



Propuesta de innovación Marketing Digital para AMAY CHOCOLATES

IVAN CAMILO MAHECHA CURVELO
MARIO JAVIER RAMIREZ HENAO
ANGELA LORENA PALACIOS TORRES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos
MBA en Ingeniería
Maestría en proyectos de desarrollo sostenible

Director:
Juan Carlos Rivera Rueda

Modalidad:
Innovación Organizacional
“Business case”

Universidad EAN
Bogotá, Colombia
14/05/2026

Agradecimientos

Ivan Camilo Mahecha Curvelo: Agradezco a mis padres Alieth Yelen Curvelo Iguaran y Milton Gionanny Mahecha Rondon, mi hermana María Alejandra Mahecha Curvelo, y mis abuelos Algemiرو Curvelo, María Iguaran, Beatriz Rondon y Hernando Mahecha quienes fueron mi motor durante los tiempos de flaqueza durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Mario Javier Ramírez Henao: Agradezco a mi más grande amor y motivación en mi vida para siempre estar en movimiento, y siempre avanzar y siempre crecer. Te Amo mucho Emma Sofia Ramírez Ruiz.

Angela Lorena Palacios Torres: Agradezco a Dios primeramente por permitirme a pesar del pasar del tiempo y las adversidades poder llegar a culminar este peldaño en la vida. Agradezco también a mi padre Juan Zacarias Palacios Perea, que está en el cielo, pero cuando estuvo en la tierra se esforzó por brindarme estudio, amor y muchas lecciones de vida. A mi madre bella, Angela Torres Valderrama, que con su amor, dedicación, cuidado y oraciones ha estado presente en todo tiempo para mí. A mi esposo David Eduardo Prieto, que también contribuyó con su apoyo en casa y cuidados mientras yo debía estudiar. A mis tíos Germán y Esperanza Torres, testigos de mucho tiempo en familia sacrificado en miras a lograr esta meta.

Equipo: Agradecemos a los hermanos Vladimir y Ángel López, quienes nos abrieron las puertas de AMAY CHOCOLATES y nos brindaron la oportunidad de elaborar esta propuesta. Agradecemos la confianza y buena disposición brindada, anhelamos que este proyecto que hemos elaborado con mucho cariño se vea reflejado en el crecimiento de la

empresa y también en la contribución a que muchas más familias víctimas de la violencia tengan esperanza aún en medio de la adversidad.

Resumen ejecutivo

Este proyecto tiene como finalidad implementar una estrategia de Marketing digital para la marca AMAY CHOCOLATES de la organización AGROSERVICIOS INTEGRALES ANTIOQUIA S.A.S, esta se enfoca en fortalecer el posicionamiento de una marca colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del cacao y sus derivados. Aunque la empresa cuenta con experiencia y capacidad productiva dentro del sector cacaotero, se identificó la necesidad de mejorar su presencia digital y reconocimiento de marca para aumentar su competitividad en el mercado.

La propuesta se centra en implementar estrategias de marketing digital, branding y análisis de métricas, utilizando metodologías de innovación para validar ideas y optimizar procesos. Estas acciones buscan generar mayor visibilidad, atrayendo nuevos clientes y fortaleciendo la relación con el público objetivo.

Se espera que el proyecto contribuya al incremento de ventas, crecimiento de la marca y expansión comercial, además de impulsar el networking y el desarrollo organizacional de la empresa. busca consolidarse como una marca innovadora y representativa del sector cacaotero colombiano, integrando calidad, sostenibilidad y transformación digital en su propuesta de valor.

Palabras Clave: Marketing digital, cacao e innovación.

Contenido

1.	Contexto y desafío de innovación.....	17
1.1	<i>Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta</i>	<i>17</i>
1.2	<i>Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio:</i>	<i>27</i>
1.3	<i>Mapa de empatía del cliente/usuario:</i>	<i>37</i>
1.4	<i>Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):.....</i>	<i>40</i>
2.	Solución Innovadora	40
2.1	<i>Solución innovadora:</i>	<i>40</i>
2.2	<i>Descripción de la solución:</i>	<i>44</i>
2.3	<i>Prototipo conceptual:</i>	<i>45</i>
2.4	<i>Propuesta de experiencia del usuario:</i>	<i>49</i>
3.	Análisis de mercado y competencia	52
3.1	<i>Evaluación de la solución con las partes interesadas:</i>	<i>52</i>
4.	Plan de implementación bajo metodologías ágiles	60
4.1	<i>Roadmap de innovación y metodología de desarrollo:</i>	<i>60</i>
4.2	<i>Equipo y recursos necesarios:</i>	<i>67</i>
5.	Análisis Financiero y de Impacto.....	79
5.1	<i>Proyecciones financieras y ROI de innovación:</i>	<i>79</i>
5.2	<i>Impacto social y ambiental</i>	<i>86</i>

5.3 Métricas específicas para medir el impacto social y ambiental	92
6. Gestión de riesgos y oportunidades	97
6.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:	97
7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación.....	103
7.1. OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto.....	103
7.2. Métricas de innovación.....	105
8. Plan de gestión del cambio y adopción	109
8.1 Estrategia de comunicación – AMAY CHOCOLATES	109
9. Cultura de innovación y mejora continua.....	120
9.1. Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización	121
Referencias.....	126
ANEXOS.....	131

Lista de Figuras

Figura 1 Mapa de actores clave sector cacaoero	22
Figura 2 Posicionamiento de la solución propuesta en el ecosistema.....	26
Figura 3 Estructura organizacional Agroservicios integrales.	27
Figura 4 Análisis FODA	30
Figura 5 Análisis CAME.....	32
Figura 6 Procesos actuales y áreas de mejora	35
Figura 7 Mapa de empatía Amay chocolates	37
Figura 8 How Might We	40
Figura 9 Storyboard Solución propuesta.....	44
Figura 10 Representación visual de la solución.....	45
Figura 11 Mockups de redes sociales.....	46
Figura 12 Mockup sitio web	47
Figura 13 Representación visual detallada de la solución	48
Figura 14 Journey map AMAY CHOCOLATES	52
Figura 15 Línea de tiempo	61
Figura 16 Cronograma de actividades.....	65
Figura 17 Propuesta organigrama área de Marketing e innovación.....	68
Figura 18 Recursos tecnológicos necesarios.....	74

Figura 19 Actores externos que favorecen la ejecución.....	76
Figura 20 Plan de gestión.....	77
Figura 21 Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación	78
Figura 22 Flujo de caja acumulado	80
Figura 23 Punto de equilibrio.....	83
Figura 24 Análisis de sensibilidad incremento tasas de interés	84
Figura 25 Flujo de Caja acumulado al incrementar costos operativos.....	85
Figura 26 Incremento de ganancia por Marketing digital.....	86
Figura 27 Infografía impacto social AMAY Chocolates	89
Figura 28 Objetivos de desarrollo sostenible	91
Figura 29 Métricas impacto social y ambiental	92
Figura 30 Estrategias para maximizar impactos positivos y minimizar los negativos ..	93
Figura 31 Análisis de costo-beneficio social ambiental.....	94
Figura 32 Planes para la comunicación del impacto a stakeholders	95
Figura 33 Matriz de Riesgos	99
Figura 34 Cuadro de responsables de monitoreo y gestión de cada riesgo.....	102
Figura 35 Tiempo de lanzamiento al mercado	105
Figura 36 Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos o servicios.....	106

