

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Emprendimiento Chocolates Caofiori

Trabajo De Grado

Mónica Andrea Borbón Flórez

Bogotá D.C, Colombia

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Emprendimiento Chocolates Caofiori

Trabajo De Grado

Mónica Andrea Borbón Flórez

Centro de Emprendimiento UR Emprende

Administración De Negocios Internacionales

Bogotá D.C, Colombia

2020

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	8
<i>Palabras Clave</i>	8
<i>Abstract</i>	8
<i>Key Words</i>	8
1. One pager	9
1.1. Descripción	9
1.2. Problema	9
1.3. Tamaño de Mercado	10
1.4. Mecanismos de Distribución	11
1.5. Validación de Prototipo	11
1.6. Monetización	12
1.7. Sector y actividad económica del emprendimiento	12
2. Objetivo general y específicos	13
2.1. Objetivo General	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. Modelo de negocio ampliado	13
3.1. Mi meta	13
3.2. Descripción de modelo de negocio	14
3.3. Retos	14
3.4. Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia	14
3.5. Métricas por áreas	15
3.5.1. Operaciones:.....	15
3.5.2. Mercados:	15
3.5.3. Financiera:	15
3.5.4. Recursos:	15
3.6. Proyectos clave	16
4. Finanzas	16
4.1. Modelo financiero	16
4.2. Ventaja competitiva	17
4.3. Indicadores en escenario normal	17
4.4. Proyección financiera de crecimiento	18

4.5.	Fuentes de financiación	19
4.6.	Video Pitch - Demo Day	19
5.	<i>Aspectos legales</i>	19
5.1.	Estructuras de desglose de trabajo: Necesidades/planeación	19
	Fuente: Trabajo propio del autor	21
5.2.	Estructuras de desglose de trabajo: Riesgos	21
5.3.	Diagrama de Gantt	23
5.4.	Registro o carta de compromiso	24
6.	<i>Estructuración de estrategia SALES 4.0</i>	25
6.1.	Construcción del mapa de experiencia del cliente	25
6.1.1.	Mapa de empatía.....	25
6.1.2.	Journey Map Actual	26
6.2.	Estrategia de consolidación de mercado	28
6.2.1.	Producto.....	28
6.2.2.	Precio	28
6.2.3.	Promoción.....	28
6.2.4.	Plaza	29
6.2.5.	Personas	29
6.2.6.	Procesos.....	29
6.2.7.	Posicionamiento	29
6.3.	Descripción de funnel	30
6.4.	Modelo y pasos de tracción comercial.....	30
7.	<i>Estrategia de mercadeo y comunicación</i>	30
7.1.	Propuesta de valor en prosa/manifiesto.....	30
7.2.	Brief de marca	31
7.3.	Mensajes claves	32
7.4.	Plan de mercadeo	32
7.5.	KPI de seguimiento comercial	33
8.	<i>Beneficios para la comunidad</i>	34
8.1.	Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?	34
8.2.	Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?.....	34
8.3.	Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?	34
9.	<i>Bibliografía</i>	35

Lista de Tablas

Tabla 1. Empresas líderes en la industria chocolatera en Colombia.....	10
Tabla 2. Indicadores financieros en escenario normal	17
Tabla 3. Descripción EDT Planeación	20
Tabla 4. Descripción EDT Riesgos	21
Tabla 5. Actividades el diagrama del Gantt	23
Tabla 6. Descripción mapa de empatía	25
Tabla 7. Journey Map Actual	26
Tabla 8. Plan de mercadeo	32
Tabla 9. KPI Comercial.....	33

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. EDT Planeación	19
Ilustración 2. EDT Riesgos	21
Ilustración 3. Diagrama de Grantt	24
Ilustración 4. Mapa de empatía	25
Ilustración 5. Funnel de embudo	30
Ilustración 6. Brand Essence Wheel.....	31
Ilustración 7. Mensajes clave en Journey Map	32

Glosario

Agrícola: Perteneiente o relativo a la agricultura o al agricultor. Persona que se dedica a cultivar o labrar la tierra. (RAE, 2020)

Cacaotero: Persona que cultiva cacao o negocia con él. (RAE, 2020)

Campesino: Dicho de una persona: Que vive y trabaja de forma habitual en el campo. (RAE, 2020)

Cata: Acción y efecto de catar. Porción de algo que se prueba. (RAE, 2020)

Confitería: Establecimiento donde los confiteros hacen y venden los dulces, y que a veces es también salón de té. Arte de elaborar dulces y confituras. (RAE, 2020)

Manual de compliance: Es un conjunto de estándares mínimos de cumplimiento establecidos por las empresas para identificar, prevenir, gestionar, controlar y dar respuesta a los diferentes riesgos de cumplimiento de normas que surgen al interior de las organizaciones y, a partir de ello, ajustar su actividad a la normatividad vigente que le sea aplicable y a los reglamentos internos de la organización (Osorio Sanchez, 2019)

Monetización: Acción y efecto de monetizar. Dar curso legal como moneda a billetes de banco u otros signos pecuniarios. (RAE, 2020)

Optimización: Buscar la mejor manera de realizar una actividad. (RAE, 2020)

Remarketing: El Remarketing, conocido también como Retargeting, es una forma de publicidad online que le permite a las compañías que prestan servicios digitales, mostrar anuncios a personas que hayan visitado previamente su página web, pero que aún no han adquirido o pagado por un producto o servicio. (Ortega Hermida, s.f)

Sostenible: Que se puede sostener. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. (RAE, 2020)

Sucedáneo: Dicho de una sustancia: Que, por tener propiedades parecidas a las de otra, puede reemplazarla. (RAE, 2020)

Tracción: Acción y efecto de tirar de algo para moverlo o arrastrarlo. (RAE, 2020)

Resumen

En Colombia año a año ha ido creciendo el emprendimiento nacional tras ver nuevos casos de éxito, el aumento del apoyo a la creación de empresa y el aumento de fondos de capital semilla para emprendimientos innovadores. Pero para generar empresas de éxito, un emprendedor necesita construir herramientas de organización que le permitan prosperar en un mundo altamente competitivo y que le exige diferenciación para sobresalir.

El presente proyecto, tuvo como propósito el análisis de la empresa Chocolates Caofiori como emprendimiento de una estudiante de la Universidad del Rosario. Para poder desarrollar este documento se pasó por capacitaciones de negocio ampliado, de aspectos legales, comerciales, de mercadeo y finanzas. En cada capacitación se realizaron estrategias las cuales debían ser aplicadas al proyecto en búsqueda de que este pudiera organizarse y obtener resultados. Tras estas capacitaciones se lograron construir diferentes herramientas que permitirán guiar el proyecto con éxito a destacarse en el mercado y lograr sus objetivos.

Palabras Clave

Emprendimiento, chocolate, cacao colombiano, estrategia de mercadeo y comunicación, negocio ampliado, estructura legal, estrategia comercial, modelo financiero.

Abstract

In Colombia, national entrepreneurship has grown year after year after seeing new success stories, increased support for business creation, and increased seed capital funds for innovative ventures. But to generate successful companies, an entrepreneur needs to build organizational tools that allow him to prosper in a highly competitive world and that requires differentiation to excel.

The purpose of this project was to analyze the Caofiori company as an undertaking for a student from the Universidad del Rosario. In order to develop this document, we went through training on expanded business, legal, commercial, marketing and financial aspects. In each training, strategies were developed which should be applied to the project in order that it could be organized and obtain results. After these training, different tools were built to successfully guide the project to stand out in the market and achieve its objectives.

Key Words

Entrepreneurship, chocolate, Colombian cocoa, marketing and communication strategy, expanded business, legal structure, commercial strategy, financial model.

1. One pager

1.1. Descripción

Chocolate Caofiori es un producto comestible en barra realizado con cacao fino de aroma y sabor que se comercializa directamente desde la marca, manejamos un mercado justo con los campesinos que nos venden el cacao para su transformación y le permitimos vivir una experiencia sensorial y de alta calidad al consumidor final.

1.2. Problema

El transporte y la logística colombiana impide el progreso de campesinos de regiones como Tumaco, Putumayo y Chocó, ellos tienen dificultades para comercializar la mayoría de los productos que producen y tienen presiones sociales. Necesitan lograr vender su producción de manera rentable para enfrentar la desigualdad, y evitar que sus cosechas se pierdan en sus tierras. Tienen mucho potencial y poco apoyo.

