquen por su buen sabor y que oferten productos llamativos visualmente
2. Oferta de productos saludables, con empaques atractivos y sostenibles y con un etiquetado que brinde la mayor claridad posible de la información
3. Empresas que no tengan publicidad engañosa, adicionalmente, que destaquen su patria
4. Que sea conocida en el mercado con productos tradicionales con un origen relevante en el mercado, como por ejemplo el chocolate suizo
5. Empresas con buenos reviews en internet, con productos de calidad y que se ajusten a sus intereses personales
6. Productos que le generen confianza y que demuestren una procedencia que considere relevante en el mercado, por ejemplo, el chocolate ecuatoriano
7. Productos de calidad y de marcas con una

	trayectoria relevante en el mercado	
<p>Potencial de compra en Estados Unidos</p> <p>Sexo: Femenino</p> <p>Edad: 18(1) , 32(2), 55(3) y 78(4)</p> <p>Midwest atlantic, South East, South West, West</p>	<p>Problemas / Objeciones / Momentos que menos le gustan cuando adquiere un producto/servicio:</p> <p>(1) Su compra puede estar determinada al verlo o no como un producto apetitoso y llamativo</p> <p>(2) No toma a la ligera la compra de sus productos y a pesar de que se vea diferente o innovador se fija en la calidad del producto</p> <p>(3) Considera que las marcas proporcionan información no verídica en</p>	<p>JTBD (Tareas que necesita cumplir):</p> <p>(1) Comprar productos que la satisfagan en presentación y sabor</p> <p>(2) Debe comprar grandes cantidades de productos, por lo tanto, hace compras racionales</p> <p>(3) Comprar productos económicos y con empaques originales</p> <p>(4) Comprar productos que ha probado previamente y reconoce su calidad y que tengan una buena presentación</p> <p>(5) Comprar productos reconocidos y aceptados por su entorno, que expongan sus</p>

Region pacific coast	sus productos y expone una preocupación por la crisis económica global, lo cual la lleva a buscar el ahorro en sus compras	características y beneficios
Sexo: Masculino		(6) Comprar productos tradicionales, pues sigue una lista al realizar sus compras
Edad: 23(5), 41(6) y 65(7)	(4) No estar segura que la marca que compra sea la original, considera que los empaques han desmejorado su calidad	(7) Comprar productos que cumplan con la característica de ser prácticos y grandes
Midwest atlantic, South East, West Region pacific coast	(5) No tener una recomendación o referencia positiva de una marca o producto que le brinde seguridad y no encontrar reviews positivos en internet. A la hora de comprar chocolate, no se imagina un dulce que no haga daño	
	(6) Productos que no tengan expuesta toda la	

	<p>información sobre sus componentes.</p> <p>Adicionalmente, se enfoca en los preservantes y fechas de vencimiento</p> <p>(7) No encontrar productos el empaque o presentaciones ideales para él, por ejemplo, empaques grandes y enlatados</p>	
	<p>Frases de búsqueda que usaría en Google</p> <p>(1) Tendencias de chocolate, chocolate delicioso, chocolate para regalar</p> <p>(2) Chocolate saludable, chocolate con maíz, goma de mascar de</p>	<p>Disparadores (Acontecimientos importantes, comportamientos, motivantes)</p> <p>(1) Preferencia por productos que tengan cupones de descuento, adicionalmente, considera atractiva la publicidad en redes sociales como, por ejemplo, reels en Tik Tok</p> <p>(2) Reconoce los beneficios</p>

	<p>chocolate, lo último en chocolate, cremas de chocolate, productos de belleza a base de chocolate</p> <p>(3) Productos económicos, descuentos en chocolate, información nutricional del chocolate, recetas con chocolate</p> <p>(4) Cacao fino y de aroma, chocolate confiable, mejores marcas de chocolate, chocolate suizo,</p> <p>(5) cuál es el mejor chocolate, chocolate de calidad, beneficios del chocolate, usos del chocolate, para qué sirve el chocolate</p> <p>(6) Chocolate ecuatoriano, preservantes</p>	<p>del chocolate como energizante natural o en productos de belleza, como, por ejemplo, para combatir la celulitis. Adicionalmente, los productos fuera de lo común impulsan su compra</p> <p>(3) Productos económicos, que sean de fácil acceso, que tengan muestras gratuitas, y promociones atractivas, adicionalmente, las combinaciones innovadoras en el chocolate o que contengan recetas impulsan su compra, junto con los productos que resaltan su patria</p> <p>(4) Alto consumo de chocolate en invierno como, por ejemplo, chocolate con malvaviscos en navidad, adicionalmente, la inclusión de la procedencia del chocolate en el empaque y en la publicidad son de gran relevancia, por ejemplo, el chocolate suizo (que</p>
--	---	--

	<p>del chocolate, chocolate de fácil preparación, cómo preparar chocolate fácil, chocolate frío, chocolate caliente</p> <p>(7) chocolate con piña, degustaciones de chocolate, chocolate original</p>	<p>considera es el mejor)</p> <p>(5) Productos que contengan la información detallada como ingredientes, para qué sirve y cómo usarlo, adicionalmente considera atractivos los chocolates endulzados con fructosa</p> <p>(6) Considera que el chocolate no sólo debe consumirse en navidad. Adicionalmente, considera importante que sea de fácil preparación (caliente o frío) como por ejemplo, Chocolate Smore's y la procedencia influye en su decisión de compra.</p> <p>(7) Las degustaciones gratuitas y la visibilidad de los productos en los puntos físicos son un atractivo muy importante. Algunos ejemplos que considera atractivos son: Chocolate con tocino, con miel, con pavo, piña con</p>
--	---	--

		chocolate
--	--	-----------

Tabla 5: Perfil estadounidense: autoría propia

8. Investigación de Empaques Sostenibles y Hoja de ruta para el Desarrollo e Implementación

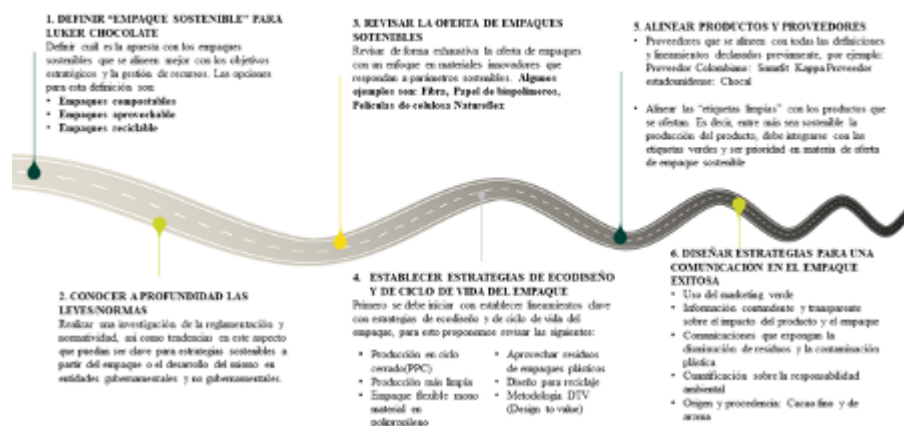


Figura 11: Hoja de ruta para el desarrollo e implementación de una estrategia de empaques sostenibles: autoría propia

8.1 Establecer una Definición Propia de Empaques Sostenibles

Consideramos que es de suma importancia poder tener una definición para los tipos de empaques que se manejan. Hemos elaborado la siguiente tabla (Figura 20) con el fin de que puedan observar definiciones existentes y usadas por empresas líderes en el sector de empaques para poder generar una definición propia de la empresa. Es importante generar una definición propia para que el cliente (B2B) pueda entender mejor la oferta de empaques que maneja la empresa para definir si quiere o no entablar relaciones comerciales.

ser federalista y tener diferenciales entre estados, por lo tanto, se debe empezar a revisar un panorama general como país y luego revisar las diferencias que puedan afectar el entorno de empaques y sostenibilidad por estado. En la siguiente tabla presentamos fuentes de información sobre la normatividad por país que se debe tener en cuenta en primera instancia:

8.2.1.1 Reglamentación Canadá.

Tema/Entidad	Enlace para profundizar
Normatividad y reglamentación relacionada con el embalaje y el etiquetado	Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation (justice.gc.ca)
Normativas sobre el embalaje y el etiquetado de los productos de consumo	Consumer Packaging and Labelling Regulations (justice.gc.ca)
Oficina de competencia de Canadá	Home - Competition Bureau Canada
Normas y buenas prácticas relacionadas con el etiquetado	Labelling, standards of identity and grades - Canadian Food Inspection Agency (canada.ca)
Exigencias al país de origen	https://cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d3/d3-1-1-eng.pdf

Tabla 6: Normatividad relevante para Canadá: autoría propia

- En una comprensión al consumidor encontramos una tendencia de alta sensibilización con las normas, generando más información y conocimiento sobre las mismas, buscando que los productos que adquieren estén respaldados por estas.
- En cualquier caso, los alimentos deben mostrar en la etiqueta los ingredientes, el origen, la información nutricional y el peso.
- La identidad debe ser en los dos idiomas oficiales (inglés y francés).

8.2.1.2 Reglamentación Estados Unidos.

Tema/Entidad	Enlace para profundizar
Administración de Comida y Droga (FDA)	U.S. Food and Drug Administration (fda.gov)
Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission)	Business Guidance Federal Trade Commission (ftc.gov)
Departamento de Agricultura (Department of Agriculture - USDA).	USDA

Tabla 7: Normatividad relevante para Estados Unidos: autoría propia

- Utilizar el inglés como idioma (obligatorio) y el uso de otros idiomas es opcional
- Todos los productos importados deben mencionar su país de origen en la etiqueta
- La etiqueta debe contener los ingredientes de mayor a menor prevalencia, junto con la información nutricional.

8.3 Revisar la Oferta de Empaques (Materiales Innovadores) dentro de la Industria Frente a la Competencia

- Bolsas NatureFlex™ a base de celulosa: Las bolsas a base de celulosa se crearon con el objetivo de dar solución compostable al impacto negativo que generan los empaques de plástico y demás. Los films de NatureFlex se suelen producir a medida y en función de las necesidades y preferencias de los clientes. Una de sus ventajas principales es la versatilidad debido a que se acoplan a cualquier tamaño, material, especificaciones, entre otros. Este tipo de empaque sostenible es realmente adecuado para la comercialización de productos a base de chocolate ya que mantienen una alta barrera contra el vapor de agua, gases y aromas, ofrece un amplio catálogo de colores para diferenciación en estantería, también presentan un conjunto de barreras de humedad que se ajusta a los requisitos de los productos, mantienen un buen sellado, la impresión en los empaques se maneja fácilmente, tienen muy buen brillo y transparencia para facilitar la visualización del producto y, las bolsas presentan memoria de plegado y aplicaciones de torsión. Empaques Naturflex tiene conformidad con normas globales de compostabilidad (Futamura, s.f.).
- Cajas Kraft: Este tipo de empaque está hecho a partir de la pulpa de fibra de madera, bambú, coco y pino, por eso tiende a verse de color marrón y con una textura un poco rugosa. Entre sus ventajas están la flexibilidad, la resistencia contra la humedad y aceites, es un empaque fuerte para la transportación de alimentos, aguanta distintas temperaturas, es un excelente amortiguador y tiene un aspecto estético (Digraf, 2020)
- Tecnología D2W: Consiste en añadir una pequeña cantidad del aditivo d2w a la fórmula del plástico convencional, a fin de que este se convierta en plástico oxo biodegradable. La

función del d2w es romper la molécula del plástico convencional, para que este se vuelva frágil y totalmente degradable, y al final de su proceso se convierte en agua. Este tipo de empaque biodegradable tiene como ventajas principales que no requiere cambios en la industria, se puede modificar y programar la vida útil del empaque, es reutilizable, reciclable y económicamente viable (Milenio Tres, 2015)

- Envases hechos de cáscaras de cacao: Se estima que solo el 8% del cacao producido se aprovecha, el resto se vuelven residuos (Juárez, 2014). La iniciativa consiste en producir empaques sostenibles a base de la cáscara de cacao y en parte también a partir de fibra de celulosa sin blanquear, esta es capaz de eliminar la necesidad de usar colorantes o tintas nocivas. Se estima que solo el 8% del cacao producido se aprovecha, el resto se vuelven residuos
- Plantic: El plantic es un tipo de plástico biodegradable que se usa principalmente para fabricar empaques sostenibles, se hacen a base de almidón de maíz de alta amilosa derivado de la cosecha anual de maíz no modificado genéticamente. Este tipo de envases se suele usar para empacar pasta, carne roja fresca, chocolates, carnes cocidas, meriendas, pollo, comida de conveniencia, café, comida para mascotas, productos lácteos, industrial, panadería, productos frescos y mariscos. Cuenta con una gran variedad de pros como las barreras ultra altas que alargan la frescura y la vida útil de los productos hasta en un 40 % y contiene un 80% de material renovable, tiene un costo competitivo en comparación con los demás materiales convencionales, es soluble en agua, los ingredientes usados para la fabricación de los empaques no son modificados genéticamente y es resistente a los aceites (Plantic, s. f.)