Figura 37 Porcentaje de empleados involucrados en innovación	107
Figura 38 Satisfacción de clientes con nuevos productos	108
Figura 39 Integración de Métricas	109
Figura 40 Estrategia de comunicación interna y externa	110
Figura 41 Objetivos de Comunicación.....	111
Figura 42 Audiencias y mensajes clave	113
Figura 43 Canales de Comunicación.....	115
Figura 44 Cronograma de actividades de comunicación	117
Figura 45 responsables de la comunicación.....	118
Figura 46 Métricas de comunicación	120
Figura 47 Engranaje de habilidades blandas que fomentan la innovación	121

Lista de Tablas

Tabla 1 Herramientas y tecnologías relevantes.....	23
Tabla 2 Factor Humano y cargos Agroservicios integrales	33
Tabla 3 Recursos tecnológicos AMAY - Agroservicios integrales	34
Tabla 4 Preguntas orientadoras para la evaluación de la propuesta.....	53
Tabla 5 Ponderación basada en la Escala de Likert	54
Tabla 6 Resultados de la valoración de la propuesta	56

Tabla 7 Actividades a desarrollar en el proyecto	62
Tabla 8 Roles y responsabilidades en cada etapa.....	66
Tabla 9 Roles clave y responsabilidades.....	69
Tabla 10 Habilidades y experiencia requeridas para cada rol.....	70
Tabla 11 presupuesto estimado	75
Tabla 12 Inversión requerida.....	79
Tabla 13 Costos operativos proyectados.....	80
Tabla 14 Flujo de caja acumulado	82
Tabla 15 Variables financieras análisis sensibilidad.....	85
Tabla 16 Metas específicas de los ODS y acciones del proyecto	91
Tabla 17 Riesgos y mitigación factor social y ambiental	96
Tabla 18 Evaluación de la Probabilidad e impacto de cada riesgo	98
Tabla 19 Priorización de Riesgos.....	100
Tabla 20 Estrategias de mitigación de cada riesgo	101
Tabla 21 Planes de contingencia	101
Tabla 22 OKR del proyecto	103

Objetivos y alineación estratégica

Los objetivos del proyecto establecen el alcance del estudio y orientan el proceso metodológico para dar respuesta a la problemática identificada. En este caso, se articulan directamente con la necesidad de fortalecer el posicionamiento de AMAY CHOCOLATES y transformar su presencia digital en un canal efectivo de crecimiento comercial.

Estos objetivos buscan generar tanto beneficios cualitativos como cuantitativos, tales como el reconocimiento de marca, la conexión con el cliente y el incremento potencial de ventas.

Objetivo general

- Diseñar una estrategia de posicionamiento digital para AMAY CHOCOLATES que permita fortalecer su reconocimiento de marca, mejorar su presencia en el mercado y contribuir al crecimiento de sus ventas mediante el uso de canales digitales.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno del sector cacaotero y las tendencias de consumo, con énfasis en el comportamiento del consumidor digital y las estrategias de posicionamiento utilizadas por competidores del mercado.
- Diagnosticar la situación actual de AMAY CHOCOLATES en términos de posicionamiento de marca, canales comerciales y presencia digital, identificando brechas frente a las tendencias del sector.

-
- Evaluar las necesidades del cliente objetivo y las oportunidades de mercado, con el fin de validar los factores que influyen en la decisión de compra.
 - Proponer una estrategia de marketing digital orientada al posicionamiento de la marca y al fortalecimiento de los canales comerciales, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

1. Contexto y desafío de innovación

1.1 Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

1.1.1 Descripción del sector cacaotero

En Colombia existen alrededor de 65 mil familias que trabajan con el Cacao, alrededor del 77% de la producción del cacao se concentra en los departamentos de Santander, Antioquia, Arauca, Huila, Tolima y Nariño. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021)

Dichas familias forman parte de la cadena agroindustrial del Cacao, la cual se conforma por los productores de cacao en grano (producción primaria), acopiadores regionales, grandes superficies, distribuidores de chocolates, exportadores de productos semielaborados, exportadores de grano y productores de chocolates y confites (FINAGRO, 2018)

Por otro lado, los datos extraídos de la Base de Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en la sección de Cultivos y Productos de Ganadería, en el año 2024 Colombia ocupó la novena posición a nivel mundial de los países con mayor área cosechada de granos de cacao (197.000 ha) y en relación con los países de la región ubicándose después de Brasil (541.000 ha) y Ecuador (617.000 ha) (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2025)

En ese sentido la agroindustria cacaotera colombiana no solo cuenta con fuerte presencia en el mercado interno y externo, sino que además presenta grandes oportunidades de desarrollo económico teniendo en cuenta el marco del post conflicto, jugando un rol protagónico en el desarrollo rural colombiano. (Gil et al., 2024)

1.1.2 Identificación de las principales tendencias del sector cacaotero

Producción: En los últimos años, la producción del grano de cacao seco en Colombia se ha incrementado, pasando de 46.700 toneladas en el año 2013 a 69.101 toneladas en el 2021. (Jaimes et al., 2022)

Nuevas Variedades: La inclusión de nuevos fenotipos en el mercado como la CNCh12 permiten satisfacer las demandas para la industria chocolatera por sus atributos físicos químicos y funcionales, manteniendo la calidad sensorial, el sabor y el aroma (Gil et al., 2024)

Hábitos del Consumidor: Por otro lado, las nuevas tendencias en llevar estilos de vida saludables han generado cambios en los hábitos alimentarios, por lo que las industrias alimentarias están dejando a un lado los tradicionales snacks procesados para presentar productos más saludables disminuyendo el uso de azúcar. (Gómez et al., 2019)

1.1.3 Objetivos estratégicos de Agroservicios Integrales (AMAY CHOCOLATES)

Misión:

Brindar productos y servicios integrales con responsabilidad social, sostenibilidad y confianza, enfocados en valores éticos que generen satisfacción en clientes y colaboradores.

Visión:

Ser una organización que aporte al cambio en zonas afectadas por el conflicto, contribuyendo a la reconstrucción del tejido social con enfoque sostenible en el tiempo.

A nivel estratégico, la empresa busca:

- Generar valor agregado en cadenas agroindustriales
- Fortalecer modelos productivos sostenibles
- Impulsar el desarrollo rural con impacto social

1.1.4 Descripción del desafío específico de innovación

En Agroservicios Integrales Antioquia S.A.S., se identificó que para el proyecto AMAY CHOCOLATES se presenta la necesidad en el posicionamiento de la marca, específicamente en las redes sociales, aunque la empresa ya cuenta con un desempeño sólido en la producción de cacao y derivados, contando con capacidades técnicas y operativas consolidadas, enfrenta limitaciones en la visibilidad y reconocimiento de su marca en el mercado.