En Colombia, los índices de pobreza son de alrededor del 30% y de indigencia del 7% en las ciudades, mientras que el campo la pobreza es de 65% y la indigencia de 33%. Adicionalmente, el 60% del empleo en el campo es informal, el 11% de los campesinos no tienen vivienda y el 16% la tiene en mal estado. Sin contar que su ingreso promedio mensual es de \$300.000 que es muy poco comparado con el salario mínimo del país de alrededor de \$900.000. (Semana, 2012)



Chocolates Caofiori

<https://caofiori.com/>

Industria Alimentaria

Equipo Necesario:

Administradores,
vendedores,
mercaderistas y
contador.

**Información
financiera**

Capital inicial:

40'000.000

PRI: 2 años y 4

meses.

Margen Operacional:

20%

WACC: 10%

1.3. Tamaño de Mercado

Para poder evaluar el tamaño del mercado de la chocolatería en Colombia se tomaron los datos financieros de las principales empresas comercializadoras de chocolatería a nivel nacional. Hay que tener en cuenta que específicamente los chocolates finos son un mercado que lleva pocos años en desarrollo y por tanto no tienen un nivel de ventas alto y no es fácil encontrar estados financieros de empresas dedicadas netamente a la chocolatería fina. Sin embargo, se evaluaron empresas chocolateras de productos de diferentes gamas de calidad que igual compiten con el chocolate fino de aroma y sabor. Las empresas encontradas son:

Tabla 1. *Empresas líderes en la industria chocolatera en Colombia*

Razón Social	Ingresos (Miles USD) 2019	Porcentaje del mercado
Compañía nacional de chocolates SAS	299.074	95,44%
Fábrica de Chocolates Triunfo S.A.	4.504	1,44%
F&M Chocolates S.A.S	3.253	1,04%
Inversiones M&M un mundo mágico de dulces y chocolates SAS	2.557	0,82%
Fábrica de chocolates andino Lta	1.906	0,61%
Fábrica de chocolate y café san Rafael Lta	959	0,31%
Mael Chocolates & souvenirs SAS	511	0,16%
Chocolates Nayarith S.A.S	335	0,11%
Logotipos y Chocolates SAS	161	0,05%
Compañía Bosques de Chocolate	112	0,04%

Fuente: EMIS

Como se ve en el cuadro anterior la mayor productora y comercializadora es la Nacional de Chocolate, sin embargo, el mercado de chocolate aún sigue desarrollándose y cada día nuevas empresas de chocolate nacen. Y es un hecho que el cacao en Colombia en un mercado con gran potencial de crecimiento, como en su momento lo fue el café. Una evidencia es que:

[...] Según datos del Censo Nacional Agropecuario, en Colombia hay aproximadamente 200 mil hectáreas de cacao sembradas y 30 mil son las familias que se dedican a esta actividad agrícola. Además de las familias, la cadena está conformada por 492 asociaciones y agentes comercializadores, 41 empresas productoras y dos industrias principales que compran y procesan el 75% de la producción nacional: la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker. El promedio anual de producción de cacao en Colombia es de 88.000 toneladas. En el caso de Tumaco, el cultivo de cacao presenta algunas dificultades que han impedido la consolidación de este producto en la región. Pese a ser declarado como cacao fino y de aroma por la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en

inglés), y ser reconocido como uno de los mejores del mundo, el sector cacaoero en Tumaco se ha sembrado en pequeñas o medianas parcelas, unidades productivas que en promedio no superan las 3,3 hectáreas. De acuerdo con las fuentes consultadas, 172.341 ha son aptas para la siembra de cacao en el Pacífico nariñense; no obstante, hasta ahora no ha sido posible consolidar grandes extensiones de este cultivo. Además, de acuerdo con lo informado en la fase de entrevistas por parte de los representantes de la Federación Nacional de Cacaoteros en la región, el promedio de rendimiento anual de los árboles de cacao por hectárea apenas alcanza rangos entre 250 y 300 kilogramos por hectárea. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2018, págs. 35-36)

Como se muestra en la cita anterior Colombia posee uno de los mejores cacaos del mundo y tiene un gran potencial productivo, solo necesita de apoyo de empresas que le den un mercado de salida, diferentes a las empresas ya conocidas como la Nacional de Chocolate y Casa Luker. Tenemos un gran potencial agrícola y debemos impulsarlo dentro de un mercado justo con nuestros campesinos.

1.4. Mecanismos de Distribución

Nuestros chocolates llegan a nuestros consumidores principalmente por nuestro e-commerce donde se captan clientes a través de un ambiente virtual, haciendo uso del blog para captar la atención de interesados y de las redes sociales como Facebook e Instagram para llegar a la mayor cantidad posible de usuarios y hacerles remarketing.

De manera física tenemos diferentes distribuidores locales como lo son tiendas de café barista, chocolaterías, boutiques de hoteles, tiendas naturistas y artesanales.

También llegamos a nuestros clientes por medio de eventos propios como talleres de catación y eventos de terceros como las ferias de artesanías y de chocolatería realizadas tanto por entidades gubernamentales como personas naturales y jurídicas en diferentes países.

Otro canal de distribución lo administramos por medio de alianzas con otras marcas que buscan complementar sus productos para ocasiones especiales, como lo son las empresas de arreglos florales, o para dar regalos a sus clientes, como lo son los concesionarios y las empresas de servicios.

Por último, participamos en diferentes ruedas de negocio en búsqueda de la internacionalización del producto por medio de distribuidores de diferentes países interesados en nuestro producto tanto en grano como en barra.

1.5. Validación de Prototipo

Caofiori ya tiene alrededor de 2 años en su funcionamiento por lo que ya tienen un producto y mercado constituido y en desarrollo. La validación de cada uno de sus productos y

modificaciones de estos se ha realizado mediante la retroalimentación obtenida en las diferentes ferias en las cuales se presento, y de clientes de sus diferentes canales de ventas, desde minoristas hasta consumidores finales.

Los chocolates han sido bien recibidos por su diseño y sabor, en el anexo A se encuentra la evidencia de algunos de los comentarios que la empresa ha recibido frente a sus productos. Nuestros consumidores han mostrado interés frente a la idea de catar chocolate de diferentes regiones colombianas y descubrir sus diferencias, igualmente se han mostrado satisfechos al poder usarlos de regalo a sus seres queridos. El producto ha tenido un buen recibimiento frente a los consumidores que ya son conocedores de los chocolates de más de 70%, sin embargo, también nos hemos encontrado con clientes sin experiencia que tienden a sentir el chocolate muy amargo dado la costumbre colombiana a chocolates sucedáneos de gran cantidad de azúcar, este es un punto para mejorar para la marca ya que sus productos requieren de una cultura de consumo mayor.

Adicionalmente la empresa ya cuenta con página web y ventas por medios digitales (<https://caofiori.com/>). Este mercado digital sigue en desarrollo y crecimiento y por este medio buscamos seguir validando nuestros productos por medio de encuestas post servicio que serán enviadas a nuestros clientes una vez es finalizada su compra y los productos llegan a sus manos.

1.6. Monetización

Caofiori monetiza principalmente por medio de la comercialización de barras de chocolates fino de aroma y sabor en sus diferentes canales de distribución anteriormente nombrados. También realiza talleres de catación a clientes minoristas en sus tiendas, a empresas con eventos especiales y con sus consumidores finales. Igualmente, la empresa monetiza por medio de la intermediación del campesino y de clientes internacionales que buscan el cacao en grano principalmente. En cuando al ingreso de capital de la empresa, sus principales fuentes son por ahorros propios e ingresos de otras empresas de los socios que son inversores en Caofiori.

1.7. Sector y actividad económica del emprendimiento

Caofiori se desempeña frente a las siguientes actividades económicas (CIIU):

- Código 1082 - Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
- Código 4729 - Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados
- Código 4791 - Comercio al por menor realizado a través de internet

2. Objetivo general y específicos.

2.1. Objetivo General

Con este trabajo Caofiori busca comprender su modelo de negocio a mayor profundidad y poder organizar sus estrategias legales, financieras, comerciales y de mercadeo. De esta manera poder aplicar cada una de las estrategias acá desarrolladas y obtener la mejora esperada en su rendimiento, teniendo control y medición de todos los procesos para su mejora continua.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar y organizar la estructura, operación y estrategias que se había estado llevando en Caofiori por los últimos años de manera desenfocada e innata.
- Reconstruir el modelo de negocio de Caofiori en búsqueda de mejorar sus estrategias y rendimiento en el mercado.
- Emplear las estrategias desarrolladas en cada área en Caofiori para así validarlas y mejorarlas.
- Medir y evaluar el rendimiento de la empresa en los próximos meses con cada uno de los cambios implementados.