- Pulpa de moldeada: Los empaques a base de pulpa moldeada son 100% de material reciclado, su principal beneficio es su alta resistencia y capacidad de protección durante la transportación, manipulación y almacenaje del producto. Se pueden moldear a medida del producto y suelen ser adquiridos para empacar productos frágiles (Ecopulpack, s. f.)
- Tintas biodegradables: A partir de la norma ASTM D6400 en Estados Unidos, se puede concluir que un producto y su empaque es compostable, en el caso de los empaques biodegradables tanto el material como las tintas y adhesivos deben desintegrarse a la par para que la norma se cumpla y se establezca como empaque sostenible. (Juárez, 2021) Se sabe que ya existen gran variedad de materiales reciclables, por lo que ahora se está incursionando en la fabricación de tintas biodegradables, las cuales pueden ser hechas a base de soja o aceite vegetal (Artyplan, 2020).
- Etiquetas FSC (Forestry Stewardship Council): “La etiqueta FSC reciclado indica que se ha verificado que los productos están elaborados con un 100% de material reciclado (ya sea materiales recuperados posconsumo o preconsumo)”(FSC, s. f.) , esta etiqueta ofrece información sobre los materiales usados para la fabricación del producto, empaque y etiquetado, la FSC reciclable establece que el producto está 100% hecho de material reciclable y FSC Mixto indica que el producto es una mezcla de materiales procedentes de bosques certificados por la FSC, materiales reciclables y además, madera controlada.
- Fibra: Es un material transparente a base de celulosa el cual ayuda a resaltar especialmente los productos, pues son las láminas transparentes ideales para el envasado en blister. Protegen de forma fiable, se pueden imprimir y al mismo tiempo presentan el contenido del embalaje. Estos empaques se producen de forma sostenible y se pueden compostar fácilmente. La lámina transparente hecha de fibra de celulosa no contiene PLA

y no deja microplásticos durante el proceso de degradación. (Materials | Chocal Packaging Solutions, 2022)

- Papel de biopolímeros: Empaque completamente de papel con aplicación de varios revestimientos de barrera, que están hechos de biopolímeros. De esta manera, los productos pueden estar protegidos contra el oxígeno, la grasa, el aroma y la humedad. Por supuesto, el embalaje de papel puede diseñarse en diferentes colores brillantes e imprimirse con texto e imágenes. (Materials | Chocal Packaging Solutions, 2022)
- Películas de celulosa Natureflex: Este material cuenta con las siguientes características que son muy beneficiosos para la industria del chocolate y la confitería en general, estos son los beneficios presentados en la página de NatureFlex™ Cellulose Film Packaging Solutions:

-Alta barrera al vapor de agua, los gases y el aroma

-Amplia gama de colores para la diferenciación en el estante

-Gama de barreras contra la humedad para adaptarse a los requisitos del producto

-Sellos resistentes

-Carácter fácil de imprimir

-Brillo y claridad superiores

-Pliegues para aplicaciones giratorias

(NatureFlex™ Cellulose Film Packaging Solutions, s. f.)

8.4 Establecer Estrategias de Ecodiseño y de Ciclo de Vida del Empaque y Buscar Proveedores que estén Alineados con esto y Profundizar en Etiquetas Limpias

8.4.1 Estrategias de ecodiseño y de ciclo de vida del empaque.

La empresa debe buscar ofrecer un portafolio de productos y empaques más sostenible a lo largo de su ciclo de vida, pues antes de pensar en la creación y desarrollo de empaques aprovechables, compostables o reciclables, debe plantearse una ruta estratégica en donde el foco no solo sea el producto final sino todas las prácticas que giran en torno a él, pues reconocemos que el desarrollo de estos empaques son todo un desafío para las empresas por los altos costos y trabajo en tecnología que requieren. De esta manera, al implementar una ruta estratégica se están cubriendo aspectos clave que trabajan bajo los mismos principios y por lo tanto responde a criterios de sostenibilidad de forma integral, que si es bien manejada y comunicada puede llegar a ser igual de atractiva para los consumidores que exigen empaques y productos menos dañinos para el ambiente.

Los dos aspectos clave para un portafolio de empaques más sostenible son el ciclo de vida del empaque como el core central de la estrategia y el ecodiseño como un gran habilitador. En este enfoque se puede trabajar bajo los siguientes lineamientos, que si bien no son excluyentes recomendamos ser selectivos para tener un enfoque claro como horizonte estratégico:

- Producción en ciclo cerrado (PPC): Consiste en “diseñar productos, procesos y sistemas que son “beneficiosos” para la economía, la sociedad y el ambiente enfocándose no solo en minimizar un impacto negativo sino también un impacto positivo sobre el medioambiente” (O.E.A., 2021).
- Producción más limpia: Según la ONU para el desarrollo industrial es definida como “la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos,

productos y servicios para aumentar la eficiencia global y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente” (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL, 2008).

- Empaque flexible monomaterial en polipropileno: Uso de material de empaque flexible sostenible, lo cual aumenta el alcance del ciclo cerrado.
- Aprovechar residuos de empaques plásticos: Transformar y aprovechar materiales como residuos de empaques plásticos acorde a las exigencias de la gestión de residuos que promueven e incentivan los empaques recuperados.
- Diseño para reciclaje: Se desarrollan empaques que están diseñados para reciclarse y para tomar un rol activo, se debe hacer una recolección de estos y enviarlos a centros especializados de reciclaje o cadenas de aprovechamiento.
- Metodología DTV: Se trata de Diseño para crear valor (o como más se conoce Design to value) en donde se lleva a cabo una considerable reducción del uso de material para el empaque.

8.4.2 Proveedores.

Estos son algunos proveedores de empaques que se encuentran en el mercado a nivel internacional, los cuales tienen operaciones en Colombia, Estados Unidos o Canadá:

- Chocal: es una empresa líder en el mercado estadounidense, que se enfoca en el desarrollo de empaques sostenibles y aprovechables de distintos productos alimenticios entre ellos chocolate. Para más información y puntos de contacto:
<https://www.chocal.com/>
- Smurfit Kupa: empresa colombiana. Adicionalmente, en Colombia también podemos encontrar a la empresa dedicada a empaques y en especial a los empaques sostenibles

llamada Smurfit Kappa la cual tiene un amplio portafolio en empaques para consumo, retailers, e-commerce, industriales y muchos más. A la vez, ofrece ideas innovadoras para otras necesidades que tenga el cliente como bag-in-box, smart, supply smart y shelf smart. Para más información y puntos de contacto:

<https://www.smurfitkappa.com/co/products-and-services>

- Grupo Darnel: Empresa líder de empaques para productos alimenticios, con operación en más de 20 países -incluyendo Colombia y Estados Unidos- y con presencia en todo el mundo. Cuenta con un amplio portafolio de empaques, en los cuales destacamos 3, líneas de productos:
 - Línea Darnels Naturals, son empaques compostables fabricados a base de pulpa de papel, bagazo de caña, fibra de bambú, cartón, o madera y son resistentes a la grada y a la humedad. (DARNEL, s. f.-a)
 - Línea RESQ, empaques reciclables los cuales son fabricados con mínimo 70% de material reciclado posconsumo proveniente de botellas y empaques reciclados. (DARNEL, s. f.-b)
- Elevate Packaging: Empresa líder en empaques y etiquetas compostables enfocados en el sector de alimentos, cannabis, ropa, entre otros (Eco-Friendly Compostable Packaging and Labels, s.f.), cuenta con una única línea de empaques la cual está certificada en Norteamérica.
 - Línea Pure Labels™, empaques compostables hechos bajo requerimientos del cliente o prediseñados.
- Offset Group: principal proveedor de envases que opera en el mercado europeo desde 1993. Cuentan con empaques premium y sustentable (Offset Group, s. f.) Trabajan con

grandes empresas tales como Nestlé, Bayer, Harrods, Ted Baker, entre otros. Sus operaciones son principalmente en Reino Unido, Alemania y Hungría.

- Sustainable Confectionery Packaging: línea de empaques reciclables y biodegradables, perfectos para chocolates. Están hechas de cartones krafts 100% biodegradables. De igual forma, cuentan con la certificación del Forest Stewardship Council (FSC) y ISO9001:2015 (Offset Group, s. f.).
- Innovia Films: Uno de los principales productores de películas de polipropileno orientado biaxialmente (BOPP), tecnologías de burbuja y tenter y películas de polipropileno fundido (CPP) (Innovia Films, s. f.).
 - Propafilm™ Strata, es una línea de películas para alimentos y son 100% reciclables.
 - Encorage, línea de películas para alimentos reciclables, los cuales se fabrican a partir de materias primas renovables no alimentarias o recicladas, lo que reduce la huella de carton y el uso de recursos fósiles (Innovia Films, s. f.).
- Futamura: Líder mundial en películas de envasado y fundas de celulosa renovables y compostables. (Futamura, s. f.)
 - NatureFlex™, línea de películas de embalaje compostables con bajo impacto en el medio ambiente.

8.4.3 Etiquetas limpias.

Las etiquetas limpias hacen referencia a los ingredientes que se usan en el proceso de producción de algún producto alimenticio como se muestra en su etiqueta (Tetra Pak, 2022). En el artículo titulado “Las etiquetas limpias aumentan las ventas, pero ¿qué categorías se benefician más?” realizado por Askew, el 71% de los consumidores a nivel global están dispuestos a pagar

más por las marcas existentes que integren afirmaciones de naturalidad de sus ingredientes (Askew, 2022).

Esto es de suma importancia por lo que muestra si los productos contienen o no aditivos y conservantes, así como la incorporación de afirmaciones relacionadas con la naturaleza, como las orgánicas y no las modificadas genéticamente (Tetra Pak, 2022). De igual forma, se observa que las etiquetas verdes tienen cada vez más importancia en los mercados desarrollados en los que es relevante incluir información sobre su manejo de prácticas sostenibles y beneficiosas para el medio ambiente, así como declaraciones éticas como el free trade. Se estima que siga creciendo "la popularidad de estas en los próximos años, dándole prioridad a los productos que contengan ingredientes reconocibles y que se procesan de forma sencilla con métodos familiares que utilizarían en sus propias casas." (Jacobsen, 2022)

La pandemia del Covid-19 generó cambios en "la mente de los consumidores su preocupación por su salud, lo que ha generado una creciente demanda de etiquetas más limpias" (Beneo, 2022). Sin embargo, la tendencia por preferir productos que contengan etiquetas limpias se observa previo a la pandemia, en la que "3 de cada 5 consumidores en todo el mundo prefieren los productos de etiqueta limpia porque los consideran más saludables" (Beneo, 2022).

Por lo menos en Estados Unidos, "el 63% de los adultos afirma que los ingredientes de los alimentos o bebidas influyen al menos parcialmente en lo que compran, y el 64% dice que intenta elegir alimentos elaborados con ingredientes limpios" (Brewster, 2021). Una de las principales razones para buscar productos que tengan etiquetas limpias es la salud, los consumidores están buscando productos que aporten beneficios a esta y que omitan posibles

efectos dañinos para la salud. De igual forma, los consumidores también consideran que este tipo de etiquetado es beneficioso para el planeta (Jacobsen, 2022).