Esta situación impacta su potencial de crecimiento comercial, debido a que limita el alcance hacia nuevos clientes y dificulta que los canales de venta sean más amplios. En este sentido, surge la necesidad de fortalecer su estrategia de marketing digital, con la finalidad de incrementar las ventas, mejorar el posicionamiento competitivo y apoyar la expansión de su modelo de negocio.

En conversaciones con Agroservicios Integrales Antioquia S.A.S., se identificó que para el proyecto AMAY CHOCOLATES se presenta una necesidad de posicionamiento de marca, principalmente en las redes sociales, debido a que actualmente se desempeñan muy

bien como productores. Sin embargo, se evidencia que la mayor dolencia de la compañía se encuentra en la necesidad de incrementar ventas y ampliar el modelo de negocio.

1.1.5 Impacto esperado de la innovación

De la innovación se espera tenga un impacto sobre el proyecto AMAY CHOCOLATES, de manera positiva mejorando la presencia de la marca en el sector cacaotero colombiano, incrementando las ventas y generando los primeros pasos para una futura expansión de la marca, a través de los siguientes frentes estratégicos:

Mayor porción en el mercado

La implementación de estrategias innovadoras en marketing digital permitirá a AMAY CHOCOLATES aumentar su visibilidad frente a competidores, consolidando una propuesta de valor clara basada en calidad, origen y sostenibilidad. Esto facilitará la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de su participación en el mercado nacional.

Incremento de ventas:

El fortalecimiento de la presencia en redes sociales junto con estrategias comerciales como campañas digitales, nuevas alianzas comerciales y ampliación de los canales de venta en línea, permitirá dinamizar la demanda de productos. Esto se traduce en un aumento progresivo de las ventas, mejor rotación de inventarios y mayor flujo de caja, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Reestructuración de la compañía

A medida que la demanda y las operaciones crezcan, AMAY CHOCOLATES requerirá a mediano plazo un cambio en la estructura organizacional, implementando las áreas de

innovación, incrementando su equipo de trabajo, e incorporando nuevas actividades claves dentro del mapa de procesos. Esto no solo permitirá mejorar el desempeño de la empresa, sino que también contribuirá a la generación de empleo y al fortalecimiento del talento humano.

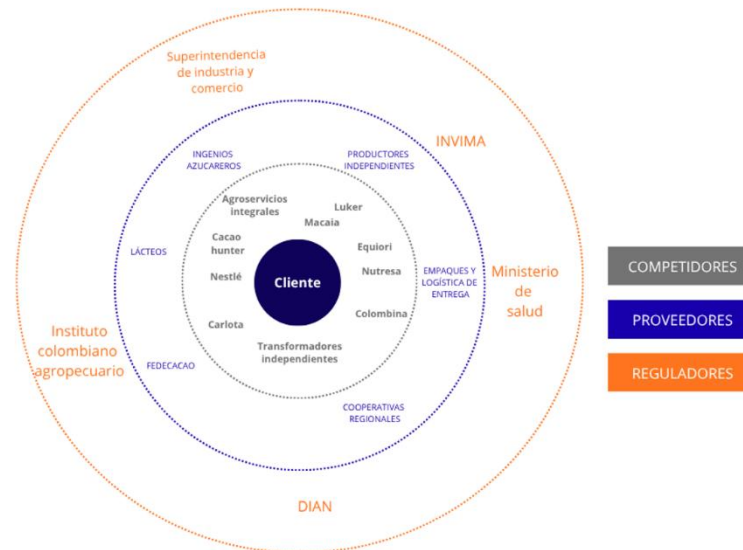
Networking

El proceso de innovación también facilitará la creación y fortalecimiento de redes de contacto con actores relevantes del ecosistema, así como productores, distribuidores, aliados estratégicos, instituciones de apoyo y clientes potenciales. Este networking abrirá oportunidades para colaboraciones, participación en ferias y eventos del sector, acceso a nuevos mercados y posibles fuentes de financiación o cooperación.

En conjunto, estos frentes permitirán que AMAY CHOCOLATES evolucione de ser un productor sólido a una marca reconocida y competitiva, con capacidad de escalar su modelo de negocio dentro y fuera del mercado colombiano.

1.1.6 Mapa de actores clave en el sector cacaotero

Figura 1 Mapa de actores clave sector cacaotero



Nota. Fuente elaboración propia, haciendo uso de CANVA.

1.1.7 Identificación de tecnologías relevantes del marketing digital

El Marketing digital puede ser comprendido como aquellas estrategias enfocadas en la promoción de servicios y marcas por medio de los canales digitales, se diferencia del marketing tradicional por su capacidad de medición en tiempo real, mejor segmentación del cliente y una mejor interacción entre el comprador y la empresa. (Carvalho et al., 2025)

Así mismo se recomienda el uso efectivo de las TIC, en los recursos de marketing digital. Al adoptar estrategias de marketing digital, las organizaciones pueden optimizar la experiencia de los usuarios, derivando en el crecimiento y el éxito empresarial. (Farfán et al., 2025)

Por otro lado, el uso de la IA mejora la segmentación del mercado, el análisis del comportamiento del consumidor y las capacidades predictivas, permitiendo a las empresas

identificar segmentos de audiencia más efectivamente y personalizar mensajes. (Castro et al., 2025)

Tabla 1 Herramientas y tecnologías relevantes

Tipo de herramientas	Tecnologías relevantes	Descripción
Analítica y métricas	Adobe Analytics	A partir de datos numéricos se determina la base para análisis y medición a través de instrumentos estadísticos diseñados utilizando índices o escalas para medir diferentes aspectos estandarizados y comparables entre sí.
	Google Analytics	
	Hotjar	
	SEMrush	
Redes sociales	HubSpot	Fomenta la difusión de contenido, así como línea directa a la interacción con los usuarios; ayudando en la fidelización de clientes mediante un contacto con base a sus opiniones o sugerencias.
	Buffer	
	Hootsuite	
Correo electrónico	ActiveCampaign	Busca atraer a suscriptores segmentados mediante información o promociones de productos o servicios de forma regular.
	AWeber	
	MailChimp	
Chatbots	HubSpot	Servicio de atención al cliente con interacciones automatizadas que buscan la mejora y eficiencia de las experiencias de comunicación entre la empresa y el cliente.
	Drift	
	Tidio	
Inteligencia Artificial (IA)	Google Analytics 4	Realiza análisis predictivos, segmentación de clientes en función de patrones de comportamiento, la IA proporciona información valiosa basada en los hábitos de
	Persado y Canva AI	
	ChatGPT	