3. Modelo de negocio ampliado

3.1. Mi meta

Incrementar las ventas por medio de e-commerce a 3'000.000 de pesos en los próximos 3 meses una vez habilitada la página web. Al igual que posicionar la página web de manera orgánica y generar reconocimiento de marca a nivel nacional.

Incrementar nuestro portafolio de producto a nuevas regiones de Colombia y a nuevos productos como chocolate de mesa y bombonería.

3.2. Descripción de modelo de negocio

Ofrecemos chocolatería fina colombiana con productos totalmente naturales (sin conservantes, saborizantes o químicos), y saludables al ser chocolates negros de más de 70% cacao. Nuestro chocolate ofrece experiencias sensoriales donde invita a la catación del chocolate y la identificación de sus notas de sabor dependiendo de la región colombiana de la que provenga. Además, la empresa está comprometida socialmente con los campesinos para poder mejorar su estilo de vida y comprometida ambientalmente al buscar generar los menos desperdicios posibles y usar empaques de papel reciclado.

3.3. Retos

- Aumentar las ventas online a 3'000.000 de pesos mensuales en los primeros 3 meses desde el funcionamiento de la página y luego a \$10'000.000 mensuales en los siguientes 6 meses.
- Aumentar la interacción con los campesinos de cada región para conocer su situación actual y como nosotros podemos ayudar a mejorar su calidad de vida e ingresos.
- Aumentar el portafolio de productos en cuanto a regiones que cubrimos como en la diversificación del producto como lo es el grano de cacao, el chocolate de mesa y la bombonería.
- Posicionar la página web y generar reconocimiento de marca a nivel nacional, superar los 1.000 seguidores en cada una de nuestras redes sociales y llegar a un tráfico mensual de 500 personas a la página web.

3.4. Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia

Nuestras estrategias serán:

- Creación de un ambiente virtual de 360 grados automatizado que genere ventas por medio del marketing y remarketing digital.
- Evaluar y validar el mercado canadiense como posible país de expansión para la empresa debido a posibles distribuidores en la zona.
- Compartir las experiencias de nuestros campesinos y concientizar sobre el consumo nacional y la calidad de nuestro chocolate. Evaluar con los campesinos la exportación de su grano seco y transformado en nuestros productos.

- Realizar prototipos y validar la aceptación en el mercado de nuevas ideas de productos como el chocolate de mesa y la bombonería.

3.5. Métricas por áreas

3.5.1. Operaciones:

- Rendimiento o producción de personal de marketing medido a través del aumento de ventas generadas respecto a la inversión realizada (sueldos y campañas) a 25%.
Indicador: $\text{ventas/inversión} * 100\%$
- Tener esquematizado e integrado los objetivos y tareas de las diferentes áreas en un 100%.
Índice: $\text{Tareas esquematizadas / Tareas totales} * 100\%$
- Construcción de estrategia de exportación de al menos 9% semanal.
Índice: $\text{Tareas a la internacionalización realizadas (ProColombia) / Tareas totales para internacionalización (ProColombia)} * 100\%$.

3.5.2. Mercados:

- Fidelización de clientes (satisfacción del cliente de al menos 80%).
Indicador: $\text{Clientes con respuestas favorables a las encuestas / Clientes encuestados} * 100\%$
- Aumento de visitantes a la página a 100 leads por mes
Indicador: Número de leads mensuales
- Crecimiento de ventas por e-commerce a 3'000.000 mensual
Indicador: Total de ventas por e-commerce (\$)

3.5.3. Financiera:

- Disminución de nivel de endeudamiento del 10%
Indicador: $\text{Total pasivo/total activo} * 100\%$
- Aumento del ROA de 50%
Indicador: $\text{Utilidad Neta / Activo Total} * 100\%$
- Disminuir la rotación de inventarios en 30 días
Indicador: $\text{(Inventarios/costo de Ventas)} * 365$

3.5.4. Recursos:

- Tener construida y ejecutando la estrategia digital en su 100%

Indicador: Tareas construidas y ejecutadas de la estrategia digital / tareas totales de estrategia digital *100%

- Sueldo mensual de cada socio de al menos 500.000 obtenido de ganancias de e-commerce

Indicador: Total de sueldo pagado mensualmente a cada socio

- Tener construida la estrategia de comercialización en Canadá en su 100% para evaluar su pre-viabilidad

Indicador: Tareas de construcción de estrategia completadas/ Tareas de construcción de estrategias de comercialización en Canadá completadas *100%

3.6. Proyectos clave

El proyecto clave que se están realizando desde mayo del 2020 y continúa en su proceso es: La virtualización de la empresa por medio de la creación y optimización de la página web y marketing. Este proyecto clave fue expandido en una cascada de proyectos la cual podrán encontrar en el anexo B.

4. Finanzas

4.1. Modelo financiero

Se realizó el modelo financiero de la empresa en tres escenarios: Realista, Pesimista y Optimista. Este modelo se encuentra en anexo C donde se podrán evaluar cada unos de los resultados obtenidos e los escenario, sin embargo, de estos cabe destacar que tanto en el escenario normal como optimista solo hará falta una inversión inicial de 50'000.000 y con el buen manejo de las ventas, la empresa tendrá un crecimiento optimo que le permitirá autofinanciarse y sostenerse en el tiempo. Además, como se mostrará más adelante los indicadores obtenidos en el escenario normal son alentadores para el proyecto. En el anexo D se encuentra los estados financieros obtenidos con el escenario realista.

4.2. Ventaja competitiva

Caofiori ha enfocado su ventaja competitiva hacia la diferenciación, como bien sabemos según Porter:

[...] hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. (Porter, 2009)

Chocolates Caofiori tiene un producto que busca generar valor a sus clientes y por tanto no compite por precios, ni es una marca low cost. Chocolate Caofiori ofrece chocolates finos de aroma y sabor de origen colombiano, chocolates con un aporte a la salud al ser chocolates oscuros de más de 70% cacao. Siempre nos preocupamos por ofrecer productos que aporten a la salud de nuestros consumidores como es el caso de nuestra línea 0% azúcar. Adicionalmente, consideramos nuestros productos un regalo de lujo que da estatus y reconocimiento a nuestros clientes, sean estas empresas o consumidores finales. Cada día buscamos enfocar nuestras estrategias en mostrar a nuestros clientes nuestros diferenciarles y seguirles generando valor para que tengan una buena relación costo/beneficio sin necesidad de que nosotros compitamos con otras marcas por precio.

4.3. Indicadores en escenario normal

Tabla 2. *Indicadores financieros en escenario normal*

	Año 1	Año 2	Año 3
Solvencia	6,6	2,88	4,74
Liquidez pura	2,35	1,31	3,96
Niveles de endeudamiento total	0,46	0,34	0,21
Corto plazo Largo plazo	0,3	0,97	1
Total	0,85	0,53	0,26
Corto plazo	0,25	0,51	0,26
Largo plazo	0,6	0,02	0
Bancos	1,07	0,19	0,01
Rotación de inventarios	61,75	89,08	32,37
Ciclo Operativo	61,75	89,08	32,37
Ciclo Caja	61,75	89,08	32,37
Margen Bruto	14,17%	38,71%	38,55%
Margen Operacional	-6,92%	19,76%	20,91%
Ebitda	-7.020.200	45.663.850	68.534.450

Margen Neto	-6,14%	12,76%	13,87%
Margen de Cobertura	-3,08	27,47	100,7
ROA	-0,24	0,45	0,41
ROE	-0,45	0,68	0,51
TIR	21,71%		
PRI	0,456	2 años , 4 meses y 8 días	
Valor presente de ingresos	\$52.857.806		
Valor de inversión inicial	\$40.000.000		
Valor presente neto U	\$12.857.806		
B/C	\$0,76		
VAN FC	\$106.525.194		
WACC	10%		

Fuente: Trabajo propio del autor

4.4. Proyección financiera de crecimiento

El último año la empresa tuvo un buen crecimiento en sus ventas al pasar de vender \$9'043.700 en 2018 a vender \$ 23.264.980 en el 2019, de acuerdo con el registro de ventas que se lleva en la empresa, esto equivale a un crecimiento de 157,25%. Sin embargo, la empresa espera tener un aumento de sus ventas en este año de 118,06%, es decir, a \$50'730.500. Estas cifras de acuerdo con el crecimiento de las ventas que proyecto para este año teniendo un buen desempeño en sus estrategias de venta por el canal digital, cabe destacar que se tuvo en cuenta el crecimiento de ventas de medio año dado que la estrategia de ventas virtual, con la cual se proyectaron las ventas, inicio en junio del 2020 y no en enero como lo muestra el Excel. Hay que destacar que la empresa está en búsqueda de estabilizar sus ingresos en temporada baja ya que esta suele tener ingresos cercanos a las 15'000.000 cada diciembre por la temporada de regalos empresariales y navideños. Los flujos de caja en los cuales se muestra la proyección financiera se encontrarán en el anexo C.

