



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Proyecto Aplicado Empresarial Cacao Negro del Ariari

Presentado por:

Diana Patricia Londoño Navarro

Bogotá, D.C. 18 de mayo de 2023



**Universidad del
Rosario**
Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Solución a una Problemática de la Empresa Cacao Negro del Ariari

Modalidad: Problemática empresarial

Presentado por:

Diana Patricia Londoño Navarro

Bajo la dirección de:

Mauricio Escobar Salas

Bogotá, D.C. 18 de mayo de 2023

Contenido

Declaración de originalidad y autonomía.....	3
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	4
Lista de tablas	6
Resumen Ejecutivo.....	7
1. Introducción	1
2. Contexto de la Situación Actual y Descripción del Problema	3
3. Descripción de la problemática empresarial y método y/o estrategia a aplicar para su solución.....	6
3.1. Propiedades del Producto.....	7
3.2. Estudio De Mercado Chocolate De Mesa En Colombia.....	8
3.2.1. Tendencias.....	8
3.2.2 Análisis del mercado	10
3.3. Posibles mercados a incursionar	13
3.4. Análisis Financiero	19
4. Análisis DOFA.....	24
4.1 Debilidades	24
4.2 Oportunidades	24
4.3 Fortalezas	26
4.4 Amenazas.....	28
5. 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.....	29
6. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación.....	32
7. Conclusiones	36
Referencias bibliográficas	38

Declaración de originalidad y autonomía

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

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



DIANA PATRICIA LONDOÑO NAVARRO

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de mayo de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

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



DIANA PATRICIA LONDOÑO NAVARRO

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de mayo de 2023

Lista de figuras

Figura 1. Fotografía original del producto	3
Figura 2. Tabla nutricional del producto	7
Figura 3. Lo que los consumidores colombianos observan en los productos que consumen.	9
Figura 4. Los consumidores buscan propiedades saludables y nutricionales asequibles en los alimentos que consumen	25
Figura 5. Mapa geográfico de la ubicación de la finca productiva del Cacao Negro de Ariari	27

Lista de tablas

Tabla 1. Costos de Producción	4
Tabla 2. Ventas de confitería de chocolate por categoría.	11
Tabla 3. Ventas de tabletas de chocolate por tipo	11
Tabla 4. Pronóstico de ventas de confitería de chocolate por categoría (valor 2022-2027). 12	
Tabla 5. Pronóstico de ventas de confitería de chocolate por categoría (% volumen de crecimiento)	12
Tabla 6. Respuestas por 15 establecimientos especializados en alimentos saludables.	15
Tabla 7. Situación financiera de Cacao Negro del Ariari.....	19
Tabla 8. Sondeo de productos competitivos en el mercado del cacao.	21
Tabla 9. Precio sugerido.	21
Tabla 10. Comparativo de capacidad instalada de la empresa Cacao Negro del Ariari.....	21
Tabla 11. Escenario de incremento gradual de producción.....	23
Tabla 12. Análisis financiero de Cacao Negro de Ariari.....	32
Tabla 13. Incremento de la producción	33
Tabla 14. Proyección de volumen en ventas de Cacao Negro del Ariari	34

Resumen Ejecutivo

Solución a la Problemática Empresarial para el producto Cacao Negro del Ariari

En el presente documento se aborda la problemática empresarial relacionada con la producción del Cacao Negro del Ariari, con el objetivo de brindar al emprendedor oportunidades para promover una mayor comercialización de su producto en el mercado de alimentos saludables. Inicialmente, se reconoce que un pequeño comerciante de la región del Ariari, ubicada en los llanos orientales, elabora chocolate artesanal utilizando insumos provenientes de su finca. A medida que ha mejorado su proceso de producción, ha comercializado el producto en ferias campesinas locales, donde ha recibido una buena acogida. Con el propósito de expandir su negocio, y al no contar con ingresos propios, el emprendedor ha considerado formalizar su empresa y buscar nuevas oportunidades de mercado. Sin embargo, la forma en que actualmente ofrece su producto no ha generado los ingresos necesarios para obtener utilidades significativas. Por lo tanto, surge la idea de llevar a cabo un estudio exhaustivo de la situación, proporcionando al emprendedor una perspectiva empresarial profesional, así como realizar un análisis de la situación actual para identificar la solución a su problemática y evaluar la viabilidad del negocio cacaotero.

Palabras clave

Cacao Negro, Chocolate de mesa, Ariari, Tiendas saludables

Abstract

Solution to the Business Problem for the Ariari Black Cocoa

This document explores the business issues associated with the production of Cacao Negro del Ariari, aiming to provide the entrepreneur with the topics studied in this master's degree program, primarily to promote greater commercialization of their product in the healthy food market. Initially, it acknowledges that a small trader from the Ariari region, in the Eastern Plains, prepares artisanal chocolate using ingredients from their own farm. As the production process has improved, they have sold the product at local farmers' markets, where it has been well received. In order to expand their business and the lack of personal income, the entrepreneur has considered formalizing their venture to seek market growth. However, the current approach to product offering has not generated sufficient income to yield substantial profits. Hence, the idea emerged to conduct a detailed study of the situation, providing the entrepreneur with a professional business perspective, as well as conducting an analysis of the current situation to demonstrate the potential solution to their issues and explore the viability of the cocoa business.

Keywords

Black Cocoa, Table chocolate, Ariari, Healthy shops

1. Introducción

La Procesadora de Alimentos VAIS es una pequeña empresa familiar ubicada en la zona oriental del país, específicamente en el Municipio de Granada-Meta en la zona del Ariari. Esta empresa de alimentos tiene como objeto social el procesamiento de las semillas del cacao en bajas cantidades para la transformación a chocolate de mesa, y su posterior comercialización. La venta se realiza de manera local ofertándose directamente al público consumidor, exclusivamente en ferias campesinas; esto limita el proceso de comercialización y por ende la rentabilidad. Actualmente, el empresario tiene una gran intención de crecer y expandir sus productos hacía diferentes regiones de Colombia.

El inconveniente empresarial inicial es el bajo promedio mensual de ventas, de modo que es insuficiente para obtener utilidades, y no se hace uso de la totalidad de la capacidad instalada para la producción, puesto que solo se fabrica el producto cuando se programan ferias campesinas. A raíz de esto, se determinó que el principal problema de esta empresa es la poca comercialización que tiene el producto. Por lo anterior, a través del siguiente documento se pretende proponer una solución al problema empresarial, presentándole al emprendedor unas posibles estrategias de comercialización de manera que se aproveche la capacidad máxima instalada de producción de la empresa.

Para poder presentar una posible solución se hará, en primer lugar, una revisión de las cualidades del producto y cuál es el factor diferenciador frente al chocolate de mesa común. Con esta información se realizará un estudio de mercado para identificar la situación competitiva del chocolate de mesa de la Procesadora de Alimentos VAIS. Posteriormente, se revisará la rentabilidad del producto a través de un estudio financiero que prevea los costos, gastos, utilidades e inversión requerida para alcanzar nuevas plazas de mercado con el fin

comercializar el producto de manera eficiente. Con la presente investigación se propone hacer un análisis detallado de la forma como se está usando la capacidad instalada de la empresa, y demostrarle al emprendedor que mejorando los canales de ventas puede usar el 100% de la capacidad de producción, así obtendrá un buen margen de rentabilidad.

Para ello se realizará un análisis DOFA, con éste se identificarán las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa, el cual será un insumo importante para implementar un plan estratégico, y establecer algunas acciones frente a la problemática.