Tipo de herramientas	Tecnologías relevantes	Descripción
Search Engine Optimization (SEO)	Blue Yonder	compra, preferencias y comportamientos de los consumidores.
	HireVue	
	Google Ads	Mejora la visibilidad de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda, mediante modificación en la web y en sus configuraciones tras la búsqueda de palabras relacionadas para mantenerse en las primeras posiciones.
	Bing Ads	

Nota. elaboración propia a partir de información obtenida de (Sáez et al., 2025)

1.1.8 Análisis de soluciones existentes y emergentes

En la literatura consultada se describen las estrategias vanguardia utilizadas en el marketing digital, dentro de las cuales se encuentran:

Ratering: Permite a las empresas reconectar a los usuarios interesados en productos o servicios que no han concretado una compra. Esta estrategia maximiza las oportunidades de venta al recordar a los consumidores interés previo y ofrecerles incentivos para regresar (López & Lancheros, 2025)

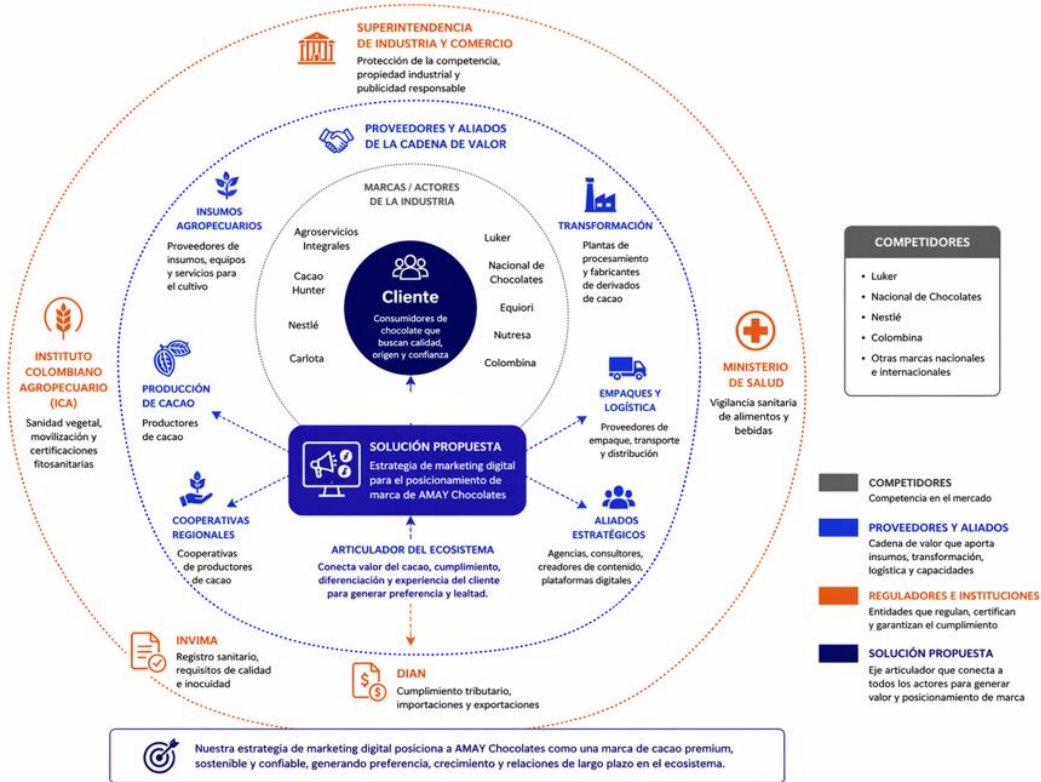
Automatización del Marketing: La IA ha permitido que las marcas realicen sus campañas publicitarias de forma más eficiente, estos sistemas automatizados son capaces de realizar tareas repetitivas, como el envío de correos electrónicos, la segmentación del cliente y la ejecución de campañas en redes sociales. Esta estrategia también reduce el gasto en publicidad, optimizando la distribución del presupuesto en función del rendimiento de los anuncios. (Carrillo Ancheyta & Sosa Zúñiga, 2025)

Marketing de contenidos en redes sociales: Estudios confirman que el marketing en redes sociales tiene impacto sobre la intención de compra, destacando tres factores clave: los videos cortos y testimonios son los formatos con mayor impacto; las estrategias basadas en storytelling emocional y colaboraciones con influencers muestran alta efectividad (Vega et al., 2025).

Social Commerce (Venta directa por redes sociales): Investigaciones mencionan una relación positiva entre las estrategias de social commerce y el aumento de venta, desde la percepción de los clientes y de los dueños de negocios se destaca la interacción social, la confianza digital y la comunicación activa, lo cual contribuye al incremento de compra y captación de nuevos clientes (Rodríguez & Lovato, 2026).

1.1.9 Posicionamiento de la solución propuesta en el ecosistema

Figura 2 Posicionamiento de la solución propuesta en el ecosistema



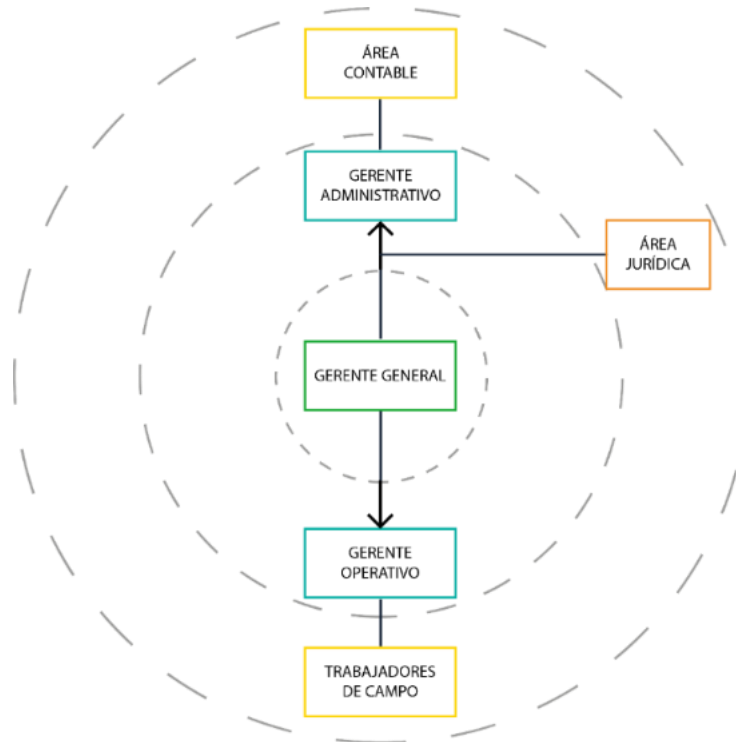
Nota. Fuente elaboración propia, haciendo uso de Inteligencia Artificial.

La solución propuesta se posiciona en el centro del ecosistema al conectar al cliente con la cadena de valor del cacao mediante una estrategia de marketing digital que comunica calidad, origen y diferenciación. Esta estrategia permite a AMAY competir en mercados nacionales e internacionales, fortaleciendo su marca frente a competidores y generando confianza a partir del cumplimiento regulatorio.