Finalmente, es necesario aclarar que el crecimiento de ventas proyectado se enfoca principalmente en el incremento de las ventas por e-commerce y de la obtención de contratos empresariales en los cuales la empresa ya ha estado trabajando. Igual se mantienen las ventas a minoristas como cafés especializados y chocolaterías, pero con un leve aumento dado que la empresa ha identificado que este canal no tiene el crecimiento y la rentabilidad que esperaba.

4.5. Fuentes de financiación

Hasta este momento Caofiori se ha financiado principalmente de sus inversionistas quienes de manera constante inyectan capital a la empresa. La empresa también ha adquirido algunos préstamos bancarios y préstamos de terceros cercanos a los socios.

Su fuente de financiación más importante son sus ventas e ingresos por eventos como las cataciones y las ferias. De acuerdo con la proyección financiera realizada temporalmente la empresa no necesitará más inversión inicial y se auto sostendrá, sin embargo, en caso tal de necesitar una reinversión la empresa evaluará su participación en concursos de capital semilla.

4.6. Video Pitch - Demo Day

La empresa cuenta con su video Pitch en la plataforma de YouTube y lo podrán encontrar en este [link](#).

5. Aspectos legales

5.1. Estructuras de desglose de trabajo: Necesidades/planeación

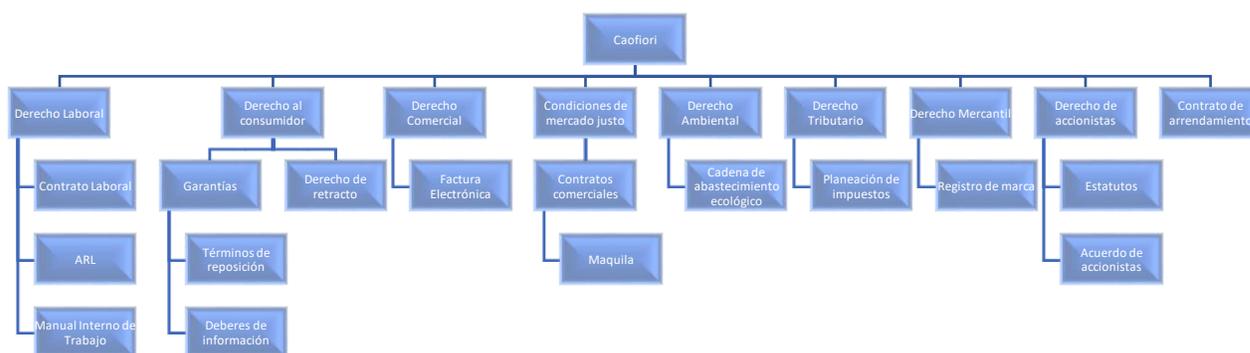


Ilustración 1. EDT Planeación

Fuente: Trabajo propio del autor

Tabla 3. Descripción EDT Planeación

Derecho Laboral	Contrato Laboral	La empresa debe elaborar la plantilla de todos los contratos laborales a los que puede acudir en un futuro al ampliar sus recursos humanos
	ARL	Todo el personal de la empresa se debe afiliar a la ARL (actualmente Positiva) para protegerlos de los riesgos laborales que la compañía son nivel de riesgo 1.
	Manual Interno de trabajo	Con este manual la Caofiori podrá regular las obligaciones y prohibiciones de sus trabajadores, de esta manera la empresa deja las reglas claras y puede seguir un orden de ejecución en cualquier circunstancia con sus trabajadores
Derecho al consumidor	Garantías	<p>Términos de reposición</p> <p>La empresa debe dejar claro a sus clientes que tiene un máx. de 10 días hábiles para que le reponga los productos que se vencen y o llegan en mal estado. Además de determinar en qué condiciones se acepta la reposición y en cuáles no.</p>
	Deberes de información	La empresa ofrece al cliente la información necesaria para su seguridad como la ficha técnica del producto, la correcta fecha de vencimiento y las instrucciones de uso.
	Derecho de retracto	Dado que trabajamos con comercio electrónico debemos ofrecer 5 días de retracto al cliente después de la entrega del producto son que este allí sido abierto, usado o consumido.
Derecho Comercial	Factura Electrónica	La empresa por obligación debe pasar sus facturas a electrónicas por orden gubernamental, para esto deberá asociarse a una empresa que las emita.
Condiciones de mercado justo	Contratos comerciales	<p>Maquila</p> <p>La empresa maneja contratos de maquila con sus proveedores los cuales siempre incluyen el uso del Invima de este</p>
Derecho Ambiental	Cadena de abastecimiento ecológico	La empresa debe revisar si sus proveedores están usando buenas prácticas ecológicas, además de evaluar las propias para poder ofertar al cliente esta ventaja competitiva
Derecho Tributario	Planeación de impuestos	La empresa Cada año realiza su planeación de impuestos en colaboración con la contadora para estar al día en sus deberes tributarios
Derecho Mercantil	Registro de Marca	La marca Chocolates Caofiori está registrada ante industria y comercio para evitar robo de imagen
Derecho de accionistas	Estatutos	La empresa al momento de registrarse ante cámara y comercio diseño sus estatutos, sin embargo, es bueno volverlos a revisar
	Acuerdo accionistas	En el acuerdo de accionistas ya se encuentra establecido las obligaciones de cada uno y su respectiva participación porcentual

Contrato de arrendamiento

Aún no está dentro del. Corto plazo, pero en un futuro es una posibilidad para la compañía establecer un contrato de arrendamiento ya sea con un arrendatario para una nueva bodega de la mercancía o para un local o punto físico

Fuente: Trabajo propio del autor

5.2. Estructuras de desglose de trabajo: Riesgos

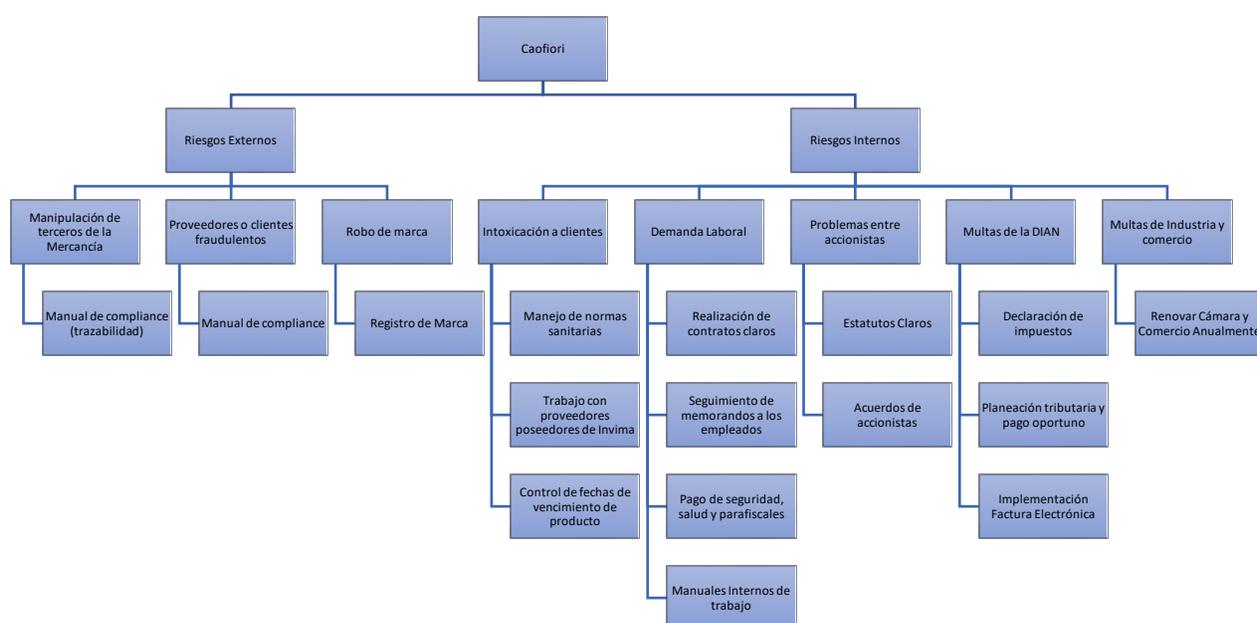


Ilustración 2. EDT Riesgos

Fuente: Trabajo propio del autor

Tabla 4. Descripción EDT Riesgos

Manipulación de terceros de la mercancía

Manual de compliance

Al Caofiori distribuir chocolates, la empresa tiene el riesgo de que terceros usen nuestros productos para empacar drogas y sacarlas del país ya que el chocolate al igual del café confunde a los perros de los aeropuertos. Por esto el manual de compliance nos puede exonerar de responsabilidades en caso de que esto se presente.