Dentro de la industria del confectionery, según el portal web Confectionery News las etiquetas más comunes en chocolates son "sin colorantes artificiales" y "Sin azúcares añadidas" estas no logran generar un engagement adicional en sus páginas webs, Sin embargo, las afirmaciones "Sin GMO" y "100% naturales" tienen mejores resultados (Myers, 2019). Este mismo medio, detalla que los chocolates que tienen etiquetas limpias se venden al por menor en un 9% más en comparación con los chocolates sin ninguna afirmación en las etiquetas (Myers, 2019).

8.5 Diseñar Estrategias para una Comunicación en el Empaque Exitosa

8.5.1 Marketing verde.

De todas las estrategias de marketing que hoy en día se usan en el mercado, el marketing verde es una de las mejores opciones para comunicar al público sus servicios, productos y valor agregado como lo son los empaques aprovechables. El marketing verde busca que la organización comunique a sus clientes sus productos y servicios, mientras a la vez se está contribuyendo a la protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales, esto con el objetivo de dar a conocer el compromiso ecológico de la marca. Esta comunicación involucra todo tipo de medidas desde crear un producto ecológico, realizar un cambio en los envases y evitar o reducir el uso de plásticos, adoptar prácticas que sean sostenibles o crear campañas y promociones en pro de la defensa del medio ambiente. (Cervera, 2022)

Analizando a la empresa estudiada en esta investigación, la comunicación de ese marketing verde se está dando a través de la publicidad en los distintos medios que maneja mostrando lo que desde la producción, recolección y distribución se hace para contribuir a la conservación del

medio ambiente, destacando así la responsabilidad social de la empresa. Por otro lado, esta empresa puede tener en cuenta esta estrategia a la hora de establecer la comunicación desde sus empaques, incluyendo las certificaciones que apoyan estas medidas. Otro gran ejemplo que está en tendencia con respecto al marketing verde es el diseño biofílico, el cual está más dirigido hacia la construcción de zonas verdes dentro de las instalaciones y usos de recursos amigables en la energía, lo cual también sirve como estrategia para comunicar dentro de este tipo de marketing.

Para esto traemos dos ejemplos de casos exitosos del marketing verde. El primer ejemplo es de una empresa española dedicada a productos ecológicos para mascotas, la cual usa empaques de papel reciclado para la arena que vende y es un factor que comunica en el mismo empaque haciendo claro el valor agregado de sus productos, como se puede evidenciar en la imagen:



Figura 13: Ejemplo de marketing verde de empaques: Figura tomada de: Oberlo. Quintana, C. (2021, septiembre 7).

Oberlo <https://www.oberlo.com.co/blog/marketing-verde>

Por otro lado, y como segundo ejemplo, hay una empresa valenciana de café llamada Café Silvestre la cual utiliza el marketing verde como estrategia de publicidad pues comunica todo el

tiempo a sus clientes las certificaciones que acompañan a sus productos e inclusive dentro de sus empaques.



RAINFOREST ALLIANCE CERTIFIED™

Las fincas certificadas Rainforest Alliance ayudan a proteger los bosques, los ríos, los hábitats de la vida silvestre y los derechos y el bienestar de los trabajadores, sus familias y sus comunidades. Para conocer más visite: www.rainforest-alliance.org

Agricultura sostenible. Apoyo a agricultores y trabajadores de las fincas. Respeto a la biodiversidad.



ENERGÍA VERDE 100% RENOVABLE

En Café Silvestre tenemos un firme compromiso con el medio ambiente, y por ello en nuestras instalaciones hacemos uso de energía verde, 100% renovable certificada por la CNMC, sin ningún tipo de impacto en el entorno.

Figura 14: Ejemplo de marketing verde con certificaciones: Figura tomada de: Oberlo. Quintana, C. (2021, septiembre 7). Oberlo: <https://www.oberlo.com.co/blog/marketing-verde>

8.5.2 Impacto de la Pandemia en la Percepción de Sostenibilidad.

Desde la pandemia por COVID 19, en los consumidores globales ha surgido o aumentado el interés por mitigar la huella contaminante de la humanidad, debido a que durante el confinamiento el mundo entero evidenció como el medio ambiente tuvo cambios significativos, tal como la reducción del 65% en las emisiones de carbono y nitrógeno a nivel global y el mejoramiento de la calidad del aire en países conocidos mundialmente como los más industrializados, pero al mismo tiempo los más contaminantes (Elsaid et al., 2021).

Dichas reducciones se le acreditan al cese de actividades comerciales, industriales y de transporte, que, de hecho, según The International Energy Agency, la actividad en vías a nivel global disminuyó casi en un 50% a diferencia del año 2019. (Kinver, 2021)

Sin embargo, no se puede olvidar que la pandemia también trajo consigo una gran ola de contaminación plástica, debido mayormente a la disminución de artículos reutilizables en lugares públicos y privados, al uso diario de tapabocas, y al aumento de la comercialización de insumos

plásticos de un solo uso. Un estudio mostró que el consumo de mascarillas sería de 129.000 millones y de guantes unos 65.000 mensuales, en el caso de que la población global usará la misma cantidad de tapabocas y guantes que se usó en Italia en la primavera del año 2020. (Ritter, 2022)

Tomando en cuenta eso y la opinión de un público consciente de su impacto ambiental actual, distintas organizaciones han optado por implementar un comportamiento más sostenible y amigable con el planeta. Un estudio realizado en 24 países alrededor del mundo arrojó que los consumidores quieren que las organizaciones se centren en 3 temas importantes, siendo el primero la disminución de residuos, luego la contaminación plástica por empaques y productos y, finalmente, reducir la contaminación del aire y agua (Banga, 2022).

Por tanto, una forma en que pueden aportar las empresas es desarrollando empaques o envases que contengan información contundente y transparente sobre los impactos que pueden generar tanto el producto como el mismo empaque. Asimismo, pueden abordar temas de preocupación ambiental, como la baja calidad del aire, las emisiones de carbono o de efecto invernadero, la contaminación plástica, el cambio climático, la calidad del agua, entre otros (Luttenberger & Punchard, 2022).

Esta medida ayudará a que los consumidores se sientan recompensados por la decisión de compra, dado que estarán siendo parte de una iniciativa con resultados positivos en el planeta, contribuyendo a la sostenibilidad y, además, adquiriendo la información necesaria para tener la conducta correcta frente a temas medioambientales (Luttenberger & Punchard, 2022). Según el Barómetro de sostenibilidad del Mintel 2021, un 75% de la población canadiense opina que sus acciones y comportamiento puede marcar una diferencia positiva para el medio ambiente.

Según el reporte Global de Embalaje Tendencias del 2022, los consumidores opinan que las empresas deben proporcionar información de reciclaje en los empaques, tales como el material del paquete, como y en donde reciclar dependiendo de las leyes del país donde se esté vendiendo el producto. Dicha información la solicitan lo más clara y práctica posible para el fácil entendimiento del consumidor a fin de cumplir con un correcto proceso de reciclaje (Luttenberger & Punchard, 2022). El informe US Food Packaging Trends Market 2022 muestra que el 36% de los consumidores de EE. UU han escogido sus productos por los paquetes sostenibles en los que vienen empacados.

Otra manera en que las empresas pueden llegar a los consumidores es brindándoles un espacio virtual o aplicación, donde puedan compartir sus experiencias, aprendizajes y saberes que han logrado obtener por las acciones sostenibles. Las funciones de la app dependen en todo sentido de las intenciones y responsabilidad ambiental de la organización, un ejemplo de ello es Globelet, que sacó al mercado una aplicación donde el consumidor obtiene una recompensa por seguir y compartir la cantidad de basura que evita que entre a los océanos y vertederos, a la app se puede llegar por medio de un código QR plasmado en las etiquetas de la empresa Conscious Container. (Luttenberger & Punchard, 2022)

Otra información importante que los consumidores quieren encontrar en los empaques son las calificaciones de su producto, las cuales cuantifican qué tan alta o baja es la responsabilidad ambiental del alimento o empaque, esto ayudará a que tengan una más clara perspectiva de la empresa (Luttenberger & Punchard, 2022).

8.5.3 Origen y procedencia.

Un informe realizado por Barry Callebaut arrojó que el 67% de los consumidores globales desean saber más sobre el origen y procedencia del chocolate que consumen y que ingredientes

contiene el producto. Por tanto, se cree pertinente que en el empaque se plasme el proceso que conlleva el chocolate que está consumiendo y quienes hacen esto posible a fin de mostrarle al consumidor el impacto del producto en el medio ambiente y en las personas. Asimismo, es importante mostrar de donde proviene el cacao usado en los productos de la empresa, con el fin de dar más reconocimiento al producto y talento colombiano y ayudar a que el consumidor se sienta en confianza con el producto con respecto a su calidad. (*Top Chocolate Trends for 2022 & Beyond, s.f.*)

Adicionalmente, Se realizó un análisis de la industria de empaques de confitería y se obtuvieron datos sobre potenciales proveedores y se analizaron las siguientes categorías: Tipos de empaques ofertados, materiales utilizados, presentaciones y certificaciones relevantes. El objetivo de esta información es tener un insumo de información sobre qué están ofertando las empresas de empaques para confitería y cómo se da su respuesta a las tendencias del mercado. Adicionalmente, se documentaron datos importantes de la industria que corresponden o afectan directamente a los empaques de confitería y fueron clasificados por temática abordada como: ejemplos de la industria, datos relevantes de la industria y materiales/ presentaciones/etiquetado.

9. Estrategias Sugeridas

Posterior a la investigación se abordaron nueve oportunidades a explorar en el mercado de Estados Unidos y Canadá presentadas como estrategias, las cuales son:

9.1 Estrategia 1: Crear Dominios Para Canadá y Estados Unidos

9.1.1 Relevancia de la estrategia.

Los dominios sirven para identificar y caracterizar una página web, de igual manera, en el marketing digital cuando hablamos de estrategias SEO encontramos que uno de los factores más relevantes es el dominio debido a que puede llegar a generar mejor posicionamiento.

Por otro lado, comprar dominios geográficos pueden ser una medida de protección para la marca en otro país y de acercamiento a clientes potenciales

Dominio de Canadá: CA y dominio de USA: US.

9.1.2 Desarrollo de la estrategia.

La empresa debe comprar los dominios geográficos CA para Canadá y US para Estados Unidos. De igual forma, es importante que incluya un acceso directo en su página oficial a la página y aproveche estos dominios para las campañas SEM y SEO.

9.2 Estrategia 2: B4B, Modelo de Suscripción

9.2.1 Relevancia de la estrategia.

Las empresas que han incorporado suscripciones a su oferta comercial han crecido seis veces más que otras según el Subscription Economy Index.

El mercado de las suscripciones tiene una valoración de \$150 mil millones de dólares anuales acorde a datos del Banco de Inversión Especializado en Tecnología GP Bullhound (Gutierrez, 2021).

“En más del 80% de los casos cuando se pone en marcha un modelo de suscripción, se contabilizan los ingresos en el siguiente trimestre” (Accenture, 2020).

La pandemia aceleró el paso a las suscripciones tanto en B2C como en B2B.

9.2.2 Desarrollo de la estrategia.

Lo más importante que se debe tener en cuenta a la hora de ofertar productos o servicios por suscripción es que tendrán que ser innovadores y cada vez más flexibles sin importar si es B2B o B2C, en ese caso el enfoque estratégico debe estar en la experiencia que se quiere ofrecer más

allá de la forma específica de hacerlo, comprendiendo que “los modelos de suscripción son dinámicos, por lo tanto hay que asegurar que la oferta de productos de suscripción B2B son resistentes a los cambios” (Accenture, 2021).