1.2 Entendimiento de las necesidades del área y/o unidad de negocio:

1.2.1 Estructura organizacional de Agroservicios integrales (AMAY CHOCOLATES)

Figura 3 Estructura organizacional Agroservicios integrales (AMAY CHOCOLATES).



Nota. Fuente Agroservicios integrales Antioquia (2026). dentro de lo analizado de la estructura organizacional se evidencia: Ausencia de área marketing. Por otra parte, el personal es reducido, por lo tanto, algunas personas suplen no solamente una función sino varias de las descritas en el organigrama

1.2.2 Análisis estratégico utilizando datos y matrices diagnosticas que validen la necesidad del proyecto y solución esperada.

Para el análisis estratégico se hizo uso de las herramientas FODA y CAME, las cuales serán descritas a continuación, y guardan relación entre sí acorde a los colores establecidos para cada uno de sus componentes. Dentro de estos encontramos que las fortalezas del FODA tienen su respuesta en los aspectos a mantener en el CAME, las oportunidades con los aspectos a explotar y así sucesivamente.

Dentro de las fortalezas que presenta AMAY CHOCOLATES, se encuentra que tiene una capacidad de producción consolidada, puesto que no solo fabrican y tienen capacidad para cubrir lo requerido por la marca mes a mes, sino que también se encargan de elaborar barras de cacao para otras empresas. Así mismo, al presentar un gran compromiso con el proceso de transformación de los cultivos ilícitos en las zonas de conflicto en cultivos de cacao, AMAY ha propendido por comprar su materia prima de diferentes zonas del país y ha procurado contribuir a la construcción del tejido social mediante la formación de los cacaoteros. En adición a lo mencionado, resaltamos que los socios fundadores y directivos de AMAY CHOCOLATES, tienen más de 10 años de experiencia en el mercado cacaotero y conocen claramente cada uno de los procesos que se requieren desde la siembra hasta la transformación del cacao en barra, teniendo respeto por el ambiente y la sociedad siempre propendiendo por un consumo responsable de los recursos naturales y al mismo tiempo, contribuyendo a la reutilización de desechos organicos mediante la venta del 50% de la cascarilla del cacao.

Dentro de la multitud de oportunidades con las que cuenta AMAY CHOCOLATES, se encuentran principalmente: mediante la distribución y venta de cacao en barra se está

contribuyendo a un incremento en el consumo de chocolates premium. Del mismo modo, en cuanto la empresa sea mayormente reconocida en el mercado, esta tendrá mayor reconocimiento en diferentes canales digitales lo cual irá de la mano con el consumo consciente, el posicionamiento de la marca, mayores recursos para cumplir con los estándares de certificaciones internacionales, de tal modo que sea reconocida la variedad, calidad e innovación en productos provenientes de cacao, sin desconocer que mediante alianzas estratégicas podrá obtener el apoyo por parte de las entidades cacaoteras reconocidas a nivel nacional, con el fin de formar y promover recursos para más familias cacaoteras.

Dentro de las principales debilidades identificadas posterior al dialogo con los directivos de la empresa y a un acercamiento inicial a las redes sociales de la misma se encuentra principalmente: un bajo posicionamiento de la marca en las redes sociales , puesto que cuentan con cuentas para AMAY CHOCOLATES en Instagram y WhatsApp (aunque este último no es business), y la información como: ubicación, canales de contacto, catálogo de productos con precios y tiempos de entrega no se evidencia de manera clara para el posible consumidor.

Algo que no se puede ignorar es que actualmente en el mercado del cacao existen marcas ya posicionadas y con mayor reconocimiento, al mismo tiempo existe un alto contenido publicitario en redes sociales de sus productos, lo cual se convierte en un gran ejemplo y reto a la vez para la empresa. Debido a que el cacao es un fruto del campo, es necesario reconocer que las condiciones climáticas corresponden a un factor fundamental para el crecimiento de los cultivos, lo cual tendría una afectación directa en el costo de la producción. Por otra parte, la condición del orden público en las regiones cacaoteras juega un papel fundamental, puesto que está

directamente relacionado al bienestar de las comunidades rurales que se encargan de la producción y comercialización de la materia prima de las barras de cacao.

Figura 4 Análisis FODA



Nota. Fuente análisis propio en el cual se plasman las ideas principales identificadas y se hace uso de la herramienta CANVA para el diseño.

Teniendo en cuenta lo evidenciado en el análisis anterior, se elabora el CAME, el cual establece:

Es necesario que AMAY CHOCOLATES corrija aspectos internos como lo es la gestión de marca y comunicación. Por lo cual, la propuesta de valor de la empresa debe ser diferenciada, clara y consistente en el mensaje que transmita a los consumidores. Del mismo modo, se debe

capacitar al personal en estrategias de marketing digital en pro del reconocimiento de la marca en las redes sociales, lo cual contribuirá a la ampliación de los canales de difusión, garantizando presentar la información de manera más comprensible y clara para los diferentes actores de interés.

Por otra parte, la empresa se ve enfrentada a desafíos externos que implican por parte de esta una respuesta que sea adaptativa y estratégica. Dentro de estos se encuentran las condiciones climáticas que pueden generar afectaciones en la producción y los costos de materia prima. Adicionalmente, el factor de las condiciones de orden público puede impactar la estabilidad de la compañía.

No obstante, es necesario continuar manteniendo aspectos como: garantizar la capacidad de producción de manera constante, las buenas relaciones con los cacaoteros y stakeholders, continuar preparando la compañía y el producto para garantizar la obtención de certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional. Todo esto se debe realizar teniendo en cuenta los aprendizajes obtenidos de la cadena de valor agroindustrial del cacao a lo largo de los años y al mismo tiempo, del fortalecimiento del tejido social de las familias cacaoteras víctimas de la violencia.

En lo que respecta a los aspectos a explotar de AMAY CHOCOLATES se encuentra la gran oportunidad de incrementar su reconocimiento y crecimiento en el mercado. Lo cual va de la mano con el aprovechamiento de las redes sociales como principales herramientas de difusión, la mayor aceptación e interés de los consumidores por el consumo de una marca de barras de cacao premium, la implementación de diferentes alternativas para el procesamiento del cacao y el

aprovechamiento de los residuos del cacao, garantizando el reconocimiento de la marca en el ámbito nacional como internacional.

Figura 5 Análisis CAME



Nota. Los instrumentos de DOFA y CAME se relacionan entre sí, y son resultado del dialogo y conocimiento de los dolores de AMAY CHOCOLATES con el fin de construir la guía de ruta para la solución propuesta. Fuente. análisis propio, con uso de herramienta CANVA para el diseño.

1.2.3 Recursos disponibles

Recursos humanos: Actualmente los principales responsables de la organización son Adrián López y Vladimir López, quienes a su vez cuentan con personal operativo fluctuante, el cual se contrata dependiendo los requerimientos de la operación.