Proveedores o clientes fraudulentos	Manual de compliance	AL igual que en el ítem anterior un manual de compliance ayuda legalmente a la empresa a enfrentar problemas con proveedores o clientes fraudulentos y que puedan presentar problemas con la ley
Robo de Marca	Registro de marca	La marca está registrada ante Industria y Comercio para evitar plagio de marca y así tener autoridad legal en caso de que esto suceda
	Manejo de normas sanitarias	Para evitar la intoxicación la empresa debe manejar todas las normas sanitarias al pie de la letra dentro de sus instalaciones y en especial en los eventos donde mayor contacto tiene con el producto sin empaque
Intoxicación a clientes	Trabajo con proveedores poseedores de Invima	Todos los proveedores tienen registro Invima y antes de poder convertirse en proveedor primero este debe registrar nuestra marca dentro de su Invima para evitar futuros problemas legales
	Control de fechas de vencimiento de producto	La empresa lleva un control de los productos de fechas de vencimiento en sus ventas y cuando se ha presentado problemas con estas se ha cambiado inmediatamente el producto al cliente.
	Realización de contratos claros	La empresa debe realizar el formato de sus contratos para futuras contrataciones (ya que actualmente no cuenta con estas), y así asegurarse de que sus contratos siempre sean claros y los acobijen la ley colombiana
	Seguimiento de memorandos a los empleados	Si un empleado incumple alguna de las normas impuestas en los manuales internos de trabajo este será reportado con un memorando por sus acciones y si acumula determinada cantidad de memorandos será despedido con razón justa evidenciada por los memorandos firmados por él. Esto nos protegerá de demandas por despido injusto.
Demanda Laboral	Pago de seguridad, salud y parafiscales	La empresa debe cumplir con el pago de todas sus obligaciones legales con el empleado, actualmente ya se encuentra afiliada a empresas que representan cada una de estas normas para realizar sus aportes mensuales.
	Manuales internos de trabajo	El manual interno de trabajo le permite desde un inicio tener a la empresa las reglas de juego claro para con sus trabajadores, de esta manera podrá regular el comportamiento de su personal y dar un punto de referencia de los motivos de despido.
	Estatutos claros	Estos estatutos deben revisarse y en caso de ser necesarios replantearse ya que definen el funcionamiento de la empresa y los socios por ejemplo en el caso de que uno de estos fallezca como se llevará la repartición de sus acciones.
Problemas entre accionistas	Acuerdo de accionistas	En el acuerdo de accionistas se deja clara el tipo de participación de cada accionistas y como se verás repartidas las utilidades entre estos, además de también en caso de que la empresa en un futuro venda acciones mediante a este acuerdo se establece como será la participación de estas acciones.
Multas de la DIAN	Declaración de Impuestos	La empresa debe declarar todos sus impuestos de manera limpia para evitar tener multas por parte de la DIAN, sin embargo, puede encontrar formas de disminuir estos por medio de ayudas del gobierno

		o políticas que los promuevan a cambio de determinada actividad de la empresa.
	Planeación tributaria y pago oportuno	Con la contadora se debe planear el pago de impuestos para que estos siempre sean a tiempo y correctos, además de que siempre se tengan en cuenta para los contratos con proveedores y clientes.
	Implementación Factura Electrónica	La empresa debe implementar pronto la factura electrónica por ley gubernamental para poder ser trabajando sin entrar en problemas legales con él.
Multas de Industria y Comercio	Renovar Cámara y Comercio Anualmente	La cámara y comercio debe ser renovada cada año, para evitar multas por parte de industria y comercio al estar operando con un documento desactualizado.

Fuente: Trabajo propio del autor

5.3. Diagrama de Gantt

Tabla 5. Actividades el diagrama del Gantt

#	Actividad	Fecha de realización o a realizarse	Razón
1	Registro de Marca	Registro: Jun 2019	Tenemos el registro de marca con el objetivo de que ninguna empresa diferente a nosotros pueda usar nuestra marca o imagen. La cuál es parte de nuestro diferencial entre la competencia.
2	Registro mercantil	Registro: Sep. 2017 Renovación: antes de 31 de marzo	Se debe actualizar el registro mercantil ante cámara y comercio anualmente para poder seguir comercializando, de lo contrario el ministerio de industria y comercio nos puede imponer una multa por trabajar sin actualización de registro mercantil.
3	Contrato arrendamiento	Dic 2021	Caofiori hasta este momento opera de manera virtual y con contacto con mayoristas y se espera con el incremento de ventas que para finales del año entrante se pueda estar adquiriendo un contrato de arrendamiento para almacenar o para abrir un punto físico.
4	Manual de compliance	Jun 2020- Dic 2021	Para realizar el manual de compliance se necesita de un abogado y toma alrededor de 4 a 6 meses, esto se planea para principios del 2021, sin embargo, depende del flujo de dinero y de cómo estemos frente a los cambios de la economía por la pandemia.
5	Manual interno de trabajo	Ene 2021- Mar 2021	La empresa espera poder establecer un manual interno de trabajo a principios del año entrante (2021) con colaboración de un abogado para poder llevar control de sus futuros empleados
6	Contratos Laborales	Abr 2021 - Muy 2021	Ya con manual en mano la empresa realizará con ayuda de un abogado la elaboración preliminar de los contratos que pueda llegar a necesitar para poderlos usar al aumentar su fuerza laboral

7	Planeación tributaria	Ene-Feb	De enero a febrero de cada año se realizará la planificación tributaria con la contadora del año correspondiente para no faltar a ningún impuesto, además de planear nuevas formas legales de reducir los impuestos
8	Condiciones de garantía y retracto	Muy 2020 - ago. 2020	La empresa establecerá las condiciones de garantía del producto además del derecho de retracto en su página web para que los clientes del e-commerce pueda tener la información clara desde un principio.
9	Factura Electrónica	Jun 2020 - ago. 2020	La empresa debe afiliarse a una entidad que le brinde las facturas electrónicas legales y comenzar a enviar sus recibos de esta manera.
10	Revisión de gestión ambiental de proveedores	Ene 2021 - Jun 2021	La empresa debe hacer un control sobre las buenas prácticas de sus proveedores para poder asegurar esta ventaja competitiva a sus clientes con evidencia.

Fuente: Trabajo propio del autor

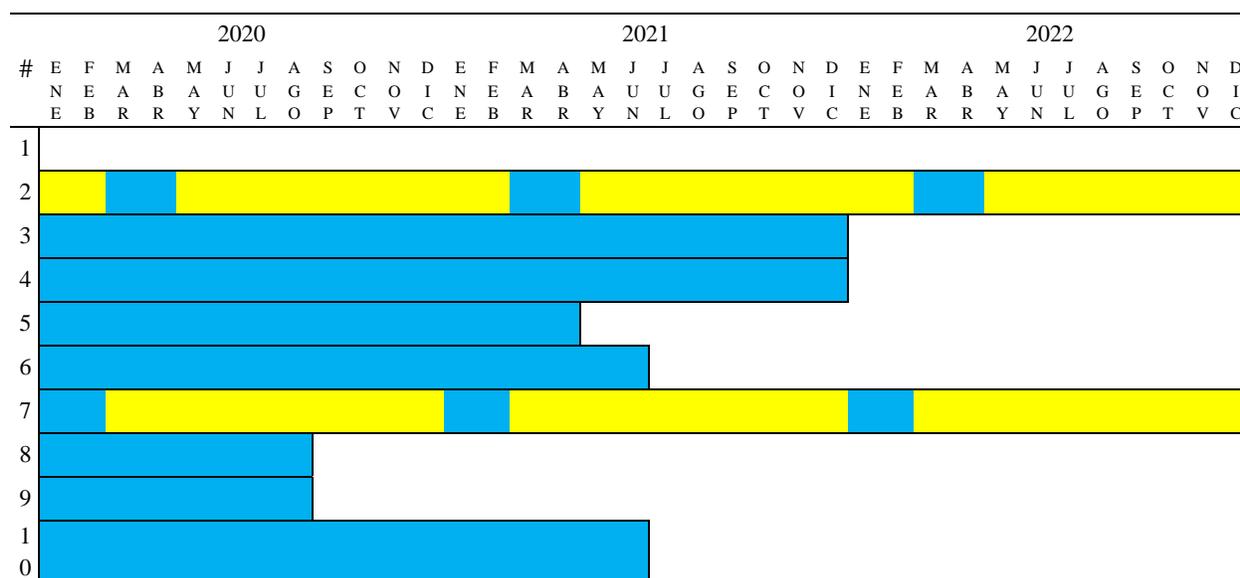


Ilustración 3. Diagrama de Grantt

Fuente: Trabajo propio del autor

5.4. Registro o carta de compromiso

La empresa se registró a la Cámara y Comercio de Bogotá en 10 de octubre de 2017. La representante legal es Cristina Flórez Venegas y su socia es Mónica Borbón Flórez. La empresa se constituyó como una sociedad anónima simplificada y bajo las actividades económicas descritas en el numeral 1.7. En el anexo E se encuentra el registro de Cámara y Comercio de Caofiori SAS, el RUT de la empresa y el Registro de Marca antes la superintendencia de industria y comercio.