Se diseñará una breve encuesta a mercados especializados con el fin de analizar los requisitos para la comercialización del producto, posteriormente, se proyectará un incremento en las ventas, sujeto el ingreso a mercados especializados.

El proyecto comprende los siguientes apartados contentivos de la situación organizacional de la empresa: el contexto, la problemática presentada, el estudio de mercado, las DOFA, las posibles estrategias que permitirán abordar la misma, las propuestas y recomendaciones para la solución de la problemática. Se finaliza con las conclusiones generales.

2. Contexto de la Situación Actual y Descripción del Problema

En una vereda del municipio de Granada, departamento del Meta, una familia campesina decide elaborar una variedad de chocolate de mesa usando el cacao que produce en la finca, que al procesarlo de manera artesanal se obtiene un chocolate de 100% cacao negro, sin aditivos ni azúcares añadidos, cuyo nombre comercial es “Cacao Negro del Ariari” (ver figura 1).

Figura 1. Fotografía original del producto



Nota. La figura indica el producto del Cacao Negro del Ariari en su empaque de comercialización y una taza con la preparación.

Fuente: elaboración propia.

El productor hizo el montaje de una pequeña planta que consta de una tostadora, un horno, un molino y una nevera, igualmente, tiene los utensilios básicos para elaborar las cantidades requeridas. Es importante indicar que el proceso de elaboración solamente se realiza los días jueves y viernes para llevarlos al mercado los sábados y domingos, de manera que solamente se produce durante dos días a la semana, y se elaboran los 50 paquetes que son vendidos en el mercado campesino.

En el municipio, a raíz de la pandemia, se fortalecieron las Ferias Campesinas como vitrina comercial para ofrecer los productos de la región, y de esta manera impulsar el comercio. Esta oportunidad es aprovechada por el productor para ofrecer el Cacao Negro del Ariari obteniendo una buena acogida en los consumidores, de manera que desde hace dos años se participa activamente en los mercados campesinos, haciendo presencia durante los fines de semana. Actualmente, la empresa tiene un volumen fijo de ventas al mes de 200 paquetes de chocolate.

A continuación, se detallan los costos, cantidades de producción y ventas mensuales del producto (ver tabla 1).

Tabla 1. Costos de Producción

<i>Costos de Producción</i>				
Costos de Producción Unitarios y de 200 Paquetes de Chocolate de Mesa				
Procesadora de Alimentos VAIS				
Descripción Materia Prima	Und. Med	Cant.	\$ Unt.	200 paquetes
CACAO	Kg	0,26	2.210	442.000
STICKERS	Und	1	900	180.000
BOLSAS	Und	1	663	132.500
GAS	Lb	0,1	200	40.000
ENERGÍA ELÉCTRICA	Kw	0,16	124	24.825
				0
MANO OBRA	Und	1	3.000	600.000
				0

OTROS COSTOS (Embalaje - Transporte - Administrativos)	Und	1	651	130.180
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN			7.748	1.549.505
Costo de Ventas Material P.O.P (Volantes - Degustaciones)	Hr	1	1.705 61.980	341.040
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN				
Precio de Venta	Und		12.000	12.000
Cant. Ventas				200
Ingreso Total				2.400.000
Utilidad Absoluta			4.252	850.496
Margen Bruto			35,4%	35,4%
<i>Nota. Tabla con información sobre los costos de producción del cacao.</i>				
Fuente: elaboración propia con información de Procesadora de Alimentos VAIS				

La tabla 1 permite establecer que el producto es rentable toda vez que genera utilidades, a pesar de que solo se cuenta con un mercado único y una sola forma de comercializar. Es claro que el producto tiene potencial comercial, no solo por sus propiedades naturales sino porque sus ventas han sido constantes durante el tiempo que lleva en el mercado.

También es importante analizar que, a pesar de que pareciera una cifra poco significativa, hay que tener en cuenta que la producción actual no alcanza su máximo potencial, debido a que solo se trabaja en la planta durante 8 días al mes, lo cual podría ser una oportunidad para el negocio.

3. Descripción de la problemática empresarial y método y/o estrategia a aplicar para su solución

Se puede identificar que el principal problema que tiene la empresa son los pocos canales de comercialización del producto, por ello se deben desarrollar diferentes estrategias, ya que es una oportunidad para presentarle al emprendedor una visión más amplia de su negocio, y que pueda identificar las oportunidades comerciales que existen para su producto.

Si bien a simple vista pareciera un problema sencillo, para la solución se requiere de una serie de análisis, tales como: las características del producto, la situación actual del mercado, los posibles mercados a incursionar, la situación financiera de la empresa, una matriz DOFA de la empresa y, por último, revisar cual sería la estrategia más adecuada para impulsar el producto y obtener un mayor volumen de ventas.

Así las cosas, este sería el plan a desarrollar:

- Características del producto
- Hacer un estudio de mercado que nos permitan observar el comportamiento del chocolate de mesa en el mercado colombiano.
- Tendencias
- Análisis del Mercado
- Posibles mercados a incursionar, se realizará una breve encuesta para analizar la viabilidad de ingresar en tiendas especializadas
- Análisis financiero de la empresa y escenarios de producción
- Realizar una DOFA a la empresa con el fin de conocer los aspectos relevantes de la misma y su entorno.

- Generar una estrategia, a través del análisis DOFA, que se acerque a resolver la situación planteada, es decir, establecer cuál será la mejor alternativa para crear una nueva línea de comercialización

3.1. Propiedades del Producto

Con el ánimo de presentar los beneficios nutricionales del producto, vale la pena mencionar que el chocolate de mesa Cacao Negro es un producto natural, que contiene los siguientes componentes (ver figura 2):

Figura 2. Tabla nutricional del producto

PRODUCCIÓN ARTESANAL			
INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Tamaño de la porción / 1 pieza (12.5 gms)			
Vitamina A 0%		Vitamina C 0%	
Calcio 1%		Hierro 3%	
Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.			
	Calorías	2000	2500
Grasa Total	Menos de	65 g	80 g
Grasa Sal	Menos de	20 g	25 g
Colesterol	Menos de	300 mg	300 mg
Sodio	Menos de	2400mg	2400mg
Carb. Total	Menos de	300 mg	300 mg
Fibra Dietaria	Menos de	25 g	30 g
Calorías por gramo:			
Grasa 9	Carbohidratos 4	Proteínas 4	
Peso Neto 250 grs		Consérvese en un lugar fresco y seco.	

Fuente. En base a la información consignada en el empaque del producto del Cacao Negro de Ariari.