Tabla 2 Factor Humano y cargos Agroservicios integrales

Cargo	Responsable	Funciones
Gerencia	Ángel Adrián	-Responsable de la dirección, coordinación y supervisión integral de las actividades de la empresa.
	López	-Seguimiento de los procesos operativos y administrativos, así como el apoyo en las labores de la operación y producción cuando las necesidades del proceso lo requieran.
Jefatura de producción	María Cristina	-Planifica, dirige y controla las actividades del área de producción. Tiene especial énfasis en los procesos de formulación, temperado, terminado y acabados finales de los productos, velando por el cumplimiento de los estándares de calidad.
	Graciano	
Operario de producción	Daniel Graciano	-Ejecuta las labores correspondientes a la zona de tostado y descascarillado, así como las actividades de empaque y embalaje del producto terminado, garantizando el adecuado manejo del proceso productivo.
Auxiliar de producción y servicios generales	Zamira Ibarra	-Apoyo a las diferentes actividades operativas de producción y de realizar labores de oficios varios, contribuyendo al orden, limpieza y funcionamiento general de la planta.
Area comercial y ventas	Angel Adrián	-Responsable de la atención a clientes y de la gestión comercial de la empresa.
	López	-Promoción de los productos, el seguimiento a clientes actuales y potenciales, y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.

Nota. Elaboración propia a partir de información obtenida de Agroservicios integrales, 2026

Recursos tecnológicos: actualmente AMAY cuenta con maquinaria propia, la cual ha sido fruto de la inversión de sus propietarios.

Tabla 3 Recursos tecnológicos AMAY - Agroservicios integrales

Maquinaria y utensilios	Unidades
Tostadora con capacidad de 12 kg por lote (35 min x lote)	1
Descarriladora con capacidad de 35 kg por hora	1
Molino de disco cada uno con una capacidad de 45 kg por hora	3
Refinadora de chocolate con capacidad de 50 kg	1
Mesa vibradora para chocolate	1
Temperadora de chocolate con capacidad 7kg por lote	1
Nevera de 500 Litros	1
Estufa a gas	1
Aire acondicionado (12.000 BTU)	1
Aire acondicionado (18.000 BTU)	1
Fechadora	1
Selladora de calor	1
Basculas con capacidad de 250 kg	2
Gramera tipo torres capacidad 5 kg	1
Lavadero de manos	1
Recipientes en acero inoxidable	4
Mesas de acero inoxidable	2
Estante plástico para recipientes	1
Estantería para producto terminado (capacidad 400 kg)	2
Impresora	1
Computadores portátiles	2

Nota. Fuente Agroservicios integrales, 2026

Recursos financieros: Actualmente AMAY se encuentra en una etapa financiera estable en la cual no necesita inversión de sus propietarios para seguir a flote económicamente. La relación financiera se anexará posteriormente.

que Agroservicios puede lograrlo con una cultura organizacional que de valor a la innovación de sus miembros.(Ahmed et al., 2012)

Actualmente, al evaluar desde diferentes perspectivas la cultura de la innovación existente en **Agroservicios** y **AMAY chocolates**, encontramos que:

- En términos de percepción interna, los líderes siempre están prestos a implementar y escuchar las iniciativas innovadoras que reciban.
- El liderazgo tiene contemplado invertir en recursos requeridos para nuevas ideas.
- Actualmente no se evidencian espacios y canales definidos para presentar nuevas ideas o realizar procesos de ideación conjunta.
- Debido al tamaño actual de la compañía, hoy en día se cuenta con una comunicación abierta entre los miembros de la compañía independientemente de los cargos establecidos al interior de esta.
- Se recomienda establecer dentro de la organización un modelo de madurez de innovación con el fin de que la cultura de la innovación sea algo inmerso dentro del día a día de la compañía.

1.2.6 Objetivos y KPIs del área

Actualmente la empresa no cuenta con KPIs definidos en ningún área, por lo cual la propuesta de estos forma parte de las oportunidades de mejora.

1.2.7 Alineación de la solución esperada con la estrategia general de la empresa.

La solución da respuesta a los dolores expresados por Agroservicios Integrales (AMAY CHOCOLATES) puesto que es actualmente la mayor debilidad que presenta la compañía y al mismo tiempo constituye la acción de mejora más relevante en la etapa actual de la empresa.

1.3. Mapa de empatía del cliente/usuario:

Para la Construcción del Mapa de empatía se elaboró una encuesta preliminar con 13 preguntas orientadores a 71 personas los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo A.

Figura 7 Mapa de empatía Amay chocolates



Nota. Fuente de elaboración propia, en base a lo descrito por los clientes en la encuesta preliminar realizada, imágenes obtenidas a través de la plataforma Gemini.

1.3.1 Análisis de la encuesta inicial

Dentro de lo observado en la encuesta aplicada a 71 personas se evidencia, que el 59% de la población se encuentra viviendo en la actualidad en la región Andina de nuestro país Colombia, y el 39% en la región Caribe. La edad preponderante de personas que atendieron la encuesta corresponde a mayores de 25 años, estando el 82% de la población encuestada en un rango de los 25 a los 54 años, lo cual representa a un grupo de clientes con capacidad de compra y un

esperanzador interés en la adquisición de productos como los que ofrece AMAY CHOCOLATES.

Pese a que el chocolate en barra no hace parte del consumo diario de la mayoría, permite orientar la experiencia de consumo de este, no tanto como un producto básico de la canasta familiar, sino como una experiencia de consumo particular. Dentro de los canales preferidos de compra se identifica que los supermercados marcan la tendencia, respecto al lugar donde principalmente consiguen chocolates en barra, lo cual también permite establecer oportunidades de crecimiento en los lugares propuestos como lo son: redes sociales, páginas web, tiendas especializadas y tiendas de barrio.

El momento adecuado para promocionar el producto es en las horas de la tarde, partiendo del hecho de que es el horario en que se desarrolla mayor consumo, lo cual se debe tener en cuenta a la hora de realizar campañas de marketing, activaciones de marca y demás actividades relacionadas a la difusión de la marca.

Del mismo modo, se identifica la oportunidad de crecimiento a través de un proyecto como el presente, puesto que hace falta mayor visibilidad, posicionamiento en el mercado y reconocimiento de la marca AMAY CHOCOLATES. Los clientes mostraron interés en los sabores frutales y al mismo tiempo, en que la marca propenda por el bienestar y salud de los consumidores. Se debe procurar el uso de una narrativa auténtica, puesto que la compra de barras de chocolate no depende únicamente del sabor, sino que los clientes también tienen en alta estima lo que corresponde a: la experiencia, embalaje, identidad de la marca, responsabilidad social y ambiental y reputación de la marca. En adición a lo anterior, Instagram es la plataforma favorita para recibir información sobre chocolates por parte de los clientes, por lo tanto, al

momento de implementar campañas de marketing se deben tener en cuenta el garantizar un contenido visual atractivo y además de ello acorde al interés de los clientes. Con esta encuesta es posible concluir que el mapa de dolores expresado inicialmente por los dueños de la empresa, es acorde con la percepción de los clientes de AMAY CHOCOLATES y se abre una gran ventana de oportunidad para hacer que la marca sea reconocida, puesto que el producto tiene gran oportunidad de posicionarse como una marca artesanal, con valores tradicionales que propenden por colocar su granito de arena en un país que se ha visto afectado por el conflicto armado en muchas zonas rurales principalmente, pero pese a ello, procura ofrecer al mundo un producto premium, hecho con amor y con conciencia respecto al cuidado de quienes lo consumen y del ambiente.