Opción A: La empresa ofrece a sus clientes de private label el servicio de crear para ellos un modelo de suscripción para sus clientes finales. En este caso, esta diseña este modelo con todas las implicaciones financieras, operativas y logísticas y pone en disposición del cliente la oferta de este modelo a nombre del private label (es el proveedor de los productos en un modelo de private label, pero con cierta recurrencia según los parámetros que establezca la marca con el consumidor final).

Valor agregado opción A: Proponer a sus clientes un modelo de suscripción que puedan utilizar respondiendo a las tendencias del mercado.

Opción B: La empresa oferta un modelo de suscripción para clientes private label. En este modelo pueden recibir en periodos mensuales o trimestrales una caja con productos de la propia empresa que estén dentro del portafolio o que sean productos de lanzamiento.

Valor agregado opción B: En el caso de clientes private label como panaderos, reposteros, chocolateros orgánicos pueden explorar nuevos productos y materiales que pueden utilizar como insumo para variar sus productos. Por otro lado, en el caso de clientes private label como retailers puede ser una opción de probar en el mercado en cantidades no muy grandes, sirven como obsequios o puede ser la oportunidad para que el equipo de compras haga pedidos de forma estratégica.

9.3 Estrategia 3: Estrategia para Mercado de Lujo en Canadá

9.3.1 Relevancia de la estrategia.

A partir del arquetipo que se realizó para el mercado canadiense, esta empresa debe generar una estrategia para los negocios que se centran en consumidores de lujo. Puesto que estos son los más grandes consumidores de chocolate fino. A lo largo de la investigación se observó que son el segmento que tiende a preferir chocolate proveniente de Sudamérica y están dispuestos a pagar más por chocolate fino y de aroma, así como por productos con etiquetas limpias, que cuenten con certificaciones tales como fair trade y etiquetas como Sin GMO y 100% Naturales.

Consideramos que se deberían centrar en las dos provincias que tienen mayor PIB per cápita en Canadá, siendo Alberta con C\$78,154 y Saskatchewan C\$70,654 (Asia Pacific Immigration Services, 2021). Se escogieron estas dos provincias por lo que cuando el PIB per cápita de las ciudades es alto se ve reflejado en mayor consumo y en mayor capacidad para adquirir bienes y servicios de sus habitantes. De igual forma, es importante considerar el ingreso promedio de los hogares de las provincias en las que Alberta tiene un ingreso por C\$125,522 y Saskatchewan por C\$93,942 (Canada — Household Income - Average and Median (\$), 2016). Este dato es relevante al reflejar el nivel económico de un área en específico, los residentes de la zona suelen tener un alto poder adquisitivo y procuran cuidar su salud.

9.3.2 Desarrollo de la estrategia.

Para ambas provincias planteamos una búsqueda de clientes potenciales como pastelerías que puedan usar productos de la empresa como insumos y pequeños nichos de mercado como el artisan confectionery market, los cuales representaban un 10% del mercado de chocolate en 2019 (Buchowicz & Pike, 2020) y a raíz de la pandemia y las nuevas tendencias tales como estilo de

vida saludable y sustentable, en la actualidad sea mayor. Para esto proponemos una segmentación en las 3 ciudades principales de cada uno en términos de población.

- Alberta
 - Calgary, 1.3 millones de habitantes (Brinkhoff, s. f.-a)
 - Edmonton 1.05 millones de habitantes (Brinkhoff, s. f.-a)
 - Red Deer 104.329 habitantes (Brinkhoff, s. f.-a)

- Saskatchewan
 - Saskatoon, con una población de 282,227 (Brinkhoff, s. f.-b)
 - Regina, con una población de 238,591 (Brinkhoff, s.f.-b)
 - Prince Albert 37,510 (Brinkhoff, s. f.-b)

Teniendo en cuenta el arquetipo realizado para el perfil del consumidor canadiense por territorio, notamos que a pesar de que la provincia de Saskatchewan es la segunda provincia con mayor PIB en Canadá y por ende con mayor capacidad de consumo, su población juvenil que representa un 19,6% del total de la población de la zona, no considera importante el tema de los empaques sostenibles a la hora de comprar pues su prioridad es buscar la economía. Sin embargo, la población adulta (representa el 50,10%) y adulta mayor (representa el 10,67%) si muestran preocupación por estos temas ambientales e influye en su decisión de compra, por ende, la oportunidad de negocios en Saskatchewan es viable. Para el caso de la provincia de Alberta, no se entrevistó a ninguna persona para el arquetipo, sin embargo, considerando que es el territorio con mayor PIB es importante tener en cuenta ya que al fin al cabo las tendencias en todos los territorios canadienses son parecidas.

Considerando que el mercado canadiense es el más inexplorado en comparación con Estados Unidos consideramos que debería ser el territorio en el cual empezar esta estrategia.

Con respecto al arquetipo de los consumidores estadounidenses, podemos observar que estos se inclinan más por productos y marcas tradicionales, siendo muy nacionalistas al preferir la industria 100% americana, aunque esa tendencia ha estado disminuyendo con el paso de los años. Sin embargo, consideramos que se podría realizar la misma estrategia. Para esta vamos a tener en cuenta el ingreso promedio de los hogares por estado. La idea es centrarse en los 2 estados con mayores ingresos por hogar, siendo estos Maryland (US\$90,203) y Massachussets (US\$89,645) (Fitzgerald, 2022).

Ahora bien, si se compara los dos perfiles de consumidores estudiados, el perfil canadiense se muestra mucho más abierto a ideas innovadoras y tienen más inclinación por productos de empresas socialmente responsables en comparación con el perfil estadounidense que tienen mucha más inclinación por productos y marcas tradicionales.

9.4 Estrategia 4: Entrar al Mercado de Belleza como Insumo de Productos que Sean a Base de Cacao/Chocolate, etc.

9.4.1 Relevancia de la estrategia.

Si se ve desde un punto más específico, el mercado del cacao se impulsa mayormente dependiendo de los tipos de chocolate, orígenes, geográficos o aplicaciones de los productos, pero también, por preferencias de los consumidores, tal como la creciente conciencia sobre la salud que tienen los consumidores globales, la cual ha generado que estos prefieran mantener dietas y cuidados específicos con ayuda de productos tales como, alimentos orgánicos, bajos en azúcar, con altos contenidos de vitaminas y nutrientes, y otros más.

Dado al aumento del uso de cacao para fabricar productos cosméticos y farmacéuticos, el mercado del cacao ha ido creciendo y con ello se ha visto un alza en la demanda de este grano y sus derivados. De hecho, se prevé que la industria cosmética será testigo del más rápido

crecimiento con respecto al mercado del cacao por aplicaciones, teniendo un crecimiento anual compuesto de 5,4% durante un periodo pronosticado de 6 años, entre 2019 y 2026 (Sumesh, 2019). Este crecimiento pronosticado ha ayudado a que distintos informes prevean que el mercado del cacao seguirá creciendo a tal punto de alcanzar los 26.300 Millones de dólares para el año 2027, teniendo consigo un crecimiento anual del 4,5% en un periodo de 5 años, entre el 2022 y 2027. (Mehra, 2022)

Tomando en cuenta las cifras anteriormente presentadas, se cree pertinente poner en práctica algunas estrategias en las que la empresa comience a incorporar productos cosméticos en sus portafolios, ayudando a que la marca no solo sea reconocida por sus excelentes productos de confitería sino también por su capacidad de proveer materia prima para el desarrollo de estos novedosos productos.

9.4.2 Desarrollo de la estrategia.

Actualmente, L'Oreal es reconocida como la empresa líder en productos de belleza, teniendo más de 27.2 mil millones de dólares en ventas mundiales según cifras de Chemist' s Corner. (Howarth, 2022)

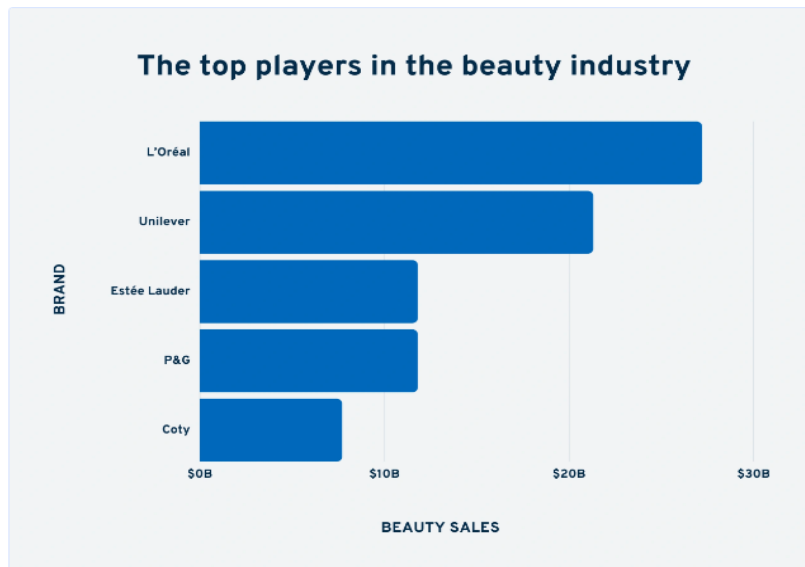


Figura 15: Los principales participantes en la industria de la belleza: Figura tomada de: The Ultimate List of Beauty Industry Stats (2022). Obtenido de Exploding Topics: Howarth, J. (2022). <https://explodingtopics.com/blog/beauty-industry-stats>

Estas cifras son la evidencia de los clientes potenciales que puede tener en cuenta la empresa para generar un portafolio con las materias primas que posiblemente les interesaría a estos para generar sus productos orgánicos o naturales a base de cacao.

El Polvo de Cacao, la Manteca de Cacao, el Extracto de Chocolate y los Granos de Cacao, son los posibles insumos más demandados por las grandes industrias según El Informe de Análisis de Oportunidades globales del mercado de productos de cacao. (Sumesh, 2019)

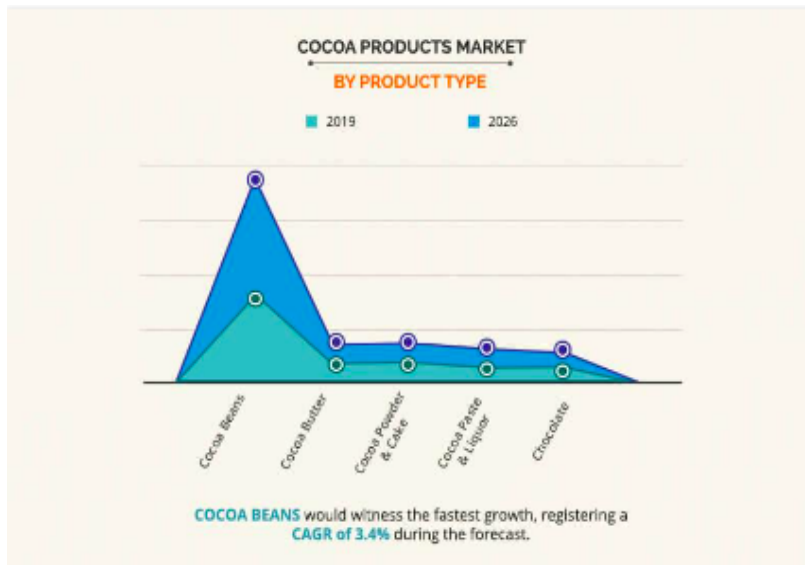


Figura 16: Productos mas demandados por las grandes industrias: Figura tomada de: Cocoa Products Market Outlook -2026 (2019). Obtenido de Allied Market Research: Sumesh, K. (2022). <https://www.alliedmarketresearch.com/cocoa-products-market>.