El chocolate, por su origen vegetal (cacao) contiene entre otra serie de componentes tales como vitaminas, minerales y antioxidantes, los cuales son beneficiosos para la salud; ya que como se menciona en el documento: “Guías para el consumo de chocolate negro. ¿Placer y salud cognitiva?”,

El consumo de alimentos de origen vegetal está relacionado con diversos beneficios sobre la salud humana gracias a su contenido en vitaminas, minerales y antioxidantes, entre otros componentes. El cacao es un alimento rico en polifenoles, concretamente en flavanoles, en los que se han demostrado algunas propiedades saludables. (Ibero-Baraibar, Abete, Martínez, Rodríguez, & Zulet, 2017)- Pag 759

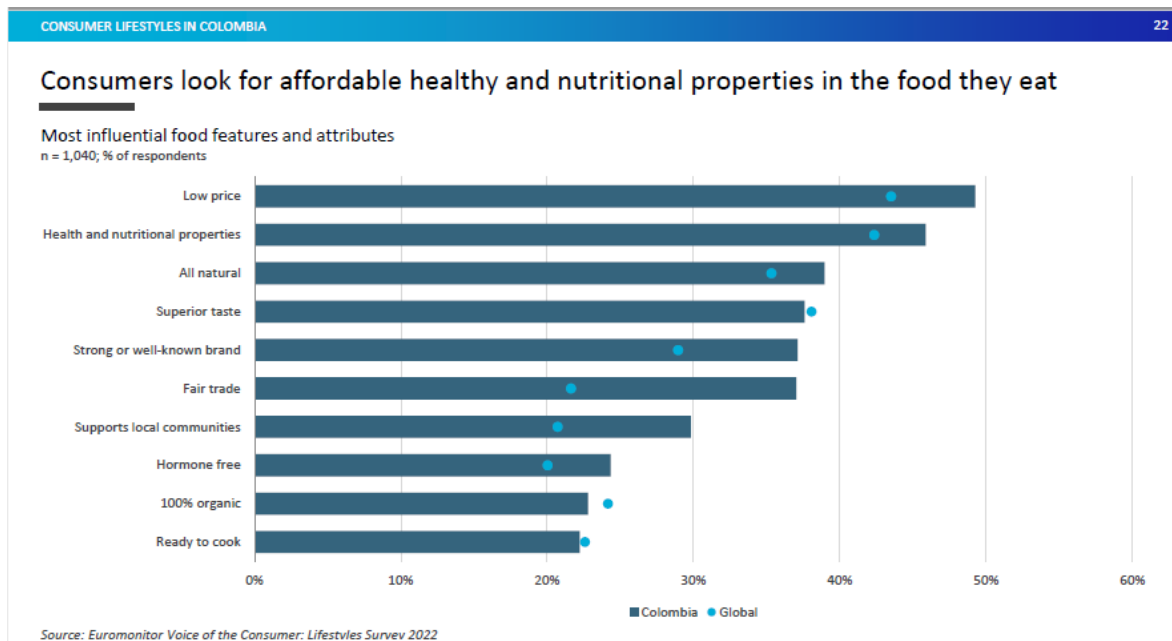
3.2. Estudio De Mercado Chocolate De Mesa En Colombia

3.2.1. Tendencias

Las nuevas tendencias alimenticias han cambiado, y hoy día los consumidores del país buscan que los productos que consumen sean elaborados con ingredientes saludables, de tal suerte que ahora es una práctica común leer las etiquetas con el fin de identificar las propiedades nutricionales del producto. Una fuente importante que permite hacer soportar esta afirmación se encuentra en el estudio denominado “El estilo de vida de los consumidores de Colombia” realizado por Euromonitor, en diciembre de 2022. Dicho estudio menciona que, *“el 71% de los encuestados (respecto al 56% a nivel mundial) dice que continúa buscando ingredientes saludables en alimentos y bebidas, mientras que el 48% dice que lee de cerca las etiquetas nutricionales de los alimentos y bebida”*. (Euromonitor International, 2022) -Pág 20

Igualmente, en el estudio se indica que los consumidores en Colombia, al momento de tomar la decisión de compra, se inclinan primero por el menor precio y en segundo lugar por las propiedades alimenticias y saludables de los productos, tal como se puede evidenciar en la figura 3.

Figura 3. Lo que los consumidores colombianos observan en los productos que consumen.



Fuente: (Euromonitor International, 2022)

Otro factor importante, y que no se debe desconocer, es que el gobierno nacional a través de la reforma tributaria propende por la alimentación saludable, con la creación del impuesto a los alimentos ultra procesados y bebidas azucaradas; este es un punto clave que influye en la comercialización del producto, ya que uno de los beneficios de éste es que no contiene azúcar añadido y que es 100% natural.

Así mismo, el chocolate de mesa hace parte de los productos de la canasta familiar, entendida ésta por el Banco de la República “como el conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para el sostenimiento de una familia “típica”, con unas condiciones económicas medias”. (Banco de la República, 2023)

Vale la pena destacar que, en estos momentos, la industria del chocolate se está inclinado por productos elaborados cada día con mayor gran porcentaje de cacao, y las

pequeñas empresas de elaboración artesanal están ingresando al mercado, apoyando con esto el cacao nacional, tal como se menciona en el documento “Chocolate Confectionery in Colombia” (Euromonitor International, 2022).

Igualmente, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI en adelante), en su estudio sobre las categorías más consumidas en Colombia, resalta que: “durante el 2022 el consumo de chocolate de mesa en el país fue de 2,72 billones de pesos, lo que lo ubica en el cuarto producto más consumido por los colombianos”. (ANDI, 2023)

De acuerdo con lo mencionado, es posible determinar que, conforme con los hábitos de consumo de chocolate en los hogares colombianos, las nuevas tendencias alimenticias y el impuesto a las bebidas azucaradas, este es un momento económico favorable para impulsar la venta del producto en el mercado colombiano.

3.2.2 Análisis del mercado

Para la realización del estudio del comportamiento del mercado de chocolate de mesa en Colombia se ha tomado información de la base de datos Passport, donde se encuentran algunos estudios que brindan información relevante del consumo y del producto.

En un estudio publicado por Euromonitor International (2023) denominado: “Confitería de chocolate en Colombia”, se analizan cifras interesantes sobre el chocolate de mesa (ver tabla 2).

Tabla 2. Ventas de confitería de chocolate por categoría.

Table 2 Sales of Chocolate Confectionery by Category: Value 2017-2022

COP billion	2017	2018	2019	2020	2021	2022
- Chocolate Pouches and Bags	92.4	98.1	104.5	102.6	116.3	134.7
- Boxed Assortments	51.2	53.8	58.2	49.8	51.2	58.7
- Chocolate with Toys	22.1	23.8	25.8	20.8	22.2	25.1
- Countlines	173.8	179.9	190.6	188.8	193.3	221.1
- Seasonal Chocolate	18.7	19.9	21.7	17.7	20.5	23.6
- Tablets	263.0	274.2	291.8	281.4	324.4	381.1
- Other Chocolate	-	-	-	-	-	-
Confectionery						
Chocolate Confectionery	621.2	649.7	692.5	640.8	727.9	844.3

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: (Euromonitor International, 2023)

La tabla 2 muestra las ventas de distintos tipos de chocolates en miles de millones de pesos. Se puede observar cómo las ventas de chocolates de tabletas (que es la categoría que aplica al producto), ha mostrado un crecimiento importante en los últimos dos (2) años, incrementando en casi 100 mil millones de pesos.

La tabla 3 muestra que el comportamiento de las ventas de chocolate amargo ha incrementado notablemente en los mercados minoristas en los últimos dos años, pasando del 14.7 al 15.2% de porcentaje de ventas.

Tabla 3. Ventas de tabletas de chocolate por tipo

Table 5 Sales of Chocolate Tablets by Type: % Value 2017-2022

% retail value rsp	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Plain Dark	14.7	14.7	14.7	14.8	15.1	15.2
Filled	10.1	10.0	10.0	10.0	9.8	9.6
Plain Milk	67.2	67.1	67.1	67.1	67.1	67.1
Plain White	8.1	8.1	8.1	8.2	8.2	8.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: (Euromonitor International, 2023)

La tabla 4 presenta cifras interesantes con respecto a los pronósticos de ventas en miles de millones de diferentes tipos de chocolates.