6. Estructuración de estrategia SALES 4.0

6.1. Construcción del mapa de experiencia del cliente

6.1.1. **Mapa de empatía.** A continuación, se muestra el mapa de empatía del cliente más importante para Caofiori que es el consumidor experto. Este cliente es característico porque ya conoce la diferencia entre un chocolate comercial o sucedáneo y un chocolate fino de calidad.

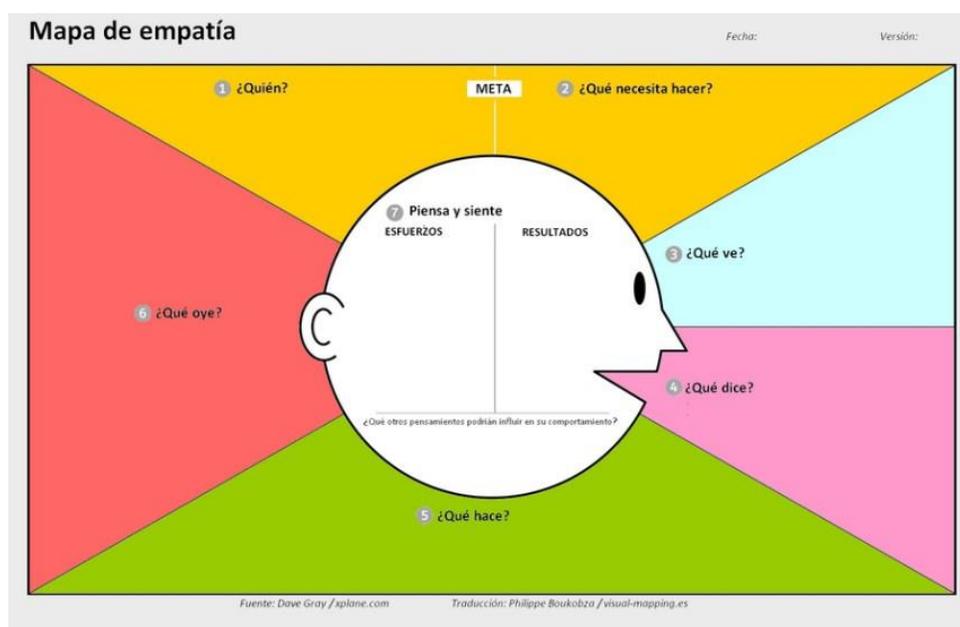


Ilustración 4. Mapa de empatía

Fuente: Dave Gray/xplane.com

Tabla 6. Descripción mapa de empatía

1. ¿Quién?	Colombiano de estrato medio-alto, conocedor de los chocolates finos. Es una persona entre los 20 y 70 años con poder adquisitivo y gusto por los chocolates gourmet.
2. ¿Qué necesita hacer?	Es una persona que consume chocolates finos por gusto y necesidad. Busca alimentos con bajo contenido en azúcar y que le permita experimentar nuevos sabores para consumirlos. Busca también chocolates finos para regalar en ocasiones especiales o compartirlos con seres queridos.

3. ¿Qué ve?	Busca chocolates que le garanticen ser naturales y de buen sabor. Además, cuando los da de detalle busca que tengan un lindo diseño y se vea fino a un precio razonable. Busca satisfacer sus necesidades de dulce (chocolate) a un nivel de experticia donde le gusta descubrir nuevas marcas y sabores que le ofrezcan sensaciones diferentes.
4. ¿Qué dice?	Pregunta frecuentemente entre las características diferenciadoras de los productos y los beneficios de estos. Busca siempre productos de calidad e innovadores. Habla con sus allegados sobre sus descubrimientos y los nuevos conocimientos que adquiere.
5. ¿Qué hace?	Va a cafés especializados y tiendas gourmet en busca de nuevos productos y de productos en los cuales ya adquirió alguna fidelidad. Le gusta descubrir novedades en diferentes productos cercanos en características al chocolate como el vino y el café que también ofrecen cambios de acuerdo con sus cultivos. Es una persona activa en su Smartphone y realiza compras online de los nuevos productos a conocer.
6. ¿Qué oye?	Es una persona que oye conferencias y videos en busca de nueva información, es una persona que busca culturizarse y puede llegar a hablar idiomas diferentes al español. Puede oír o ver documentales y de ellos sacar conclusiones para sus hábitos de consumo.
7. Que piensa y siente	<p>Esfuerzos Es una persona que socializa frecuentemente y busca mantener contentas a las personas a su alrededor con detalles o invitaciones a eventos especiales. Destina parte de sus ingresos a disfrutar de pequeños placeres en su alimentación y entretenimiento</p> <p>Resultados Asiste con allegados a lugares innovadores a probar nuevas recetas, así como regala productos diferenciados que le permitan mostrar su lado detallista, amistoso y experto.</p>

Fuente: Trabajo propio del autor

También se creó el perfil de nuestro consumidor experto y como nosotros buscamos satisfacer sus necesidades, este se encuentra en el anexo F.

6.1.2. Journey Map Actual

Tabla 7. Journey Map Actual

CLIENTE:	Consumidor Experto				
	Atención Descubrimiento	Atracción Evaluación	Averiguación Consideración	Acción Compra	Apología Referencia
ETAPA	Redes Sociales	Vista de contenido y ofertas dadas por publicaciones	Contacto con vendedor en redes y consulta de productos	Compra de productos por medio de link en PayU con ayuda del vendedor	Comentarios en <i>posts</i> y con el vendedor

		Google	Vista a la página web y su contenido	Investigación propia por información dada en la página.	Compra de productos por pasarela de pago de página web	Eventual Recompra
POSITIVA	5	2	2	4	3	
	1	2	3	1	4	
NEGATIVA	-1					-3
	-5					-1
PROCESOS INTERNOS		Generación de contenido y optimización de la página	Contenido básico y con pocos llamados de acción. No atención personal en la página Web	Atención directa con los clientes, pero con respuestas no estructuradas. Información simple y básica en página web	Con PayU se ofrecen todos los tipos de pago, menos en efectivo en el momento de entrega	No se sabe nada de los clientes una vez les llegan los productos, no hay comentarios y solo hay eventuales recompras
DOLORES IDENTIFICADOS		Falta de mercadeo de calidad que atraiga audiencia	Falta de contenido de calidad que retenga a la audiencia y le haga llamados a la acción	Falta de compañía en la compra en la página web	Falta de oferta de pagos en puerta en la entrega debido a la tercerización de envíos	No hay interés en realizar feedback o incentivos para hacer recomendaciones online
OPORTUNIDADES DE MEJORA		Utilización de mercadeo digital de manera profesional	Creación de contenido estratégico y dirigido que llame a la acción y mantenga la atención de la audiencia	Habilitar asistencia para clientes en la página web	Evaluación de nuevos proveedores de envíos que permitan mejores precios y formas de pago	Buscar que los clientes realicen recomendaciones y comenten sobre su experiencia

Fuente: Trabajo propio del autor

También se realizó un Journey Map Mejorado donde se evalúan las etapas con las oportunidades de mejora anteriormente nombradas implementadas, este se encuentra en el anexo G.