9.5 Estrategia 5: Oportunidades A Través De los Modelos de Negocios para Private Label en Amazon, Alibaba y otras plataformas

9.5.1 Relevancia de la estrategia.

Plataformas mundiales de e-commerce como Alibaba y Amazon les abren sus puertas a negocios enfocados en los sectores de private label con el fin de que sus clientes puedan encontrarlo con mayor facilidad. De esta manera la empresa tendrá un acercamiento desde otra vía con los clientes y poder darse visibilidad por este medio

9.5.2 Desarrollo de la estrategia.

Para introducir tu negocio en la plataforma de Alibaba y Amazon debes seguir los siguientes pasos:

- Lo primero es ingresar a la webpage de cada una de las plataformas

- Ya dentro de la página debe registrarse en el botón superior de la derecha dando click en “Join Free”
- Se debe confirmar un correo por el cual se identificará como usuario, hay un plazo de máximo 24 horas para la confirmación.
- Llenar el formulario de registro dentro del cual el usuario debe catalogarse como proveedor o comprador, pues esto definirá muchas funciones de la plataforma. Por el lado de Amazon hay dos opciones dentro la función de seller: ser un seller individual o profesional.
- Terminado de rellenar el formulario, solo tendrá que hacer clic en “Confirm” y ya habrá conseguido saber cómo registrarse. Alibaba cuenta también con un blog el cual tiene como función ser un instructivo para los que quieran empezar con modelos de negocios para private label, por lo cual puede llegar a ser de utilidad para recomendaciones y puntos a tener en cuenta para la empresa. Para leer más sobre ello.

Un factor diferencial que tienen estas dos plataformas es que Amazon tiene un cobro hacia el seller dependiendo de la clasificación que se haya dado. Al crear una cuenta de vendedor individual de forma gratuita, cada venta está sujeta a una tarifa por artículo de \$0,99. El plan individual es mejor para los vendedores que no tienen la intención de vender hasta 40 productos cada mes. En contraste, el plan profesional cuesta \$39.99 por mes y es mejor para los vendedores que pretenden vender más de 40 artículos por mes. Adicionalmente, Amazon te da la posibilidad de usar la plataforma como un warehouse de tus productos (David, 2021).

9.6 Estrategia 6: Oportunidades en Cadenas, Retailers, Supermercados, Segmentados por Culturas, Regiones, etc.

9.6.1 Relevancia de la estrategia.

Es importante reconocer la importancia del mercado de comida étnica en Canadá y Estados Unidos partiendo de su tendencia de crecimiento en los últimos años, esto se debe a la migración y a la misma hiperglobalización que permite esta interconexión de personas y por lo tanto de cultura en donde por supuesto la comida tiene un rol fundamental. Este mercado multicultural y de “minorías” puede considerarse inexplorado a la hora de entender al consumidor, sin embargo, es útil a la hora de profundizar en ciertas dinámicas de consumo por zonas.

El siguiente gráfico presenta los ingresos del mercado de alimentos étnicos en millones de USD desde el 2016 hasta lo proyectado para el 2027 en Norteamérica, cubriendo nuestros dos mercados estudiados (Canadá y Estados Unidos). En este gráfico podemos evidenciar el potencial de crecimiento y la participación en el mercado que cada vez es mayor.

ETHNIC FOODS MARKET													
Revenue in USD million, by Country, North America, 2016-2027													
Country	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	CAGR (%) (2022-2027)
United States	11,441.28	12,207.19	13,056.09	14,001.66	15,343.11	14,675.23	15,684.05	16,801.59	18,013.87	19,342.45	20,796.09	22,392.25	7.38
Canada	3,117.11	3,459.56	3,854.38	4,312.51	4,990.57	4,634.05	5,156.85	5,759.87	6,441.92	7,221.64	8,112.33	9,134.18	12.11

Figura 17: Ingresos del mercado de alimentos étnicos en millones de USD desde el 2016 hasta lo proyectado para el 2027 en Norteamérica: Figura tomada de: Mordor Intelligence. (2022b). Global Ethnic Foods Market—Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022—2027) [Reporte]. Mordor Country Industry Reports.

En el caso de Canadá este mercado se “valoró en 4.634,05 millones de dólares en 2021 y se prevé que alcance los 9.134,18 millones de dólares en 2027, registrando una CAGR del 12,11 %

durante el período (2022-2027)” (Mordor Intelligence, 2022b). Algunos de los jugadores principales como retailers étnicos específicos en Canadá son T&T supermarket, Adonis, Nations fresh foods, Oceans fresh foods y Sunny.

El comportamiento del consumidor canadiense demuestra un alto interés por experimentar comida de otras culturas, por lo tanto, esta multiculturalidad es cada vez más notoria con especial énfasis en comida china, italiana, mexicana y tailandesa. De igual manera, en esta misma búsqueda encontramos que aquellas personas provenientes sur de Asia recurren mucho a tiendas que ofertan estos productos y a las tiendas de descuento, lo que demuestra que el precio es relevante para estos consumidores

En el último censo realizado en Canadá en el 2016 “alrededor del 22% había nacido fuera de Canadá, con más del 48% procedente de Asia. Entre ellos, los asiáticos del sur y sudeste asiático constituyen alrededor de un tercio del número de inmigrantes de Canadá cada año, incluyendo personas de la India (25% de todos los recién llegados), personas de origen filipino (otro 8%), y personas de Pakistán (otro 3+%) en 2019” (Mordor Intelligence, 2022b). Esto demuestra que hay un mercado potencial, tanto las personas que están buscando productos que los acerquen a sus orígenes, como personas influenciadas culturalmente que están abiertas a conocer y probar productos de todo el mundo.

En el caso de EE. UU. este mercado “se valoró en 12.669,04 millones de dólares en 2020, y se prevé que alcance los 15.820,29 millones de dólares en 2026, con una CAGR estimada del 3,82% durante el período de previsión de 2021-2026” (Mordor Intelligence, 2022a). El comportamiento del consumidor en este aspecto demuestra que no solo los consumidores extranjeros optan por comprar este tipo de comida, sino que también los consumidores nativos lo tienen cada vez más en consideración, respondiendo a una diversidad cultural mayor y

apropiándose de la misma. un claro ejemplo de esto es con la expansión de diferentes cadenas, como es el caso de la cadena coreana H Mart la cual en “el 2018 tuvo una alta expansión con 66 locales en 12 estados” (Mordor Intelligence, 2022a) o el caso de Costco que es muy reconocido en este mercado. De igual manera, para entender este mercado podemos decir que “Los productos alimenticios étnicos mexicanos, chinos e indios han dominado el mercado estudiado. Los productos étnicos tailandeses, coreanos, vietnamitas, mediterráneos y japoneses también están ganando popularidad” (Mordor Intelligence, 2022a).

Para entender la relevancia del mercado de alimentos étnicos es importante partir de cómo afecta la economía y las dinámicas de consumo, ya que “el aumento de la inmigración significa que la población étnica de Estados Unidos está aumentando, lo que puede traducirse en una mayor demanda de supermercados étnicos. Por lo tanto, los mayores niveles de inmigración aumentan los ingresos” (IBISWorld, 2022).

El comercio electrónico ha sido un habilitador importante en este mercado, reconociendo el potencial del crecimiento del mismo, en este aspecto podemos destacar a Amazon, Kroger's, Desi Basket, OjaExpress, Asian Food Grocer y Target según se presenta en el informe de tendencias del mercado de comida étnica en Estados Unidos, adicionalmente, estos minoristas de comida étnica en línea utilizan diferentes estrategias para ampliar su cuota de mercado invirtiendo grandes cantidades en publicidad, como por ejemplo, el caso de Asia Quickly, quienes en el 2021 llevaron a cabo el lanzamiento de una caja de suscripción, donde los usuarios pagaban un monto y recibían diferentes artículos de forma semanal, quincenal o mensual.

9.6.2 Desarrollo de la estrategia.

Reconociendo la importancia del mercado de comida étnica en Estados Unidos y Canadá, algunos jugadores importantes en el mercado y las principales influencias relacionados con

alimentos en estos dos territorios, consideramos que existe un potencial importante para la empresa de dos diferentes formas:

- Desarrollo de productos comprendiendo la multiculturalidad: En esta primera opción, la empresa podría centrar sus esfuerzos en el desarrollo de productos que se alinean con la población inmigrante en Estados Unidos y Canadá, generando una oferta segmentada que reconozca el potencial de clientes en las diferentes regiones o estados de cada país.

Algunos ejemplos para esto podrían ser:

En el mercado asiático

- Uso de sabores típicos, tendencia o tradicionales en Asia
 - Oferta de empaques con simbolismos o referencias para personas provenientes de Asia
 - Seguimiento de normas, reglas o prácticas de salud que se alineen con la cultura asiática
 - Comunicación y exposición de beneficios que sean de principal interés para el mercado asiático
- Alianzas y búsqueda de retailers éticos para alcanzar nuevos mercados: En esta segunda opción, la empresa debe buscar retailers de forma estratégica que sean considerados retailers étnicos y proponer:
 - Oferta para clientes Private label
 - Alianzas para alcanzar productores que deseen desarrollar productos con la oferta de la misma empresa.

9.7 Estrategia 7: Estrategia del Paso a Paso del Funnel de Marketing Relevancia de la Estrategia

9.7.1 Relevancia de la estrategia.

A través del funnel de marketing, la empresa puede considerar una estrategia que se enfoque inicialmente en darle visibilidad en los territorios seleccionados para luego buscar la consideración y la conversión por parte del cliente.

9.7.2 Desarrollo de la estrategia.

Teniendo en cuenta el funnel de marketing, la empresa se debería de enfocar en las dos partes de arriba:

- **AWARENESS:** Para darnos a conocer en los mercados desde un posicionamiento digital tanto de manera orgánica como por medios digitales, es recomendable utilizar las redes sociales para darnos a conocer para aprovechar el “voz a voz” que en este caso siendo el mercado de private label un poco reducido, es un medio que puede aportar. Dentro de estas redes sociales solemos utilizar los hashtags los cuales le facilitan al usuario encontrar mensajes o publicaciones, pero su uso suele darse de la manera incorrecta por ello traemos las siguientes recomendaciones dadas por la empresa colombiana Gabriel Basada, consultora de marketing digital: (Basada, 2019)
 - Hay que utilizar hashtags que sean fáciles de memorizar. Si se trata de una frase, es mejor que sea corta y que esté en mayúscula la primera letra de cada palabra para facilitar su lectura. Aunque no hay diferencia entre los hashtags acentuados o no, es preferible utilizar la ortografía correcta.
 - No es conveniente sobrecargar las publicaciones con hashtags, aunque el número adecuado depende de la red social en la que estemos publicando, generalmente las

publicaciones que tienen un número moderado de estos suelen ser más efectivas o tener un mayor impacto.

- Es bueno utilizar hashtags relevantes, tanto con respecto al contenido de la publicación, como respecto a tu público objetivo. Es clave elegir hashtags que sean populares, pero también específicos, a fin de que los usuarios que lleguen a conocer la empresa través de estos, sean muy afines al mismo.
- Como, por ejemplo: #nombre de la empresa #chocolatecolombiano
#chocolateproducts #organichocolate #cacao #manufactures #darkchocolate

Teniendo en cuenta esto, una gran estrategia puede iniciar con LinkedIn, pues es una red social que conecta empresas con clientes de una manera más segura a través de puntos de contacto, foros, recomendaciones e inclusive con una campaña de marketing, y es por eso que tener un perfil ideal tanto en esta red social como en otras ayuda a atraer al cliente, incluso la página web. En el caso de la empresa estudiada, está ya cuenta con un perfil ideal pues cuenta con palabras clave, recomendaciones, blogs, artículos y puntos de contacto. En esta parte, las búsquedas orgánicas cumplen un papel fundamental pues si los clientes buscan información y la empresa sale de primeras en los resultados de búsqueda, se está atrayendo al consumidor a que inmediatamente entre a conocer de ti. Y es aquí en donde las keywords son parte clave de ese posicionamiento. Si analizamos las palabras que actualmente usa la empresa para posicionarse podemos resaltar desde la página web SimilarWeb:

- La empresa recibió alrededor de 8,097 búsquedas en los últimos tres meses alrededor del mundo (agosto a octubre).
- Tiene 8 palabras clave pagadas para salir de primeras en las búsquedas, sin embargo, de esas ocho la plataforma solo nos muestra dos: a) chocolate

manufacturer in adams country de la cual las visitas promedio mensual en año son 72.16% orgánicas y el 27.84% son visitas por medios pagos, y b) jelly chocolate manufacturer companies in new york la cual las visitas promedio mensual en año son 95.89% orgánicas y el 4,11% son visitas por medios pagos. Al ver estas palabras claves, se debería de pagar por otras distintas que realmente estén relacionadas con la empresa y que generan valor a la hora de cuando el cliente hace la búsqueda para responder a ella como por ejemplo cobertura sin azúcar pues son palabras que tienen en promedio 2,160 búsquedas al mes por los usuarios, o propiedades del cacao con 2,760 búsquedas en promedio al mes.