Tabla 4. Pronóstico de ventas de confitería de chocolate por categoría (valor 2022-

Table 10 Forecast Sales of Chocolate Confectionery by Category: Value 2022-2027

COP billion	2022	2023	2024	2025	2026	2027
- Chocolate Pouches and Bags	134.7	142.7	146.2	149.5	152.4	155.8
- Boxed Assortments	58.7	59.9	61.5	63.4	65.4	67.4
- Chocolate with Toys	25.1	25.5	25.9	26.3	26.8	27.4
- Countlines	221.1	227.8	235.4	242.4	248.9	255.9
- Seasonal Chocolate	23.6	24.4	25.1	25.7	26.2	26.7
- Tablets	381.1	398.1	411.9	424.8	437.9	452.2
- Other Chocolate Confectionery	-	-	-	-	-	-
Chocolate Confectionery	844.3	878.5	906.0	932.1	957.6	985.4

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

2027)

Fuente: (Euromonitor International, 2023)

Por su parte, la tabla 5 exhibe la proyección de ventas en volumen. Estas gráficas pronostican un crecimiento significativo en las ventas de este tipo de producto, lo que nos permite analizar que es un buen momento para impulsar el producto en el mercado y lograr un crecimiento las ventas.

Tabla 5. Pronóstico de ventas de confitería de chocolate por categoría (% volumen de

Table 11 Forecast Sales of Chocolate Confectionery by Category: % Volume Growth 2022-2027

% volume growth	2022/23	2022-27 CAGR	2022/27 Total
- Chocolate Pouches and Bags	1.4	1.7	9.0
- Boxed Assortments	0.9	2.3	12.0
- Chocolate with Toys	0.5	1.2	6.3
- Countlines	2.0	2.4	12.8
- Seasonal Chocolate	2.1	2.0	10.2
- Tablets	3.4	3.0	15.7
- Other Chocolate Confectionery	-	-	-
Chocolate Confectionery	2.6	2.6	13.6

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

crecimiento)

Fuente: (Euromonitor International, 2023)

Por último, es importante traer a colación un aspecto que analiza este mismo estudio, se evidencia que el chocolate con alto contenido de cacao, bajo en azúcar y elaborado de manera artesanal, con estándares de sostenibilidad por productores de distintas zonas del país, está alcanzando reconocimiento en el mercado colombiano. Un ejemplo de estos son las empresas “Cacao Hunters y Equioris” frente a las cuales, el estudio menciona:

El chocolate premium se está desarrollando en forma de chocolate hecho con granos de cacao especiales y con altos niveles de cacao. Un ejemplo de esto se puede ver con Cacao Hunters, que se especializa en variedades finas de cacao cultivadas en Colombia y se enorgullece de un modelo de negocio sostenible centrado en apoyar a los agricultores y productores de cacao nacionales. Cacao Hunters, Equiori y Chocolate Santander son todos activos en chocolate premium con alto contenido de cacao, con tabletas que contienen una variedad de ingredientes como nueces, frutas y sal rosa del Himalaya. Tales productos tienen precios comparativamente altos y generalmente se encuentran en tiendas minoristas modernas, especialmente supermercados de alta gama. Un mayor contenido de cacao se asocia con beneficios para la salud y la indulgencia, y se cree que ofrece excelentes propiedades antioxidantes. (Euromonitor International, 2023, pág. 10)

3.3. Posibles mercados a incursionar

Dadas las características del producto y teniendo en cuenta la variedad de consumidores a quienes se puede dirigir el mercado, resulta necesario identificar un segmento hacia el cual dirigir los esfuerzos comerciales, con el fin de analizar las posibilidades de incursionar en un mercado específico.

De acuerdo con lo anterior y haciendo un estudio aleatorio de mercados minoristas, se encontró un nuevo concepto de tiendas, las cuales se especializan en vender productos alimenticios saludables. Se seleccionaron alrededor de 15 establecimientos, y se aplicó una

encuesta. Sin embargo, solo unos pocos dieron respuesta, en dicha herramienta se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Qué requisitos se exige para ser proveedor en su establecimiento (legales, financieros, comerciales, etc.)?
2. ¿Existe algún requerimiento de cantidad mínima del producto en stock?
3. ¿Cuenta con alguna bodega para almacenamiento del producto?
4. ¿Cómo es la forma de pago a los proveedores?
5. ¿Existen algunos parámetros establecidos para la publicidad?
6. ¿Cómo se maneja la rotación del producto? ¿Hay que disponer de algún empleado para ello?
7. ¿Cómo es el manejo de las promociones en su establecimiento?
8. ¿Cuenta con algún medio de distribución entre sus sedes?

Estos interrogantes están orientados principalmente a conocer las condiciones para ofrecer el producto en el establecimiento, toda vez que este tipo de producto no es desconocido en el mercado. Así mismo la intención es básicamente conocer cuáles serían los requisitos legales y económicos para poder ofrecer el producto en este tipo de almacenes.

A continuación, se presenta la tabla 6 con las respuestas:

Tabla 6. Respuestas por 15 establecimientos especializados en alimentos saludables.

EMPRESA	P. 1 ¿Qué requisitos se exige para ser proveedor en su establecimiento?	P. 2 ¿Existe algún requerimiento de cantidad mínima del producto en stock?	P. 3 ¿Cuenta con alguna bodega para almacenamiento del producto?	P. 4 ¿Cómo es la forma de pago a los proveedores?	P. 5 ¿Existen algunos parámetros establecidos para la publicidad?	P. 6 ¿Cómo se maneja la rotación del producto? ¿Hay que disponer de algún empleado para ello?	P. 7 ¿Cómo es el manejo de las promociones en su establecimiento?	P. 8 ¿Cuenta con algún medio de distribución entre sus sedes?
ANDINO MERCADO SALUDABLE	lo primero que exige la tienda es dejar el producto a prueba por 15 días, después de allí se decide si aceptan venderlo o no	casi siempre son 4 productos en vitrina, excepto las almendras en pasa que tienen muchísima rotación	Todo se almacena en la tienda, en los mostradores y en gavetas especiales	Lo importante es que el cliente entienda el producto, indican que podemos colocar nuestro producto en la página de Instagram de la tienda	indican que podemos colocar nuestro producto en la página de Instagram de la tienda	Dependiendo , el chocolate en pastillas tiene una rotación mediana, semanalmente y se surte el producto	Las promociones son relámpagos, es decir se lanzan repentinamente y se le avisa a los clientes por medio de la página y las redes sociales	Directamente vendedor a proveedor, solo se utilizan intermediarios cuando la mercancía venga de una ciudad distinta, hay productos que vienen de el Carmen de Apicalá y varios municipios mas