1.4. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW):

Figura 8 How Might We

Tengo bajas compras Online	¿Cómo podríamos facilitar que los clientes compren chocolates AMAY de forma rápida y sencilla en nuestros canales digitales?	¿Cómo podríamos aumentar la confianza del usuario al comprar AMAY online?	¿Cómo podríamos hacer para que la comunicación entre la empresa y el cliente sea clara?	¿Cómo podríamos optimizar la experiencia de compra en la tienda online?	¿Cómo podríamos generar confianza en los clientes digitales para incentivar la compra?
No me compran el chocolate marca AMAY	¿Cómo podríamos aumentar las ventas de cacao premium de AMAY nacional e internacionalment?	¿Cómo podríamos posicionar a AMAY como una marca de chocolate diferenciada?	¿Cómo podríamos hacer para que AMAY Chocolates se certifique internacionalmente ?	¿Cómo podríamos hacer que los clientes prefieran a AMAY frente a otras marcas de chocolate en el mercado?	¿Cómo podríamos conectar emocionalmente la marca AMAY con los consumidores?
No tengo retención de clientes	¿Cómo podríamos fidelizar a los clientes de AMAY con los productos?	¿Cómo podríamos generar lealtad hacia la marca AMAY?	¿Cómo podríamos transformar los canales de AMAY chocolates en un motor de crecimiento?	¿Cómo podríamos crear experiencias post-compra que incentiven la recompra?	¿Cómo podríamos implementar programas de lealtad o recompensas para clientes recurrentes?

Nota. Aquí se relacionan las principales preguntas orientadoras de acuerdo con las necesidades identificadas. Fuente elaboración propia haciendo uso de la herramienta Miró.,

2. Solución Innovadora

2.1 Solución innovadora:

2.1.1 Descripción general del problema que se está resolviendo

El proyecto AMAY CHOCOLATES de Agroservicios Integrales Antioquia S.A.S enfrenta una problemática relacionada con el posicionamiento de su marca, especialmente en los entornos digitales.

Si bien la compañía cuenta con solidez en términos de producción de cacao y sus derivados, así como capacidades técnicas y operativas consolidadas, presenta limitaciones en términos de visibilidad, jugando un rol de apoyo a otras marcas mejor posicionadas en la cadena del proceso.

En este contexto, se evidencia la necesidad de fortalecer la estrategia de marketing digital haciendo énfasis en las redes sociales.

2.1.2 Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas

Respecto al problema presentado en las redes principales tendencias se destaca el uso de la Inteligencia artificial (IA). Según Deloitte (2026) en Colombia un 55 % de empresas cuentan con herramientas de IA implementadas.

Para el marketing digital, la IA se utiliza en el panorama de la personalización del marketing, automatización de campañas y análisis predictivo del consumidor.

Por otro lado, el Social Commerce en redes sociales permite la digitalización de la compra, abriendo la posibilidad de concretar ventas a través de distintos canales digitales: Tiktok, Facebook, Instagram, Whatsapp, entre otros.

Así mismo las redes sociales permiten la generación de contenido interactivo, a través de publicaciones, videos cortos (Reels), transmisiones en vivo, dinámicas digitales, entre otras. Las cuales pueden ir de la mano con el uso de Inteligencia Artificial, no solo para la definición de la estrategia, sino para la propia generación del contenido, reduciendo tiempo y costos asociados al marketing.

2.1.3 Ejemplos de aplicaciones exitosas en otras industrias o competidores

Fundación Luker: Referente en el sector cacaotero cuenta presencia en diferentes medios electrónicos con página web, perfiles en redes sociales, de Twitter (Ahora X), Facebook y canal de YouTube, manejando un concepto de marca unificado, donde cada evento, certamen o convocatoria tiene su propia campaña. (Rivera, 2016)

Grupo Éxito: El grupo Éxito referente en el sector de supermercados cuenta con dos aplicaciones móviles, una para el Éxito y otra para Carulla, basadas en hábitos de compra, dichas plataformas, tienen listas inteligentes con artículos relacionados con compras anteriores, solicitud de turnos para pago, servicio de domicilios programado y ofrecen diferentes descuentos a sus consumidores basados en el consumo. Así mismo, el uso de estrategias SEM y SEO basado en las principales categorías de compra, les permite posicionarse en los primeros puestos de búsqueda en Google. (Martínez & Sánchez, 2019)

2.1.4 Explicación de cómo tu solución aborda este problema de manera única

A diferencia de las estrategias tradicionales que buscan solo la promoción del producto, la solución propuesta aborda el problema de posicionamiento de AMAY Chocolates de manera integral, articulando el comportamiento del consumidor y las herramientas digitales de vanguardia que permiten no solo aumentar la visibilidad de la marca, sino también generar diferenciación, fortaleciendo la relación con el cliente creando ventajas competitivas de manera ágil, reduciendo tiempos y costos respecto a estrategias tradicionales y basado en las facilidades que brinda la inteligencia artificial.

2.1.6 Principales características y beneficios de tu solución:

- Apunta al dolor principal actual que presenta la compañía, puesto que es considerado la mayor limitante en el momento para el crecimiento exponencial de la marca.
- Permite contar con una solución sostenible y perdurable en el tiempo, debido a la segmentación de los clientes.
- Garantiza que un mayor número de clientes se fidelicen con la marca.
- Reducción de costos en la publicidad, en comparación a si se realizara por medios físicos únicamente.
- Permite medir en tiempo real resultados de la interacción con los usuarios, garantizando la fidelización de estos y adaptación a las necesidades de los clientes.

2.1.7 Qué la hace innovadora en comparación con las soluciones existentes

La solución es innovadora en el uso de las herramientas digitales existentes que permiten no solo diseñar las campañas de marketing de manera ágil y efectiva, si no también reducir el uso de personal en labores de producción de contenido y gestión de ventas, optimizando los recursos empleados respecto a una estrategia de marketing tradicional.

2.1.8 Mercado objetivo y posible impacto

El mercado objetivo de la solución innovadora son aquellas personas que adquieran productos recomendados por redes sociales enfocándonos en edades de entre 25 y 54 años, que además se interesen en productos artesanales específicamente en chocolates premium. Del mismo modo

está enfocado al sector turístico, especialmente en aquellos turistas interesados en comprar souvenirs y productos representativos de las regiones.