- Tiene 149 palabras clave identificadas de manera orgánica. Sin embargo, sugerimos adicionar las siguientes keywords dadas por la herramienta de Google ADS : hot chocolate, chocolate bar, natural chocolate, chocolate products, chocolate suppliers, chocolate manufacturers, Colombia chocolate, dark chocolate bar, baking chocolate, hot chocolate powder, chocolate white chocolate, hot chocolate maker, healthy chocolate, dark chocolate brands, best hot chocolate, chocolate hot, gourmet hot chocolate mix, chocolates dark, hot chocolate bar, chocolate for baking, best hot chocolate mix, hot chocolate drink, cacao hot chocolate, chocolate mix, cacao drink, white hot chocolate, white hot chocolate powder, organic hot chocolate.



Figura 18: Palabras clave con su relevancia: Figura tomada de: Google ads

- **CONSIDERATION:** En este punto del funnel, el embudo se va cerrando y hay que empezar a fortalecer la relación con el cliente, y es aquí en donde como empresa debe resaltar entre la competencia por el valor agregado que tiene, desde su producción como distribución y la responsabilidad social. Por lo tanto, es fundamental abordar todos los problemas y las preguntas frecuentes en tu sitio web para que sea más fácil para los clientes pasar de la consideración a la conversión.

Las guías, las presentaciones y las soluciones para atender «temas problemáticos» sobre el producto se pueden usar para proporcionarles a tus clientes potenciales la información que necesitan saber y que determinará o anulará su decisión de compra. Los videos son una forma fabulosa de mostrar lo que tus productos pueden hacer. Las infografías,

publicaciones en blogs, y guías en formato ebook también pueden hacer un excelente trabajo mostrando tus productos en acción.

Por otro lado, para usar medios de comunicación como el remarketing, es bueno en esta parte que se dé la recolección de leads para poder tener una base de datos que realmente esté constituida por los clientes interesados e implementar una correcta estrategia de

email-marketing

iniciando por llegarle al cliente con permiso y no convertirse en un email de spam más:



Figura 19: Pasos para lograr el marketing de permiso: autoría propia

Luego de tener ya el permiso del usuario para recibir los correos, es recomendable tener en cuenta las siguientes fases para lograr que la estrategia de comunicación sea efectiva tanto en visibilidad como en conversión:

- Fase 1 Indoctrinación: En esta etapa la empresa puede centrarse en proponer a los clientes contenido gratuito y de calidad, alineando las expectativas de lo que recibirá y haciendo énfasis en los beneficios (de esta manera intercambia data de los clientes por un insumo informativo atractivo. Por ejemplo, newsletter, blogs en tendencia, artículos del sector, etc.
- Fase 2 ventas: En esta fase debe elegir una temática para incluir en los correos con call to actions presentes. Por ejemplo, puede exponer lo que gana el consumidor con esto y apalancarse de beneficios/deseos identificados.
- Fase 3 Ventas Back End: En esta fase, ya el cliente ha realizado la compra y lo que se busca es reforzar su participación con más venta del mismo producto o de nuevos productos. Se puede lograr por medio de la comunicación de servicios adicionales, paquetes, suscripciones y/o afiliaciones.
- Fase 4 segmentación: La empresa debe elegir entre dos formas para hacerle llegar la información a sus clientes, por un lado, podrían ser workflows (Adherir la información a links estratégicos para que las personas se inscriban y reciban información), por otro lado, en el caso de Broadcast (enviar correos conforme a una lista de información recopilada por la empresa). Adicionalmente, puede exponer diferentes opciones segmentadas por intereses o gustos, es decir, ofrecer más de una opción para que los clientes reciban insumo informativo acorde a sus preferencias.

- Fase 5 Reactivación: Con esta fase la idea es mantener la reputación y entregabilidad del cliente hacia la marca evitando bajar métricas como la tasa de clics, tasa de apertura y/o tasa de de suscripciones. Adicional, se enfoca también en volverle a llegar al usuario que no ha visto los correos anteriores y recrear un imán con nuevos call to actions y actividades personalizadas según el usuario.

9.8 Estrategia 8: Página de Aterrizaje Exitosa

9.8.1 Relevancia de la estrategia.

La página de aterrizaje tiene el objetivo de brindarles y asegurarles a los usuarios una oferta lo suficientemente llamativa y clara, a fin de que estos se conviertan en clientes potenciales para la organización. Por lo tanto, es evidente que una estrategia necesaria para cualquier empresa que desee tener más leads y crecer en términos de marketing digital y visualizaciones, es mejorar esta landing page a tal punto de volverla exitosa ante el mercado objetivo.

9.8.2 Desarrollo de la estrategia.

Unbounce es una empresa reconocida mundialmente por crear páginas o contenidos de la más alta calidad, brinda a las organizaciones elementos y herramientas para que estas puedan lograr más leads y un espacio adecuadamente diseñado para sobresalir a comparación del resto.

Asimismo, ayuda a que las empresas tengan mayor efectividad en sus estrategias de ventas online, a crecer de manera más inteligente y a mejorar la conversión de la página de aterrizaje.

Otro valor agregado de Unbounce es su centro de aprendizaje (tutoriales y capacitaciones) en donde los clientes pueden potenciar sus habilidades y ganar más experiencia. También brindan tips y consejos de marketing en todos sus canales digitales e informan las tendencias tecnológicas para que el usuario esté al tanto e implemente las estrategias, diseños o

herramientas más innovadoras y atractivas. (The Landing Page Platform That Gets You More, s.f.)

Si el objetivo de la empresa es buscar mejor tasa de conversión o aumentar las visitas o leads de la página, Unbounce ofrece distintos paquetes dependiendo de la meta en cifras a las que desee llegar. Los paquetes se dividen por periodicidad mensual y anual.

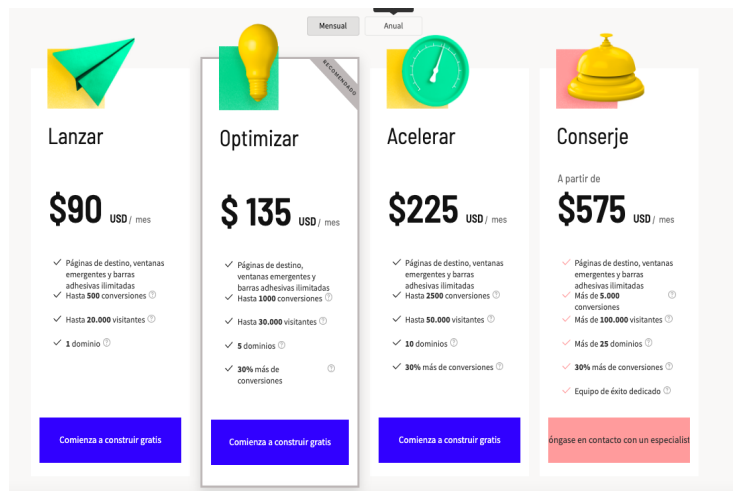


Figura 20: Paquetes mensuales Figura tomada de: Want More Insights? Start a Free Trial to Unlock Smart Builder. Unbounce Smart Builder. (2022).

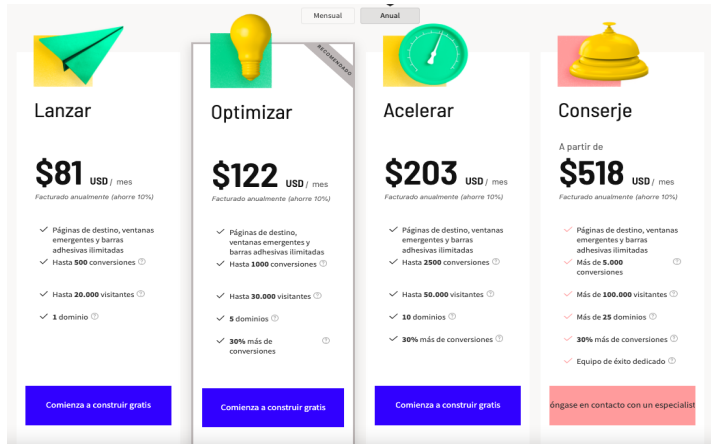


Figura 21: Paquetes anuales: Figura tomada de: Want More Insights? Start a Free Trial to Unlock Smart Builder. Unbounce Smart Builder. (2022).

Dentro de los muchos servicios y productos que ofrece Unbounce, están los lineamientos que debe seguir una empresa para estructurar y organizar su respectiva página de aterrizaje, uno de ellos es la Anatomía de una página de destino, que resumidamente indica los componentes claves para construir adecuadamente la landing page y así, facilitar a los usuarios el entendimiento de los contenidos. (*The Landing Page Platform That Gets You More, s.f.*)

- El primer componente es la Propuesta de Venta Única (PVU), que consiste en generar primeramente un titular principal, luego un título de apoyo, después una declaración de refuerzo y finalmente, una declaración de cierre. De todos, los dos primeros elementos son de carácter obligatorio y el tercero y cuarto si son opcionales pero importantes para sumar a la propuesta. (*The Landing Page Platform That Gets You More, s.f.*)
- El segundo componente es la imagen o video destacado, el cual debe llamar la atención del usuario apenas esté entre a la página de aterrizaje, por tanto, este debe mostrar de la manera más llamativa algún contexto del servicio o producto que se está buscando. Aquí

se sugiere que la empresa use personas para conectar mejor con el usuario. (*The Landing Page Platform That Gets You More, s.f.*)

- El tercer componente son los beneficios o impactos positivos del producto o servicio que se está queriendo mostrar, esto con el fin de persuadir al usuario sobre lo bueno que será escoger la empresa como primera opción.
- El cuarto componente es la prueba social, que resumidamente es una sección donde se presentan testimonios, experiencias, tendencias, modas, entrevistas, estudios, reseñas o aliados a fin de influenciar a las personas en las decisiones de compra. (*The Landing Page Platform That Gets You More, s.f.*)
- El quinto componente es el objetivo de conversión, el cual se puede cumplir por medio de botones o formularios adaptados de manera que los usuarios se sientan en conversación con alguna persona, esto ayudará a mejorar la tasa de conversión de la página de la empresa y generar clientes potenciales. Es importante que se haga saber al posible cliente que sus datos requeridos en los formularios estarán seguros por medio de una declaración de privacidad. (*The Landing Page Platform That Gets You More, s.f.*)

10. Conclusiones y Recomendaciones

- La empresa debería considerar mostrar a sus clientes y consumidores en su página web las certificaciones que tienen.
- Intentar comunicar con mucho más impacto el comercio justo (sostenibilidad y acciones sociales) a sus clientes por medio de los empaques sostenibles y en los canales de comunicación.

- Luego de analizar la competencia en cada uno de los países solicitados, la empresa puede enfocarse más con su participación en Canadá donde la competencia es menor y hay potenciales clientes, diferente a Estados Unidos donde la competencia es alta.
- Es importante que la empresa busque certificaciones que le permitan tener más valor en la industria, pues los consumidores canadienses y estadounidenses están cada vez más atentos a qué las marcas que consumen cuenten con el respaldo de entidades gubernamentales o internacionales, generando más confianza. Una de las más importantes por las que podrían empezar es por la certificación fair trade.
- El mercado canadiense es menos sensible a un incremento en los precios cuando se trata de iniciativas que sean mejores para el medio ambiente
- El Covid 19 cambió las dinámicas de consumo, generando un mayor interés por parte del consumidor canadiense y estadounidense a productos que impacten positivamente su salud, por ende, las empresas como esta se alinean a estas dinámicas con alternativas lácteas como la leche de Avena, productos plant based o propuesta de chocolates funcionales; sin embargo, para no perder su posición competitiva en el mercado deben seguir ampliando su portafolio y comunicarlo de forma asertiva a sus clientes.
- Las festividades como Navidad, Halloween y pascua son un impulsor de consumo de chocolate en ambos territorios; por lo tanto, generar estrategias y campañas focalizadas en estas fechas específicas del año es de gran valor.
- La oferta de chocolate oscuro en la industria está aumentando y la preferencia de los consumidores por este también, sin embargo, el diferencial y el generar un mejor vínculo con el cliente está en las mezclas o adiciones tendencias que generan mayor valor (por ejemplo, pistacho, caramelo, sal del himalaya, frutos secos, picante, entre otros).