TERRAFIT	(no hay requisitos puntuales) Presentar en un documento el producto donde estén los datos de identidad, lo demás de todo se encarga la tienda	3 productos con respecto al chocolate, y 3 más en bodega, 6 en total sin problemas	En una mini bodega que tienen en la casa del dueño. Bien cuidados	Efectivo preferiblemente, también disponen de transferencias por Bancolombia, a plazo dependiendo de la cantidad negociada	Normal, la estipulada por ley	cada vez que se requiera, la rotación depende del producto	pocas veces la tienda lanza promociones.	
MERKABAH	información manejada por el dueño quien no está en el país ahora mismo	10 en la tienda, 5 en vitrina y 5 en bodega máximo.	lugar fresco y ojalá visible siempre	para pago entre 20 a 30 días después de haber dejado el producto (varía) Davivienda y plataforma PayPal.	Que caracterice el producto y sea una publicidad y legal y honesta	entre cada 6 a 9 días, dependiendo el comportamiento de ventas	solo a algunos productos con fecha de mínimo 2 meses para vencer (no está incluido el chocolate)	Directamente comprador y vendedor.
SALUD VIBRANTE	se firma un contrato de venta por mínimo 6 meses con opción de desistimiento si el producto no tiene salida.	3 productos en stock, donde el cliente los pueda ver máximamente	solo se tienen en stock, la tienda no cuenta con grandes espacios de almacenamiento	tienda maneja pagos en efectivo, transferencia con cuentas Bancolombia, Davivienda y app como nequi y daba plata.	la que incluya el producto, esta debe ser evaluada por el administrador y propietario	cada vez que se requiera informa el administrador	promociones casi siempre son a principios mes y no son en un producto fijo	Directamente a la tienda, sin intermediarios
AMARTE MARKET	lo primero es mostrar de manera clara y sin errores el producto, seguido de una entrevista	No hay una suma exacta, el inventario varía de acuerdo al consumo del producto	se almacenan en gabinetes existentes en la tienda	efectivo hasta 1 millón, cuentas disponibles en BANCOLOMBIA Y SCOTIABANK COLPATRIA.	Que cumpla con los parámetros establecidos (esto se evalúa previamente	la que sea necesaria si tiene venta el mismo.	Mensualmente hay promociones y en fechas especiales también.	Se exige que los productos lleguen en buen estado, a buen tiempo y no se usa

	con el dueño del negocio y por último la firma de un contrato de venta que se negocia con el dueño				por los dueños)			intermediarios
FIT MARKET BOGOTA	Debe haber una reunión previa con el dueño del negocio y pactar las condiciones del contrato	La tienda acostumbra a comprar solo lo necesario, dependiendo de cada producto	dentro de la tienda existe un lugar donde se guardan ciertos productos, es un lugar fresco y cuidadoso	Transferencias bancarias, no indican los bancos	todos los productos deben cumplir con publicidad asertiva y legal, todos sin excepción alguna	Se surte en la tienda cada vez que se acabe, la rotación depende de cada producto, los pistachos y la granola tienen mucha salida.	un viernes por mes se manejan promociones del 10, 15 y 20% de descuento en varios productos	los productos casi siempre se reciben martes, miércoles y jueves en la tienda.
MONCIEL	Uno de los principales requisitos es que la empresa o el producto tengan mínimo 6 meses y el dueño iría a visitar la empresa y determinar si este se puede vender, (eso hizo el dueño con las almendras que vende en su tienda)	dependiendo del producto, pero todos deben tener cumplimiento de calidad y sobre todo de higiene.	todos se mantienen a temperatura fresca, no hay excepción alguna.	Primero se pediría una muestra para la tienda, después se fijaría el precio y la cantidad, pagos por transferencia o consignaciones al banco Bogotá	ya la publicidad del producto debe estar fijada y avalada	no hay tiempos de rotación en específico, pero el producto que más rota es la almendra cubierta de chocolate saludable	son eventuales, el día de las madres hubo 20% en turrónes de maní.	la tienda maneja 2 domiciliarios encargados de recoger y enviar pedidos, estos mismos después de cerrar el negocio serían al canal de distribución.

PALALMA	firma de un contrato comercial con renovación trimestral, una vez el producto sea de agrado y acogimiento tanto por la tienda y por los clientes, el dueño señor Carlos Rueda exige un periodo de prueba de 2 meses.	los necesarios (respuesta concreta)	solo se almacenan los necesarios y en stock de la misma manera	efectivo o transferencias bancarias, si son de otros bancos distintos a los que el maneja ingresar los datos, los pagos dependen de la cantidad que se compre o que se venda	que caracterice al producto, que se pueda vender	depende. Uno de los productos que más Rota es la avena en hojuela y los arándanos.	la principal es por compras superiores a 50.000 el envío en Bogotá es gratis	tienda y proveedor, solo se usa un tercero cuando el producto venga de otra ciudad, ejemplo palmira, Carmen de Apicalá.
Fuente: Elaboración propia 2022.								

De este sondeo surgen las siguientes conclusiones:

1. En los almacenes seleccionados sí les interesa comercializar el producto toda vez que se ajusta a lo que los consumidores buscan en este tipo de establecimientos
2. Los requisitos legales son básicos, de manera que no hay exigencias adicionales. Sin embargo, se requiere que la empresa solicite la notificación sanitaria ante el INVIMA, la cual se obtiene de manera rápida. Este trámite tiene un valor que oscila entre los \$3.500.000 y los \$4.000.000, para el año 2023. Es claro que el emprendedor debe asumir este gasto, en caso de llevar el producto al comercio formal.
3. Por último, es importante destacar la disponibilidad y buena aceptación que se evidenció en cada uno de los dueños de supermercados para incluir el producto ya que se refleja el interés por apoyar a los emprendedores y sobre todo por ser un producto que viene directamente del campo

3.4. Análisis Financiero

En este estudio se debe tomar como punto de partida cual es la situación financiera real de la empresa, los costos, la cantidad de producción y su margen bruto de utilidades (ver tabla 7).

Tabla 7. Situación financiera de Cacao Negro del Ariari

Descripción Materia Prima	Und. Med	Cant.	\$ Unt.	Producción 200
CACAO	Kg	0,26	2.210	442.000
STICKERS	Und	1	900	180.000
BOLSAS	Und	1	663	132.500
GAS	Lb	0,1	200	40.000
ENERGÍA ELÉCTRICA	Kw	0,16	124	24.825
	Und	1	3.000	600.000
OTROS COSTOS (Embalaje - Transporte - Administrativos)	Und	1	651	130.180

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN		7.748	1.549.505
Precio de Venta	Unt	12.000	12.000
Cant. Ventas			200
Ingreso Total			2.400.000
Utilidad Absoluta		4.252	850.496
Margen Bruto		35,4%	35,4%
Fuente: Elaboración propia (2022).			

Un punto importante son los costos de producción, el empresario estableció un precio de venta del producto de \$12.000. Sin embargo, este precio no contempla los costos de ventas, así como tampoco tiene en cuenta los salarios de los operarios, quienes solamente trabajan unas pocas horas a la semana; su salario se determina por la cantidad de producto que procese, sin tener en cuenta ningún tipo de prestación laboral.

De esta manera, resulta imprescindible evaluar el precio actual del producto, el cual incluya todos los costos sobre todo los laborales, y se encuentre acorde con el rango de precios de los productos con similares características, ofertados en el mercado.

De acuerdo a lo anterior para hacer una proyección económica de ventas es necesario establecer un precio introductorio, considerando la estrategia de desceme, por tratarse de un nuevo producto dentro del mercado, y tiene un diferencial por ser orgánico, 100% natural y sin aditivos.

Para poder calcular el precio promedio del producto se realizó un sondeo a los productos similares los cuales serían la competencia directa del producto (ver tabla 8 y 9).

Tabla 8. Sondeo de productos competitivos en el mercado del cacao.

Empresa	Producto	Tarifa
Cacao Hunter	Kilo de Chocolate en barra 82%, presentación por kilo.	68.150 kilo + gastos de envío Valor 250gr \$17.035
Alimentos Niyovi	Cacao en pastillas, presentación por 250 gr y 500 gr.	Valor paquete de 250 gr. \$9.000 + gastos de envío
Chuculat	Chocolate amargo en pastillas 100% Cacao	Presentación de 100gr \$6.000 + gastos de envío Valor 250gr \$15.000
Fuente: Elaboración propia (2022)		

Tabla 9. Precio sugerido.