6.2. Estrategia de consolidación de mercado

6.2.1. **Producto.** Para la consolidación del mercado se manejarán las barras de chocolate negro que hasta ahora se han desarrollado y se realizarán prototipos de chocolate para taza y bombonería, estos últimos productos pasarán por una validación para poder ser integrados oficialmente dentro del catálogo de productos de Caofiori. EL catalogo actual de productos presenta ventas de alrededor de 5'000.000 en una feria, pero hemos evidenciado que en cuando se distribuyen bombones en estas ferias, estos tienen una rotación mayor y pueden igualar y superar las ventas de tabletas. Adicionalmente, se está evaluando la opción de chocolate de taza debido a que constante mente los clientes han pedido por este producto además puede tener un mercado mayor debido a que en la cultura colombiana el chocolate es visto principalmente como una bebida caliente, y nuestro chocolate adicionalmente sería natural y bajo en azúcar, sin embargo, este producto aún necesita más validación.

6.2.2. **Precio.** Las barras de chocolate ya tienen un precio establecido y este se mantendrá ya que es un precio competitivo frente a su competencia, no es muy costoso como otras marcas, pero tampoco es demasiado económico que haga dudar a los clientes de su calidad. Por ejemplo, la tableta de chocolate negro de 70% 80gr en algunas marcas como Chocolate Tibitó tiene un valor aproximado a los \$18.000, y en otras empresas como Hunters puede tener un valor aproximado a \$11.000. Nuestro precio es de alrededor de \$15.000

6.2.3. **Promoción.** La promoción de la empresa se realiza por medios virtuales, con pautas en Facebook, Instagram y Google. La empresa realiza promociones respecto a cataciones y eventos con el objetivo de captar usuarios interesados en el producto y poderles hacer remarketing. También se realizan combos especiales para cada fecha especial como lo es el caso del día de la madre y padre. Los combos en fechas especiales aumentan las ventas de cada mes en al menos un 20% y la promoción digital aún está en proceso, pero en los últimos meses que se realizaron promociones por medios virtuales las ventas incrementaron alrededor de un 50%.

- 6.2.4. **Plaza.** Caofiori cuenta con distribución nacional de ventas online, con clientes minoristas en diferentes ciudades de Colombia como cafés y chocolaterías, con distribución en boutiques de hoteles, y con ventas a grandes compañías que regalan los chocolates a sus clientes y luego estos consumidores llegan a buscarlos nuevamente. Eventualmente la empresa distribuye en diferentes ferias que permite que su marca se dé a conocer. Finalmente, la empresa está en busca de poder poner sus productos en grandes plataformas para poder llegar a más personas. Antes de iniciar la pandemia en este 2020, la empresa tenía sus ventas 30% a clientes empresariales, 65% a clientes minoristas y 5% en ventas online, e objetivo es que los clientes más fuertes pasen a ser los online.
- 6.2.5. **Personas.** La empresa está en constante conocimiento de sus clientes, y los clientes con los cuales ahora trabaja son: empresas que dan regalos a sus clientes, minoristas interesados en distribuir los chocolates como cafés, chocolaterías, pastelerías y tiendas naturistas, y por último sus consumidores finales de contacto directo que suelen ser contactados por medios digitales, estas son personas que ya tienen un conocimiento sobre la chocolatería fina, están familiarizados con los ambientes virtuales y están dispuestos a hacer compras por internet.
- 6.2.6. **Procesos.** Caofiori está realizando la automatización de sus procesos para poder mejorar la experiencia de sus clientes y poder dar respuesta a todos de manera oportuna. Igualmente, la empresa se está organizando administrativamente en roles para poder distribuir procesos, metas y clientes de manera óptima. Los procesos de facturación, venta y administración están pasando a ser por medios virtuales.
- 6.2.7. **Posicionamiento.** La empresa tiene un enfoque de posicionamiento virtual fuerte, está realizando estrategias de posicionamiento orgánico y posicionamiento de marketing pagado con el objetivo de generar recordación de marca. Igualmente, está realizando negociaciones con algunos almacenes de cadena para poder ampliar la cobertura de su producto y por tanto posicionamiento.

6.3. Descripción de funnel

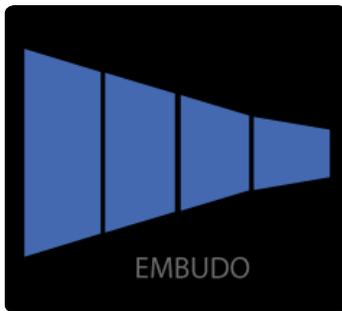


Ilustración 5. Funnel de embudo

El funnel de Caofiori es un embudo:

- Debido a los altos precios de los chocolates el cliente planifica su compra de acuerdo con sus ingresos.
- Usualmente los compradores tienen una experiencia previa que les permite diferenciar entre un chocolate fino y uno sucedáneo.
- En el sector existe una alta imitación entre las marcas y esto las hace fácilmente comparables entre sí.
- Entre mayores hayan sido las experiencias del consumidor con chocolate fino previamente, mayor es su probabilidad de compra.

6.4. Modelo y pasos de tracción comercial

Para poder realizar el modelo y los pasos de tracción comercial se realizó el pipe line comercial y dada su amplia extensión la tabla será encontrada en el anexo H.

7. Estrategia de mercadeo y comunicación

7.1. Propuesta de valor en prosa/manifiesto

Desde nuestros inicios hemos buscado ofrecer el deleite y el amor al chocolate fino de aroma y sabor resaltando los sabores únicos de cada región colombiana, y apoyando a los agricultores

con un mercado justo. Nuestros chocolates te invitan a experimentar la diversidad y calidad de nuestras tierras colombianas con opciones sanas y naturales.

7.2. Brief de marca

Caofiori actualmente tiene en su oferta un total de 8 tipos de chocolate en presentación de 80gr y 40gr, y con variaciones de presentación en combos dependiendo de las temporadas, como es el caso de la caja de colección. Para eventos especiales se ha ofertado bombonería y chocolate en tasa, sin embargo, son productos que no se ofertan permanentemente por falta de permisos sanitarios. El portafolio de productos se podrá encontrar en anexo I.

En cuanto a la identidad de marca, Caofiori a definido como sus principales atributos el ser cacao fino (gourmet), ser diverso, su responsabilidad social, la experiencia sensorial que genera y el sentido de pertenencia que transmite. De acuerdo con estos atributos se maneja toda la estrategia de mercadeo y se define la siguiente Brand Essence Wheel.

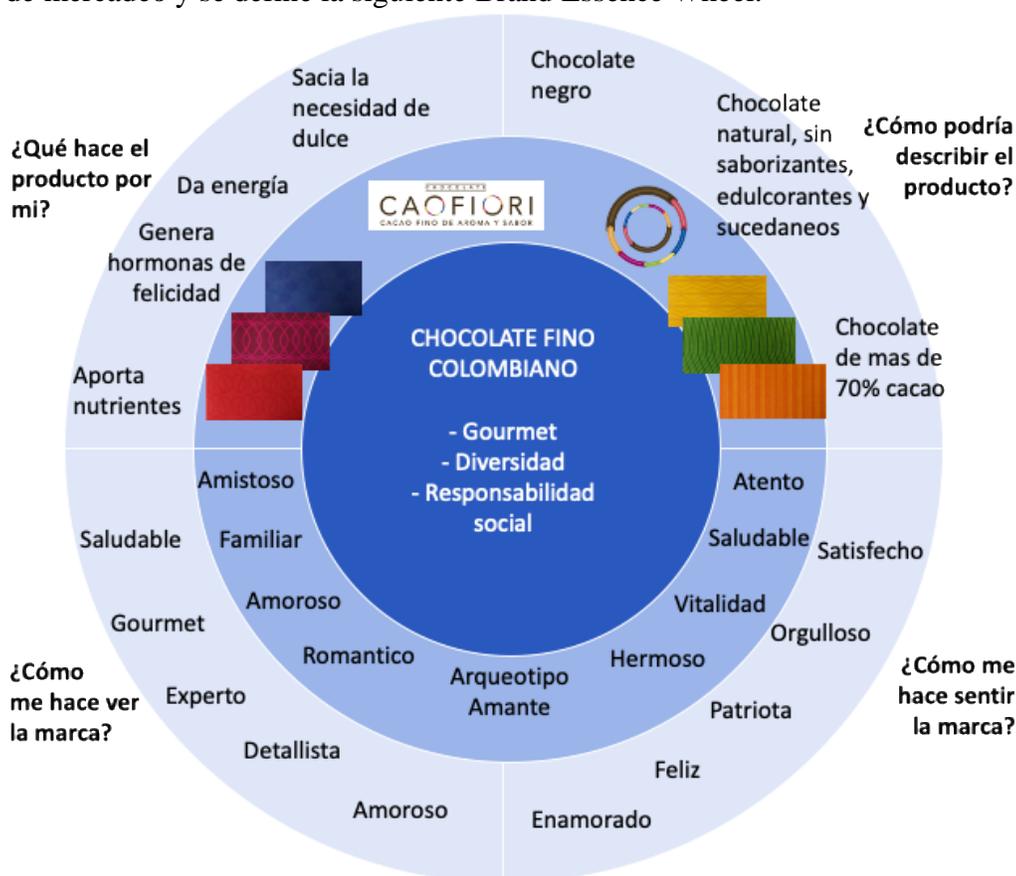


Ilustración 6. Brand Essence Wheel

Fuente: Trabajo propio del autor

7.3. Mensajes claves

Dentro del Journey map estos son los mensajes que la empresa quiere que lleguen a sus clientes en cada etapa.