- Pertener o trabajar con asociaciones como Baking Association Of Canada, Canadian Manufacturers and Exporters, American Bakers Association y National Confectionary Association (NCA) puede ser de gran valor para generar aliados, ampliar el portafolio de clientes y tener más acceso al mercado.
- Según el análisis de evaluación de la empresa en términos de comunicación en sus redes sociales y página web, se observa esta alineado un 43% con las exigencias tendencia de los consumidores canadienses y estadounidenses. Podría mejorar comunicando el origen del cacao y mencionando adiciones en tendencia como, por ejemplo, frutos secos principalmente el pistacho, el maní, la mantequilla de maní, las pasas, la sal del himalaya, la sal marina, la naranja, caramelo, entre otros.
- Para establecer un camino correcto hacia los empaques sostenibles es importante que la empresa defina los tipos de empaques en los que se va a centrar (compostables, aprovechables o reciclables) tanto para la búsqueda de proveedores como para las diferentes estrategias de comunicación en primera medida, adicionalmente, recomendamos establecer estrategias de ecodiseño y de ciclo de vida del empaque buscando como primera medida una reducción del uso del material a través de producción de ciclo cerrado o una producción más limpia.
- Las estrategias recomendadas para mejorar su participación en el mercado canadiense y estadounidense y a su vez, alinearse con las exigencias de sostenibilidad son: Crear dominios para Canadá y Estados Unidos, Implementar modelos de suscripción, enfocarse en el mercado de lujo de Canadá en territorios con mayor concentración de dinero, evaluar la posibilidad de participar en la industria de belleza, evaluar las

- Es importante comunicar en los empaques el rol que puede tener el consumidor, los beneficios medioambientales del empaque y alinearlos con la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Adicionalmente, se reconoce la importancia de que sean empaques en su mayoría fáciles de llevar

11. Referencias Bibliográficas

- 6Wresearch. «Canada Chocolate Market (2019-2025) | Size, Share & Trends». 6Wresearch, septiembre de 2021. <https://www.6wresearch.com>.
- Accenture. «Subscription Bring Big Rewards in Tough Economy». Accenture, 17 de septiembre de 2020. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/high-tech/subscription-model-trends>.
- . «Want More B2B Value ? Make It a Subscription». Accenture, 11 de mayo de 2021. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/business-functions-blog/want-more-b2b-value-make-it-a-subscription>.
- Alvarez, Carolina. «Carolina Alvarez - Jefe de Empaques - Luker Chocolate», 2022. <https://co.linkedin.com/in/dianacarolinaalvarez>.
- artyplan. «Beneficios de las tintas ecológicas en la impresión digital». Artyplan, 25 de junio de 2020. <https://artyplan.com/noticias/beneficios-de-las-tintas-ecologicas-en-la-impresion-digital/>.
- Demos Global. «Asesoramiento en la Regulación del USDA», 16 de septiembre de 2020. <https://demos-global.com/certificado-organico-usda/>.
- Asia Pacific Immigration Services. «The Top 7 Richest Provinces in Canada». Asia Pacific Immigration Services (blog), 6 de noviembre de 2021. <https://apisbd.com/the-top-7-richest-provinces-in-canada/>.
- Askew, Katy. «Clean Label Claims Boost Sales, but What Categories Benefit Most?». foodnavigator.com, 20 de julio de 2022. <https://www.foodnavigator.com/Article/2022/07/20/clean-label-claims-boost-sales-but-what-categories-benefit-most>.
- Baking Association of Canada. «Membership». Baking Association of Canada. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://baking.ca/membership/>.

- Banga, Ajay. «Consumer Passion for the Environment Grows as a Result of the Pandemic», 12 de abril de 2022. <https://www.mastercard.com/news/insights/2021/consumer-attitudes-environment/>.
- Barry Callebaut. «Top Chocolate Trends for 2022 & Beyond», 2022. <https://www.barry-callebaut.com/en/manufacturers/trends-insights/top-chocolate-trends>.
- Beneo. «Etiquetas limpias y transparentes: ¿cómo aplicarlo para desarrollar productos más saludables?» The Food Tech, 22 de abril de 2022. <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/etiquetas-limpias-y-transparentes-como-aplicarlo-para-desarrollar-productos-mas-saludables/>.
- Bernal, Camila. «La gulupa ya es la tercera fruta que más exporta Colombia». Forbes Colombia, 15 de mayo de 2022. <https://forbes.co/2022/05/13/actualidad/la-gulupa-ya-es-la-tercera-fruta-que-mas-exporta-colombia/>.
- Besada, Gabriel. «Uso del Hashtag en tu estrategia de Marketing Digital». Gabriel Besada Experto Mkt Digital (blog), 26 de febrero de 2019. <https://gabrielbesada.com/uso-del-hashtag-en-tu-estrategia-de-marketing-digital/>.
- Bioagricert. «Bioagricert: Certification Body of organic productions and other no food sectors - Bioagricert: Certification Body of organic productions and other no food sectors». Consultado 16 de noviembre de 2022. <https://www.bioagricert.org/en/>.
- Blanchfield, Emma. «It's Official! Chocolate Orange Was the Biggest Food Trend of 2020». Food&Wine Ireland, 2020. <https://foodandwine.ie/features/chocolate-orange-food-trend>.
- Brewster, Elizabeth. «The Changing Face of Clean Label», 1 de septiembre de 2021. <https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2021/september/columns/ingredients-clean-label>.
- Brinkhoff, Thomas. «Alberta (Canada): Province, Major Cities, Towns & Specialized Municipalities - Population Statistics, Maps, Charts, Weather and Web Information». City Population. Consultado 16 de noviembre de 2022. <https://www.citypopulation.de/en/canada/cities/alberta/>.
- . «Saskatchewan (Canada): Province & Major Cities - Population Statistics, Maps, Charts, Weather and Web Information». City Population. Consultado 16 de noviembre de 2022. <http://www.citypopulation.de/en/canada/cities/saskatchewan/>.

Buchowicz, Alicja, y Darryl Pike. «Focus: Emerging Canadian Artisan Confectionery Market on the Rise». Confectionery Production, 4 de septiembre de 2020.

<https://www.confectioneryproduction.com/feature/31170/focus-emerging-canadian-artisan-confectionery-market-on-the-rise/>.

«Canada — Household Income - Average and Median (\$)», 2016. <https://www03.cmhc-schl.gc.ca/hmip-pimh/en/TableMapChart/TableMatchingCriteria?GeographyType=Country&GeographyId=1&CategoryLevel1=Population%2C%20Households%20and%20Housing%20Stock&CategoryLevel2=Household%20Income&ColumnField=HouseholdIncomeRange&RowField=Province&SearchTags%5B0%5D.Key=Households&SearchTags%5B0%5D.Value=Number&SearchTags%5B1%5D.Key=Statistics&SearchTags%5B1%5D.Value=AverageAndMedian>.

Canada, Agriculture and Agri-Food. «Sector Trend Analysis – Chocolate Confectionery in the United States», 11 de agosto de 2021. <http://agriculture.canada.ca/en/international-trade/market-intelligence/reports/sector-trend-analysis-chocolate-confectionery-united-states>.

CME. «Canadian Manufacturers and Exporters», 24 de octubre de 2022. <https://cme-mec.ca/>.

Certification Global STD. «HACCP - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control». GlobalSTD. Accedido 16 de noviembre de 2022.

<https://www.globalstd.com/auditorias/sistema-haccp/>.

Cube, Mark. «5 postres tradicionales de Estados Unidos para disfrutar una Feliz Navidad».

Univision, 9 de diciembre de 2019. <https://www.univision.com/5-postres-tradicionales-de-estados-unidos-para-disfrutar-una-feliz-navidad>.

ReportLinker. «Dairy Alternatives Global Market Report 2022», junio de 2022.

<https://www.reportlinker.com/p06284491/Dairy-Alternatives-Global-Market-Report.html>.

«Daniel Michaels Valderrama - Coordinador General - Centro Regional Para La Cooperación En Educación Superior En América Latina y El Caribe | LinkedIn». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://co.linkedin.com/in/daniel-michaels-valderrama-242b3721a>.

DARNEL. «En Darnel somos sostenibles: trabajamos por lo que de verdad importa». DARNEL. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://darnelgroup.com/es-co/sostenibilidad>.

- . «resq®». DARNEL. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://darnelgroup.com/es-co/resq>.
- David, Kevin. «Selling Private Label Products On Amazon: A Step-by-Step Guide», 17 de agosto de 2021. <https://www.zonbase.com/blog/selling-private-label-products-on-amazon-a-step-by-step-guide/>.
- Departamento de Consultoría GlobalSuite. «¿Qué son las normas ISO?» GlobalSuite Solutions, 5 de marzo de 2020. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/>.
- Digraf. «El papel Kraft está de moda, es ecológico y biodegradable | Digraf». Graficas Digraf, 4 de diciembre de 2020. https://www.graficasdigraf.com/el-papel-kraft-esta-de_moda/.
- Barry Callebaut. «Discover Our Plant Craft Product Range». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.barry-callebaut.com/en/manufacturers/products/plant-craft-range>.
- Ecopulpack. «¿Qué es la pulpa moldeada? Conoce este producto eficaz y ecológico – Ecopulpack». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://ecopulpack.co/2020/09/30/que-es-la-pulpa-moldeada-conoce-este-producto-eficaz-y-ecologico/>.
- EFE. «Agencia EFE». EFE Noticias. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://efe.com/>.
- Portafolio. «El cambio climático podría acabar con el cacao, café y la soya», 16 de octubre de 2021. <https://www.portafolio.co/economia/cambio-climatico-podria-acabar-con-el-cacao-cafe-y-la-soya-556317>.
- Elsaid, Khaled, Valentina Olabi, Enas Taha Sayed, Tabbi Wilberforce, y Mohammad Ali Abdelkareem. «Effects of COVID-19 on the Environment: An Overview on Air, Water, Wastewater, and Solid Waste». *Journal of Environmental Management* 292 (15 de agosto de 2021): 112694. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112694>.
- FCC. «FCC Annual Food Report». 29/03/2022, 2022, 28.
- Fitzgerald, Madelaine. «The 10 Richest States in America». *US News & World Report*, 7 de octubre de 2022. <https://www.usnews.com/news/best-states/slideshows/10-wealthiest-states-in-america>.
- Fortune Business Insights. «North America Marshmallow Market Size & Growth [2021-2028]». Fortune Business Insights, 2022. <https://www.fortunebusinessinsights.com/north-america-marshmallow-market-105434>.
- FSC. «Etiquetas FSC». FSC España. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://es.fsc.org/es-es/visibilidad-fsc/etiquetas-fsc>.