Cacao 100% puro (250g)	
Precio promedio de productos similares	\$16.017
Precio establecido por la empresa	\$12.000
Precio de introducción del producto	\$ 16.000
Fuente: Elaboración propia (2022)	

Actualmente la empresa cuenta con equipos y maquinaria que le permiten cumplir con una producción mínima mensual de 200 paquetes, los cuales se venden en las ferias campesinas. Sin embargo, y de acuerdo con el siguiente análisis, la empresa está subutilizando su capacidad de producción, toda vez que de acuerdo con los tiempos de operación la empresa tiene capacidad de producir un máximo de 1.500 paquetes al mes (ver tabla 10).

Tabla 10. Comparativo de capacidad instalada de la empresa Cacao Negro del Ariari

	Situación Actual	Capacidad Total
Días de Producción	8	20
Jornada día	8	24
Total, Horas de Producción (3 operarios)	192	1440
Producción	200	1500
Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa (2022)		

Es importante indicar que la maquinaria con la que cuenta actualmente está en capacidad de soportar el máximo de producción esperado.

De acuerdo con lo anterior, se presenta un escenario con el incremento gradual de la producción, en el cual se incluya la formalización de los trabajadores, ya que este es un factor determinante a la hora de establecer los costos de la operación (ver tabla 11).

4. Análisis DOFA

Una vez estudiado el producto, el mercado y la situación económica de la empresa es importante hacer un análisis DOFA en el cual se puedan plasmar los factores internos y externos que afectan a la misma, así como tener una visión más clara de cuál es la mejor opción para llevar el producto a otros mercados, y así poder establecer claramente la estrategia para incrementar las ventas.

4.1 Debilidades

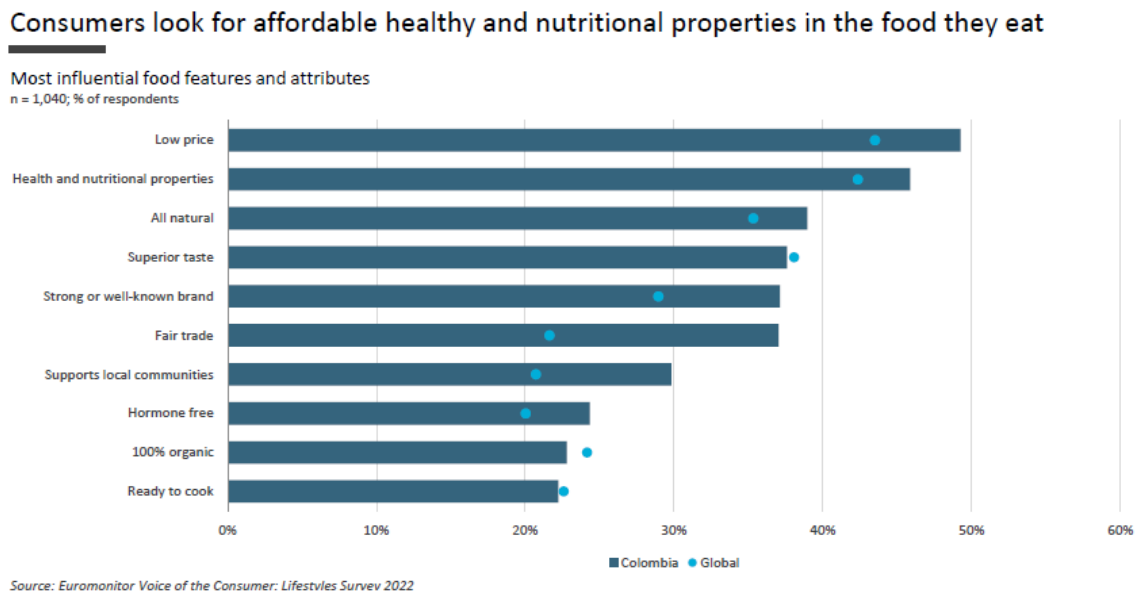
- A raíz de las pocas oportunidades comerciales en la zona, las ventas del producto son limitadas.
- Dificultad para comercializar el producto fuera de la zona, toda vez que el empresario no cuenta con disponibilidad económica para realizar labores de mercadeo en áreas cercanas.
- No se cuenta con la notificación sanitaria del Invima, lo que dificulta la presencia inmediata en el comercio formal.
- Poco flujo de capital de trabajo para surtir el trámite de la notificación sanitaria en el Invima.
- Poca comercialización del producto ya que solo se produce lo necesario para llevar a las ferias o mercados campesinos, de manera que al tener poca producción las utilidades son insuficientes para contar con un flujo constante de capital que permita el crecimiento.

4.2 Oportunidades

- Tendencias de consumo de alimentos naturales, una vez realizadas varias investigaciones se puede afirmar que en este momento se encuentra en auge el consumo de alimentos naturales, orgánicos y libres de conservantes, una referencia de esto es el estudio de Euromonitor (2022) sobre los hábitos de consumo de los colombianos, del

cual se presenta la Figura 4, que indica que el 40% de los colombianos busca propiedades saludables y nutricionales en los alimentos que consumen:

Figura 4. Los consumidores buscan propiedades saludables y nutricionales asequibles en los alimentos que consumen



Fuente: (Euromonitor International, 2022)

- El Comercio electrónico ha ido creciendo como estrategia de comercialización por la cantidad de mercado que puede abarcar, así como por la facilidad de acceso para la adquisición de los productos, esta afirmación se basa en las estadísticas del DANE del año 2021, en la cuales indica:

Del total de micro-negocios que tenían acceso o utilizaron el servicio de internet, solo 125.943 (6,04 %) realizaron ventas de productos a clientes por internet mediante una plataforma electrónica, en contraste con 1.960.912 (93,96 %) de micro-negocios que no realizaron este tipo de ventas. Esta amplia brecha indica la gran oportunidad que tiene el comercio electrónico para llegar a los micro-

negocios que aún no han implementado ningún tipo de estrategia digital para la comercialización y venta de sus productos, para que puedan aprovechar los beneficios que se derivan del uso de las herramientas tecnológicas. (DANE, 2023)

De ahí se destaca que para esta empresa el comercio electrónico es una oportunidad, ya que no solo aprovechan las múltiples plataformas digitales para ofrecer el producto, sino que se aprovechan una serie de beneficios tales como llevar el mercado a otras regiones, posicionar la marca, tener mayor visibilidad en las redes sociales, de manera que cuando se lleve al mercado objetivo este no va a ser desconocido.

- El Plan de Gobierno para el periodo 2022-2026, denominado “ Colombia, Potencia Mundial de Vida” (Petro & Márquez, 2023), en el cual se espera fortalecer la economía popular, entendiéndola como la economía informal, los microempresarios y la economía campesina entre otros, de tal manera que se espera que en el marco de este nuevo plan de desarrollo se establezcan programas encaminados a apoyar el crecimiento de las economías informales así como un empuje a los emprendedores y sobre todo que impulse los mercados en el campo.
- Esta es una oportunidad que se debe tener presente para estar atento a los beneficios y a los impulsos que otorgue el gobierno para impulsar la empresa.