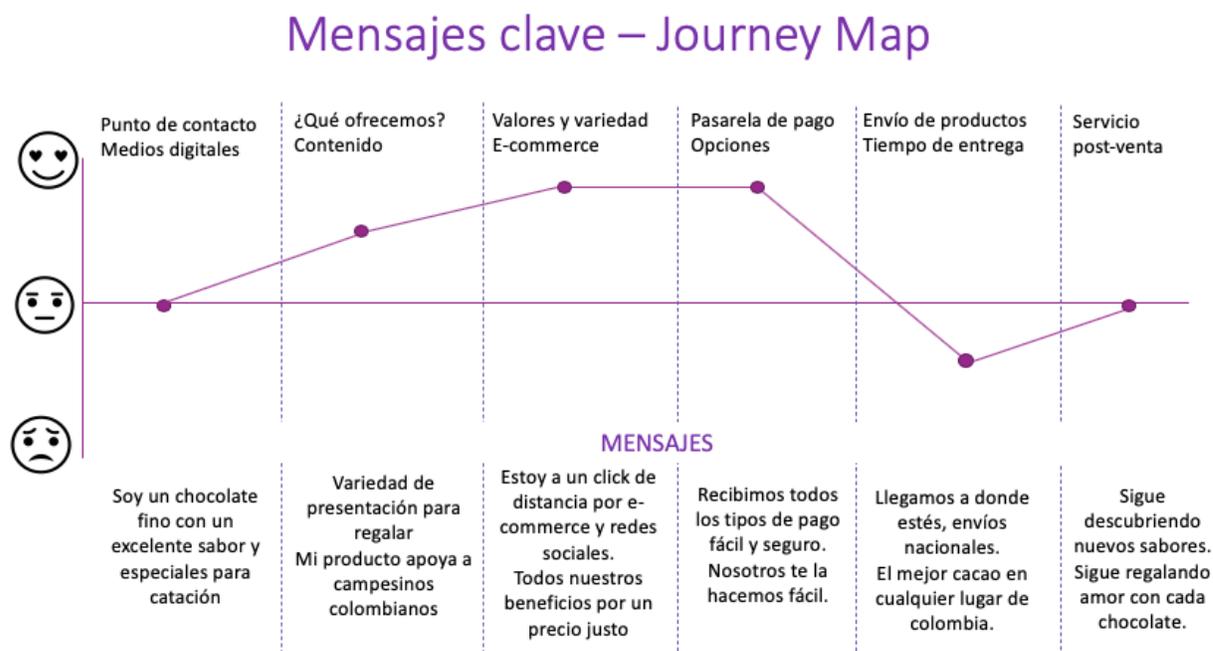


Ilustración 7. Mensajes clave en Journey Map

Fuente: Trabajo propio del autor

7.4. Plan de mercadeo

Tabla 8. Plan de mercadeo

Actividad	Fecha
Creación la página web de Caofiori de manera optimizada, y conectada con programas de automatización y análisis.	De marzo 29 a mayo 30
Optimización de canales de respuesta (cliengo, WhatsApp business, Messenger, correo)	De junio 1 a junio 30
Generación de parrillas de contenido para eventos especiales con landing page, clasificando las bases de datos obtenidas por el tipo de público y sus intereses en determinados productos)	De junio 15 a julio 30

Optimización de contenido de página web para Ceo (uso de palabras claves en el contenido y generación de nuevo contenido de interés)	De junio 15 a agosto 15
Planificación y creación de contenido para el blog (teniendo en cuenta los atributos de la marca y los mensajes claves que desea hacer llegar a sus clientes)	Mensual cada 1ro de cada mes
Creación de públicos en Facebook business y campañas (contante control del rendimiento de los públicos y el tipo de objetivo utilizado)	De junio 15 a julio 15
Creación de fotos y videos para publicaciones (dependiendo de los próximos eventos y para las estrategias de captación y temáticas del blog planificadas)	De 1 de agosto a 30 de agosto
Creación de campañas Cem en Google (constante control de campañas para control del rendimiento de las palabras claves y los públicos)	De 15 de junio a 15 de julio
Planificación de campañas publicitarias temáticas (fechas, promociones, publicaciones, eventos especiales)	Un mes antes de cada evento (ej.: día del padre, amor y amistad)

Fuente: Trabajo propio del autor

7.5. KPI de seguimiento comercial

Tabla 9. KPI Comercial

Nombre	Formula	Indicador
PAR	Compras/audiencia alcanzada	> 5%
BAR	Promocionados/Compradores	> 5%
Efectividad de mercadeo	Compradores traídos por un anuncio/Personas alcanzadas por un anuncio	> 5%
Efectividad de plataforma	Compradores por plataforma (Facebook, Instagram, e-commerce / alcance o visualización por plataforma	> 5% en cada plataforma
Engagement del contenido	(# me gusta + # comentarios + # compartidos)/Alcance	> 10%

Fuente: Trabajo propio del autor

8. Beneficios para la comunidad

8.1. Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?

La empresa está legalmente constituida y por tanto todos sus empleados tendrán sus debidos derechos como trabajadores tales como la salud y parafiscales, adicionalmente dependiendo de sus actividades tendrán recompensas por su trabajo. Por ejemplo, los vendedores han de obtener comisión por ventas. Ha medido que la empresa crezca se ha de poder ofrecer carrera dentro de la misma para que el trabajador pueda ascender.

8.2. Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?

La empresa busca dar empleo a la mayor cantidad de campesinos posible, por ello seguirá buscando ampliar su portafolio de producto a más regiones colombianas y por tanto más cacaoeros que esperan poder vender su producción a un buen precio. Actualmente damos trabajo a campesinos de Arauca, Chocó, Meta, Putumayo y Tumaco, y en el futuro cercano se planea integrar a Huila. Por otro lado, también tenemos clientes minoristas como chocolaterías y cafés especializados que con nuestros chocolates pueden obtener beneficios de venta en Bogotá principalmente, pero con una pequeña ampliación a lugares como Cartagena y Pereira. Y por último está el trabajo que le generamos a nuestros proveedores de insumos como la imprenta para poder tener nuestros productos a la venta.

8.3. Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?

Con el apoyo a los campesinos, la economía en estas zonas poco a poco mejorará y ayudará a disminuir la desigualdad, inicialmente nuestro impacto no ha de ser tan grande, pero se espera aumentar este apoyo junto con la venta y compra del trabajo de ellos. Ya que ahora los campesinos podrán tener más ingresos para mejorar su calidad de vida y poder ofrecer a sus hijos una buena educación y salud. Nuestro principal compromiso es con los campesinos y por tanto a medida que la empresa crezca iremos comprometiéndonos más con la calidad de vida de nuestros cacao cultores.

9. Bibliografía

- Banco de Desarrollo de América Latina. (2018). *Una apuesta por la competitividad de Tumaco: construcción territorial, inclusión productiva y bienestar social*. Bogotá: Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría.
- Ortega Hermida, C. A. (s.f). *¿Qué es y para qué sirve el «Remarketing»? Claves y Oportunidades* Read more: <http://www.youngmarketing.co/que-es-y-para-que-sirve-el-remarketing-claves-y-oportunidades/#ixzz6OjF8Bah2>. Obtenido de Youngmarketing: <http://www.youngmarketing.co/que-es-y-para-que-sirve-el-remarketing-claves-y-oportunidades/>
- Osorio Sanchez, M. d. (29 de 01 de 2019). *Generalidades del compliance*. Obtenido de Asuntos:Legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/maria-del-pilar-osorio-sanchez-402351/generalidades-del-compliance-2821349>
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Diana.
- RAE. (2020). *Diccionario de la Real Academia Española*. España.
- Semana. (2012). *Así es la Colombia Rural*. Obtenido de Especiales Semana: <https://especiales.semana.com/especiales/pilares-tierra/asi-es-la-colombia-rural.html#:~:text=M%C3%A1s%20que%20pobreza%2C%20en%20el,del%20empleo%20rural%20es%20informal.>