- FSSC. «Delivering Trust and Impact on Global Food Safety with FSSC 22000». FSSC. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.fssc.com/schemes/fssc-22000/>.
- Funes, Ada. «Qué es la vitamina B12 y cuáles son sus beneficios para el cuerpo», 20 de abril de 2021. https://www.elespanol.com/como/vitamina-b12-beneficios-propiedades-cuerpo-alimentos-salud/470703996_0.amp.html.
- Futamura. «Compostable and Renewable Flexible Packaging Films». Futamura. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://futamura.com/en/about-us/>.
- Grand View Research. «Gluten-Free Products Market Size Report, 2022-2030». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/gluten-free-products-market>.
- Gutierrez, Fernanda. «Economía de las suscripciones: El modelo de negocio para crecer tu empresa». DÍAFINTECH, 21 de julio de 2021. <https://diafintech.com.mx/noticia/economia-de-las-suscripciones-el-modelo-de-negocio-para-crecer-tu-empresa-2/>.
- Howarth, Josh. «The Ultimate List of Beauty Industry Stats». Exploding Topics, 24 de enero de 2022. <https://explodingtopics.com/blog/beauty-industry-stats>.
- IBISWorld. «Ethnic Supermarkets in the US - Market Size 2005–2028». IBISWorld, 27 de enero de 2022. <https://www.ibisworld.com/default.aspx>.
- ICEX. «La mayoría de los canadienses están dispuestos a pagar más por productos empaquetados de forma sostenible». Accedido 17 de noviembre de 2022. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019835608.html?idPais=CA>.
- Lindt & Sprungli (CA) Ltd. «Iconic Pairings: Chocolate and Orange», 2021. <https://www.lindt.ca/en/your-life-with-lindt/iconic-pairings-chocolate-and-orange/>.
- icontec. «Certificación de Carbono Neutro – Guía de neutralidad ICONTEC - Icontec». Accedido 16 de noviembre de 2022. https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-de-carbono-neutro/.
- . «Certificación ISO 14001, Sistema de Gestión ambiental - Icontec». Accedido 16 de noviembre de 2022. https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-14001-sistema-de-gestion-ambiental/.

- . «Huella de Carbono Producto - ISO 14067 - Icontec». Accedido 16 de noviembre de 2022. https://www.icontec.org/eval_conformidad/huella-de-carbono-producto-iso-14067/.
- Innovia Films. «Innovia Films - BOPP Film for Food and Tobacco Packaging and Labels». Innovia. Accedido 16 de noviembre de 2022. https://innoviafilms.com/products/?blog_url=21.
- Pacific Foods. «Is Lactose-Free the Same as Dairy-Free?» Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.pacificfoods.com/blog/is-lactose-free-the-same-as-dairy-free/>.
- Jacobsen, Jessica. «Consumer Awareness of Clean Label Drives Demand for Ingredient Solutions». Beverage Industry, 28 de junio de 2022. <https://www.bevindustry.com/articles/95110-consumer-awareness-of-clean-label-drives-demand-for-ingredient-solutions>.
- Juárez, Carlos. «Crean envases de cáscaras de cacao». The Food Tech, 7 de enero de 2014. <https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/crean-envases-de-cascaras-de-cacao/>.
- Karen. «Chocolate Covered Pineapple». Fresh Coast Eats (blog), 6 de mayo de 2022. <https://freshcoasteats.com/chocolate-covered-pineapple/>.
- Kinver, Mark. «Then and now: Pandemic clears the air - BBC News». BBC, 1 de junio de 2021. <https://www.bbc.com/news/science-environment-57149747>.
- Lichty, Maria. «How to Make Pumpkin Pie Spice», 25 de agosto de 2022. <https://www.thepioneerwoman.com/food-cooking/recipes/a78588/how-to-make-pumpkin-pie-spice/>.
- Luttenberger, David, y Benjamin Punchard. «2022 Global Packaging Trends». Mintel, 2022. <https://www.mintel.com/global-packaging-trends>.
- Mascaraque. «Trends to Watch in Plant-Based Milk». Euromonitor, 17 de diciembre de 2021. <https://www.euromonitor.com/article/trends-to-watch-in-plant-based-milk>.
- Chocal. «Materials | Chocal Packaging Solutions», 2022. <https://www.chocal.com/materials>.
- Mehra, Aashish. «Cocoa Market worth \$26.3 and Chocolate Market worth \$160.9 billion by 2027 Respectively», 16 de agosto de 2022. <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/cocoa-chocolate.asp>.
- Michaels, Daniel. «Daniel Michaels Valderrama - Coordinador General - Centro Regional Para La Cooperación En Educación Superior En América Latina y El Caribe | LinkedIn», 2022. <https://co.linkedin.com/in/daniel-michaels-valderrama-242b3721a>.

- Milenio Tres. «¿Qué es d2w? Tecnología para Biodegradar plásticos». Milenio Tres, 20 de julio de 2015. <https://mileniotres.cr/d2w-plastico-oxobiodegradable/que-es-d2w/>.
- Mordor Intelligence. «Global Ethnic Foods Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022 - 2027)». Reporte. Mordor Country Industry Reports, 31 de mayo de 2022.
- . «United States Ethnic Food Market - Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2021 - 2026)». Reporte. Mordor Country Industry Reports, 3 de enero de 2022.
- Myers, Anthony. «Clean Label in Confectionery, Does Anyone Really Care?» Confectionerynews.com, 10 de octubre de 2019. <https://www.confectionerynews.com/Article/2019/10/10/Clean-label-in-confectionery-does-anyone-really-care>.
- . «NCA Reveals America's Favorite Valentine's Day Chocolate Filling». confectionerynews.com, 10 de febrero de 2020. <https://www.confectionerynews.com/Article/2020/02/10/NCA-reveals-America-s-favorite-Valentine-s-Day-chocolate-filling>.
- National Confectioners Association. «2022 State of Treating Report». NCA (blog), 2022. <https://candyusa.com/our-industry/>.
- NatureFlex. «Soluciones de embalaje con films de celulosa NatureFlex™». NatureFlex. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.natureflex.com/es/soluciones-de-embasado/>.
- NatureFlex. «NatureFlex™ Cellulose Film Packaging Solutions». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.natureflex.com/packaging-solutions/>.
- NCA. «Always A Treat». NCA. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://candyusa.com/always-a-treat/>.
- Nerger, Matt. «What Does “Rainforest Alliance Certified” Mean?» Rainforest Alliance, 28 de octubre de 2020. <https://www.rainforest-alliance.org/insights/what-does-rainforest-alliance-certified-mean/>.
- «Nestlé lanza KitKats veganos en Europa», 29 de agosto de 2022. <https://foco.lanacion.com.py/2022/08/29/nestle-lanza-kitkats-veganos-en-europa/>.
- NFS. «Certificación de auditorías de inocuidad alimentaria de BRCGS». NSF. Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.nsf.org/mx/es/evaluación/alimentos/auditorías->

- certificaciones-inocuidad-alimentaria/certificaciones-manufactura-empaquetado-distribución/brcgs.
- Normas ISO. «Certificado Kosher». Normas ISO (blog). Accedido 17 de noviembre de 2022.
<https://www.normas-iso.com/certificado-kosher/>.
- Google Docs. «North America - Top Chocolate Trends 2022.pdf». Accedido 17 de noviembre de 2022.
https://drive.google.com/file/d/1WaxJ8ZD2X097mq0kNo1Sx6oiYzpqJOeF/view?usp=embed_facebook.
- Offset Group. «Packaging and Printing». Offset Group. Accedido 16 de noviembre de 2022.
<https://www.offsetgroup.eu/en/>.
- Parks, Shoshi. «A Summary of Current Research on US Chocolate Consumption & Innovation». The Chocolate Professor, 24 de junio de 2022.
<https://www.thechocolateprofessor.com/blog/chocolate-consumption-united-states>.
- FONA. «Pistachio Flavor Insight Report», 7 de junio de 2022.
<http://www.fona.com/articles/2022/06/pistachio-flavor-insight-report>.
- Pistiner, Michael, Jennifer LeBovidge, Laura Bantock, Lauren James, y Laurie Harada. «Vivir confiadamente con alergias alimentarias», s. f., 58.
- Plantic. «Innovation Plantic». Plantic (blog). Accedido 17 de noviembre de 2022.
<https://plantic.com.au/technology/innovation.html>.
- Pope, Rachel. «Recent Study Reveals More Than a Third of Global Consumers Are Willing to Pay More for Sustainability as Demand Grows for Environmentally-Friendly Alternatives», 14 de octubre de 2021.
<https://www.businesswire.com/news/home/20211014005090/en/Recent-Study-Reveals-More-Than-a-Third-of-Global-Consumers-Are-Willing-to-Pay-More-for-Sustainability-as-Demand-Grows-for-Environmentally-Friendly-Alternatives>.
- Quintana, Carlos. «Marketing verde: qué es, para qué sirve y ejemplos», 7 de septiembre de 2021. <https://www.oberlo.com.co/blog/marketing-verde>.
- Restrepo. «Qué son las Normas BASC - Un aliado en la lucha contra el narcotráfico». Foro Latinoamericano de Seguridad. Accedido 16 de septiembre de 2022.
http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/disc_4037.htm#:%7E:text=BASC%2C%20

- programa%20de%20caracter%20voluntario,y%20drogas%20)%20en%20ninguna%20eta
pa.
- Ritter, James. «Plastic Pollution and How COVID-19 Contributed to the Problem». Open Access Government (blog), 26 de septiembre de 2022.
<https://www.openaccessgovernment.org/plastic-pollution-and-how-covid-19-contributed-to-the-problem/144148/>.
- Art Chocolat. «Salt in Chocolate: Does Salt Make Chocolate Taste Better?» Accedido 16 de noviembre de 2022. <http://artchocolat.com/portfolio/salt-in-chocolate/>.
- Sanders, Linley. «America's Favorite Chocolate Is Milk Chocolate». YouGovAmerica, 9 de febrero de 2021. <https://today.yougov.com/topics/consumer/articles-reports/2021/02/09/americas-favorite-chocolate-milk-chocolate>.
- SAS Chocolates. «Harmfulness of Some Chocolates | Chocolates Health Effects». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://www.saschocolates.com/which-types-of-chocolates-are-harmful-to-us>.
- Shahbandeh, M. «Favorite Fruit Consumption United States by Type». Statista, 2021.
<https://www.statista.com/statistics/477475/us-most-consumed-fruit-and-fruit-products-by-type/>.
- «Smart Builder Preview». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://unbounce.com/smart-builder-preview/>.
- Sumesh. «Cocoa Products Market Size, Share & Demand | Industry Analysis 2019-2026». Allied Market Research, junio de 2019. <https://www.alliedmarketresearch.com/cocoa-products-market>.
- Tetra Pak. «Guía para la producción de etiquetas limpias: 5 pasos para elaborar productos alimenticios más naturales». Tetra Pak, 3 de abril de 2022. <https://www.tetrapak.com/es-co/insights/cases-articles/guide-to-clean-label-production>.
- Unbounce. «The Anatomy of a Landing Page». Accedido 16 de noviembre de 2022.
<https://unbounce.com/landing-page-articles/the-anatomy-of-a-landing-page/>.
- Unbounce. «The Landing Page Platform That Gets You More». Accedido 16 de noviembre de 2022. <https://unbounce.com/about/>.
- Non-GMO Project. «The Non-GMO Project», 15 de junio de 2020.
<https://www.nongmoproject.org/gmo-facts/non-gmo-project-verified-faq/>.

- Toribio, Citli. «Licuado de plátano con chocolate, el shot de energía que necesitas para empezar el día», 1 de junio de 2021. <https://www.gastrolabweb.com/bebidas/2021/6/1/licuado-de-platano-con-chocolate-el-shot-de-energia-que-necesitas-para-empezar-el-dia-10836.html>.
- Torres. «Guido Torres - Marketing Activation Professional - Luker Chocolate», 2022. <https://co.linkedin.com/in/guido-torres-458320a9>.
- Valbuena, Diego. «Diego Valbuena - Digital Marketing Strategist - Luker Chocolate | LinkedIn», 2022. <https://co.linkedin.com/in/diego-valbuena-34124566>.
- «What is the SQF Program? - Safe Quality Food Institute». Accedido 16 de septiembre de 2022. [https://www.sqfi.com/what-is-the-sqf-program/#:%7E:text=The%20Safe%20Quality%20Food%20\(SQF,food%20service%20providers%20world%2Dwide](https://www.sqfi.com/what-is-the-sqf-program/#:%7E:text=The%20Safe%20Quality%20Food%20(SQF,food%20service%20providers%20world%2Dwide).
- Wunsch, Nils-Gerrit. «How often do you buy chocolate?», 19 de mayo de 2022. <https://www.statista.com/statistics/1121600/chocolate-purchase-frequency-canada/>.