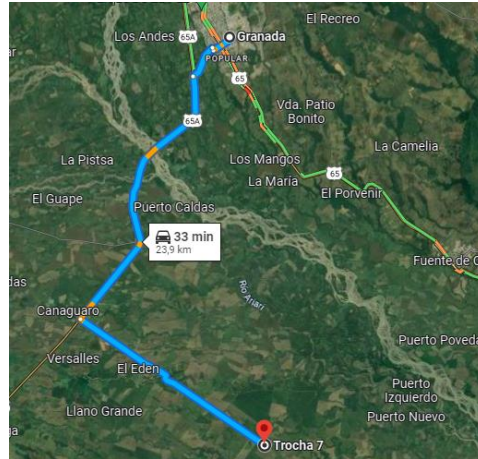
4.3 Fortalezas

- Producto 100 % Natural, libre de conservantes, sabores artificiales y sin azúcares añadidos., tal como se identificó en las características del producto y como se

evidenció tanto en las tendencias de consumo como en el estudio de mercado, en la actualidad este tipo de productos están siendo demandados por los consumidores y es una gran fortaleza ya que se está ofreciendo lo que el mercado espera.

- Facilidad de acceso a los insumos, toda vez que en la misma finca se cultiva el cacao que es el principal ingrediente, los materiales para la elaboración son comprados en el municipio cercano y los empaques, stickers y cajas son enviados directamente a la finca por el vendedor
- Ubicación de la empresa, es una fortaleza toda vez que está cerca a los cultivos y cuenta con buenas vías de acceso hacia el principal centro poblado de la región (ver figura 5).
- Este es un factor muy importante a tener en cuenta desde el principio ya que no es algo que se pueda cambiar fácilmente por lo tanto contar con excelentes vías de acceso y facilidad de transporte hacia los principales centros poblados y la mediana distancia de la capital del país es una gran fortaleza para la empresa por la facilidad de la llegada y salida de insumos, así como de producto terminado.

Figura 5. Mapa geográfico de la ubicación de la finca productiva del Cacao Negro de Ariari



Fuente: Google Maps.

La finca queda ubicada a 23 km de Granada, Meta que es el principal centro poblado de la región del Ariari y un sitio muy comercial ya que allí confluyen campesinos de la zona a comercializar sus productos además cuenta con excelentes vías de acceso desde y hacia los municipios cercanos, igualmente queda ubicado a 80km de Villavicencio.

4.4 Amenazas

- Dada la situación económica actual de la empresa la Competencia puede ser considerada como una amenaza ya que al ser el chocolate de mesa un producto de la canasta familiar resulta comprensible que muchos empresarios se interesen en producirlo y comercializarlo por lo tanto no es difícil encontrar en el mercado productos iguales o muy similares, inclusive en este momento ya existen empresas que ofrecen el producto casi en idénticas condiciones.
- Innovación de los grandes empresarios para desarrollar el mismo producto, como se mencionó en apartes del documento, las tendencias tanto del mercado como del gobierno son las de incentivar la producción de alimentos saludables y en economías que propendan por la sostenibilidad ambiental; Ante este panorama resulta necesario que los grandes empresarios de la industria del chocolate de mesa busquen alternativas

para crear líneas de negocios más saludables, manteniendo su sabor y aroma por lo que es una amenaza ya que este tipo de empresa cuenta con recursos no solo humanos sino de capital para incursionar en este mercado y cada vez será más complejo llegar a los mercados donde ya están fortalecidos como marca y como empresa.

Si bien la situación de la empresa no es la ideal, tampoco se puede desconocer que existe una gran oportunidad de llevar el producto a otros mercados, dada la demanda de este tipo de producto en los consumidores por sus componentes naturales.

5. 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

Estrategia

De acuerdo con los análisis realizados en el desarrollo de este trabajo es claro que, se está frente a un buen producto, el cual satisface las necesidades de los consumidores actuales, y que si bien no genera muchas utilidades tampoco genera pérdidas, lo que hace necesario diseñar una estrategia que se ajuste a la situación del emprendedor, teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas de la empresa.

Un punto clave para diseñar la estrategia es tener claro que, la empresa cuenta con una capacidad instalada para incrementar la producción sin requerir de grandes inversiones. Básicamente, la empresa requiere la financiación de capital de trabajo para la compra de insumos.

Así las cosas, también es importante tener en cuenta que es una empresa familiar, por tanto, no es viable intentar abarcar un mercado demasiado amplio, como lo serían las grandes

superficies. Esto es posible reconocer, en atributo a la experiencia obtenida durante un ejercicio académico con la empresa Colsubsidio (Londono, 2022); en esa ocasión se observó que el producto es interesante para la empresa, pero claramente para el emprendedor tiene muchas implicaciones sobre todo desde el punto de vista logístico y económico. Esta es la situación que enfrenta el emprendedor de Cacao Negro del Ariari, puesto que en este momento no está en capacidad de asumir costos adicionales.

De acuerdo con lo anterior, resulta necesario identificar el tipo de tiendas en las cuales se puede comercializar el producto a menor escala, y de manera paulatina hasta lograr alcanzar vender el 100% de la producción mensual de la empresa.

Como se ha mencionado a lo largo del documento, un mercado interesante es el de las tiendas especializadas en productos saludables; este tipo de tiendas resulta ideal toda vez que en su mayoría son pequeños mini-mercados que comercializan alimentos innovadores de la canasta básica familiar, y cuya especialidad son los alimentos saludables. Adicionalmente, estas tiendas ofrecen un ambiente que invita a los consumidores a descubrir nuevas maneras de cuidar su salud por medio de distintos alimentos. De esta manera, el Cacao Negro de Ariari encaja perfectamente, no solo por las propiedades alimenticias del mismo, sino por su empaque y diseño que lo hace llamativo para los consumidores.

Dado que son pequeños negocios que apenas están surgiendo, aun no hay datos oficiales que indiquen un número aproximado de tiendas de este tipo en las principales ciudades del país. Sin embargo, es claro que, en Bogotá, como capital del país, es más viable encontrar una mayor cantidad de tiendas especializadas en alimentos saludables; por lo anterior y además dada la mediana cercanía de la empresa a la ciudad de Bogotá, se plantea la estrategia de ofrecer el producto en estos mercados especializados en la capital del país.

6. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación

Una vez definida la estrategia de comercializar el producto en las tiendas saludables de la ciudad de Bogotá, el empresario debe incursionar poco a poco en el mercado con el fin de ir creciendo de manera escalonada en la producción. Para lograr esto, es necesario retomar el análisis financiero y tomar decisiones con base en cifras reales (ver tabla 12).

Tabla 12. Análisis financiero de Cacao Negro de Ariari

	13%	30%	50%	75%	100%
	200	450	750	1125	1500
Producción Mensual					
Descripción Materia Prima	13%	30%	50%	75%	100%
CACAO	442.000	994.500	1.657.500	2.486.250	3.315.000
STICKERS	180.000	405.000	675.000	1.012.500	1.350.000
BOLSAS	132.500	298.125	496.875	745.313	993.750
GAS	40.000	90.000	150.000	225.000	300.000
ENERGÍA ELÉCTRICA	24.825	55.855	93.092	139.638	186.184
MANO OBRA	1.416.600	3.187.350	5.312.250	7.968.375	10.624.500
OTROS COSTOS (Embalaje - Transporte - Administrativos)	130.180	292.905	488.175	732.263	976.350
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN	2.366.105	5.323.735	8.872.892	13.309.338	17.745.784
Costo de Ventas	341.040	767.340	1.278.900	1.918.350	2.557.800
Material P.O.P (Volantes - Degustaciones)	94.644	94.644	94.644	94.644	94.644
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN	2.801.789	6.185.719	10.246.436	15.322.332	20.398.228
Precio de Venta	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Cant. Ventas	200	450	750	1.125	1.500
Ingreso Total	3.200.000	7.200.000	12.000.000	18.000.000	24.000.000
Utilidad Absoluta	398.211	1.014.281	1.753.564	2.677.668	3.601.772
Margen Bruto	12,4%	14,1%	14,6%	14,9%	15,0%
		250	300	375	375

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa (2022)

Como se mencionó en un comienzo, la empresa cuenta con unas ventas fijas mensuales de 200 paquetes y de acuerdo con el cálculo de horas hombre trabajadas la producción actual es del 13% de la capacidad total, con esto claro se propone que el crecimiento en las ventas se vaya realizando de manera escalonada para lo cual se toma como base el siguiente cálculo (ver tabla 13).

Tabla 13. Incremento de la producción

13%	30%	50%	75%	100%
200	450	750	1125	1500
Venta fija en Ferias	200	200	200	200
	250 5 tiendas x 50 unidades	250 5 tiendas	250 adicionales 5 tiendas	250 adicionales 5 tiendas
		300 6 tiendas x 50 unidades	300 6 tiendas x 50 unidades	300 6 tiendas x 50 unidades
			300 7 tiendas x Prom 53 unidades	300 7 tiendas x Prom 53 unidades
				300 7 tiendas x Prom 53 unidades
Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa (2022)				

Las metas para el cumplimiento de cada objetivo de producción se deben establecer a un corto y mediano plazo, ya que entre menos tiempo tarde en pasar de un nivel al otro, mayor será el reconocimiento del producto y los insumos serán mejor utilizados, así como la logística para la distribución.

Un aspecto a tener en cuenta es que, para alcanzar la venta de un promedio de 50 paquetes mensuales por tienda, se está considerando una venta mínima de 2 paquetes diarios; ésta última es una cifra conservadora, particularmente porque se está vendiendo un alimento de consumo regular en el país. Finalmente, una vez alcanzado el 100% de producción

mensual y sin realizar inversiones adicionales a los gastos de producción, administrativos y de ventas la empresa alcanzaría un volumen de ventas anuales de \$288.000.000, cifra bastante significativa teniendo en cuenta que se trata de una pequeña empresa en crecimiento (ver tabla 14).

Tabla 14. Proyección de volumen en ventas de Cacao Negro del Ariari

	Proyección Año
Descripción Materia Prima	Al 100%
CACAO	39.780.000
STICKERS	16.200.000
BOLSAS	11.925.000
GAS	3.600.000
ENERGÍA ELÉCTRICA	2.234.205
MANO OBRA	127.494.000
OTROS COSTOS (Embalaje - Transporte - Administrativos)	11.716.200
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN	212.949.405
Costo de Ventas	30.693.600
Material P.O.P (Volantes - Degustaciones)	1.135.730
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN	244.778.735
Precio de Venta	16.000
Cant. Ventas	18.000
Ingreso Total	288.000.000
Utilidad Absoluta	43.221.265
Margen Bruto	15,0%
Fuente: Elaboración propia (2022)	

Dos puntos claves que es necesario mencionar es que estos cálculos incluyen la formalización de mínimo 6 empleados, incluyendo al empresario devengando un salario mínimo mensual con todas las prestaciones; lo que en sí es un gran avance en el

fortalecimiento de la empresa. Un segundo punto que también es de resaltar es, el precio establecido para el producto está calculado sobre una base mínima de lo que ofrece la competencia, de manera que el empresario puede establecer una negociación con cada una de las tiendas, e incrementarle un poco, con el fin de obtener un mejor margen de utilidades, tanto para el como para la tienda.

7. Conclusiones

Al momento de escoger la problemática empresarial a desarrollar, el objetivo principal fue y sigue siendo esbozar en un documento práctico, sencillo, claro y conciso una situación muy común por la que pasa cualquier persona que desea desarrollar una idea de negocio en este país, y frente a la cual muchas veces no cuenta con las herramientas académicas y de experticia necesarias para buscar alternativas que ayuden a florecer el negocio y es esto lo que hace que muchos de estos proyectos e ideas de negocio se queden únicamente en una buena idea o en el peor de los casos conlleven pérdidas económicas y crisis personales.

Ahora bien, en el desarrollo de este trabajo una de las situaciones más complejas fue la determinación de una problemática puntual ya que al estar desde el lado de la academia se puede caer en la primera impresión de lo que desde afuera se observa como problema y fue en esta parte donde en comienzo se complicó la selección del problema porque por ejemplo en un principio se determinó que el problema era porque el producto no se vendía pero una vez realizadas las investigación y analizando a fondo la situación real es que se logró determinar que es un buen producto, que no se está aprovechando la capacidad instalada de producción y que tiene muy pocos canales de distribución.

Una vez ya se determinó puntualmente el problema, es gratificante poder disponer de los conocimientos adquiridos en esta maestría así como en las experiencias laborales transmitidas por cada uno de los docentes, donde cada uno a través de su especialidad presentaron situaciones reales a las cuales se han enfrentado en su vida profesional y son este tipo de conocimientos los que permiten que se pueda afrontar un problema real de manera objetiva y ofrecerle al emprendedor soluciones reales, prácticas y totalmente realizables lo

que hace que el fruto de estos estudios se materialicen no solo en un título sino en un aporte importante a la sociedad y en este caso a una empresa.

Por último se le presentó al empresario un estudio económico de como serían el crecimiento de su empresa en un año, ampliando gradualmente la producción y así mismo se plantean escenarios reales para ampliar los canales de comercialización de manera escalonada logrando a través de estos vender el 100% de la producción, lo que implica un mejoramiento sustancial en el nivel de ingreso así como la formalización laboral de los trabajadores actuales y generando oportunidades laborales para los campesinos de la zona, lo cual impacta positivamente al desarrollo de la región.

Referencias bibliográficas

- ANDI. (7 de febrero de 2023). Las tendencias de consumo de alimentos en los hogares colombianos durante 2022. *Noticias ANDI*, págs. 1-14.
- Banco de la República. (2023). <https://www.banrep.gov.co/>. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/tags/canasta-familiar>
- DANE. (2023). *Los micro-beneficios en Colombia 2021: énfasis en el comercio electrónico y la economía popular*. Bogotá: DANE.
- Euromonitor International. (2022). Consumer Lifestyles in Colombia. *Passport*, 1-80.
- Euromonitor International. (2022). *Sector Capsule: Chocolante confectionery in Colombia*. Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2023). *Confitería de Chocolate en Colombia*. Bogotá.
- Ibero-Baraibar, I., Abete, I., Martínez, J. A., Rodríguez, A., & Zulet, M. (2017). Guías para el consumo de chocolate negro. ¿placer y salud cognitiva? *Nutrición Hospitalaria*, 759-760.
- Londono, D. (12 de febrero de 2022). Negociación Cacao Negro del Ariari. Bogotá: https://www.youtube.com/watch?v=OxWpGLTijMQ&ab_channel=dianapatricialondononavarro.
- Petro, G., & Márquez, F. (febrero de 2023). <https://colaboracion.dnp.gov.co/>. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-02-23-bases-plan-nacional-de-desarrollo-web.pdf>