El impacto esperado está enfocado en un mejor posicionamiento de la marca. Como consecuencia directa, se espera un aumento en las visualizaciones de la marca en redes y un incremento de las ventas del producto por medios digitales, generando así nuevas oportunidades comerciales.

2.2 Descripción de la solución:

Figura 9 Storyboard Solución propuesta



Nota. Fuente elaboración propia. Imágenes obtenidas a través de la plataforma Gemini

2.3 Prototipo conceptual:

2.3.1 Representación visual detallada de la solución

Para la Identidad de marca (logo + concepto), se tendrá una marca premium artesanal con un enfoque en origen del cacao colombiano que busque una conexión emocional con territorio. Respecto a los elementos del logo, se incluye un icono a la mazorca de cacao con una tipografía serif siempre buscando un estilo minimalista. En concordancia a lo anterior se seleccionó la paleta de colores tipo Pantone con las siguientes características: Marrón oscuro Pantone 476 C alusivo al cacao colombiano, marrón medio Pantone 7533 C alusivo al chocolate, beige claro Pantone 468 C para transmitir sensación de que nuestro producto es natural y artesanal y verde oliva Pantone 5753 C alusivo a la sostenibilidad. Toda la paleta en conjunto fue diseñada para transmitir naturalidad, origen, calidez y posicionamiento premium.

Figura 10 Representación visual de la solución



Nota. Fuente elaboración propia. Imágenes obtenidas a través de la plataforma Gemini

2.3.2 Mockups de redes sociales

Para Instagram las pantallas clave se proponen de la siguiente manera: Para el perfil se tiene un logo claro y una biografía enfocada en valor "cacao colombiano artesanal", y respecto al Feed: se tendrán fotos de producto con el proceso del cacao y mostrando el Lifestyle (personas consumiendo), el tipo de contenido que se tendrán, los reels van enfocados en el proceso de producción del cacao y el storytelling mientras que en carruseles se orientan a los beneficios del consumo de cacao, los sabores de nuestros productos y promociones siempre con contenido grafico en alta definición.

Por otro lado, para TikTok el enfoque se basa en videos cortos con contenido emocional y educativo manteniendo la calidad del contenido exigida para Instagram, y haciendo énfasis en los productos a adquirir.

Figura 11 Mockups de redes sociales

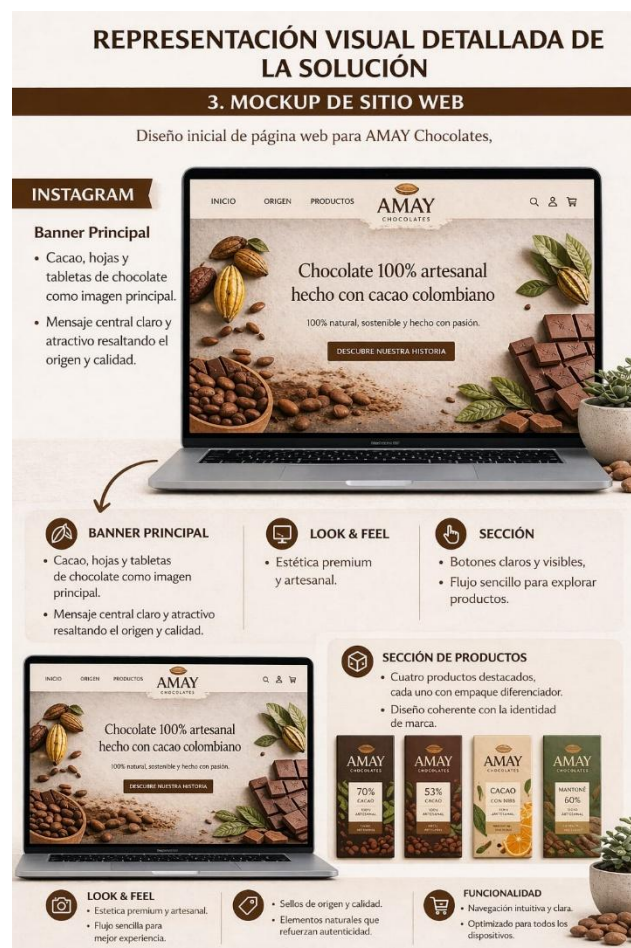


Nota. Fuente elaboración propia. Imágenes obtenidas a través de la plataforma Gemini

2.3.3 Mockup de sitio web

Para el sitio web se propone la siguiente estructura: Para el home se tendrá una imagen principal enfocada en el cacao y los productos de la organización, acompañada de un mensaje fuerte: “Chocolate 100% artesanal del hecho con cacao colombiano, y las Secciones orientadas a los productos, la historia de la compañía (storytelling) y la compra

Figura 12 Mockup sitio web



Nota. Fuente elaboración propia. Imágenes obtenidas a través de la plataforma Gemini

2.3.4 Producto

Para la línea grafica del embalaje del producto se compone de un diseño limpio, con colores tierra, teniendo en cuenta la diferenciación por sabores e información clara.

Figura 13 Representación visual detallada de la solución



Nota. Fuente elaboración propia. Imágenes obtenidas a través de la plataforma Gemini

2.3.5 Indicaciones técnicas

De acuerdo con los materiales a utilizar, para el empaque tendremos: Cartón reciclado y tintas mate. En cuanto a lo digital fotos en luz natural similar a un estilo editorial con las dimensiones adaptadas a las establecidas para los canales digitales a utilizar: Post Instagram 1080 x 1080 px, reels de Instagram y Tiktok 1080 x 1920 px y para el web banner 1920 x 800 px.

2.3.6 Características principales del prototipo

La solución se caracteriza por integrar de manera coherente la identidad visual, el contenido digital y la experiencia del usuario, permitiendo que la marca AMAY CHOCOLATES pase de ser un productor a una marca con posicionamiento emocional en el mercado.

2.3.7 Innovación

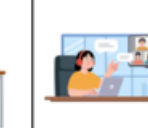
La innovación radica en la estructuración estratégica del marketing digital como canal principal de posicionamiento, integrando storytelling, identidad visual coherente y experiencia del usuario, elementos que actualmente no están desarrollados en la marca.

2.4 Propuesta de experiencia del usuario:

2.4.1 Mapa visual que muestra el recorrido completo del usuario con tu solución

Para el Desarrollo del presente Journey map, se hizo uso de una descripción detallada de cada una de las etapas de contacto del cliente con la marca como se evidencia en la siguiente figura:

Figura 14 Proceso constructivo del Journey map

	CONCIENCIA	CONSIDERACIÓN	ADQUISICIÓN	ONBOARDING	CONSUMO REGULAR	FIDELIZACIÓN	RECOMENDACIÓN
ACCIONES DEL USUARIO	- Se me antoja un chocolate - Deseo dar un detalle - Quiero probar algo rico y saludable a la vez 	Revisa y compara varias marcas en el mercado. Sin embargo, elige AMAY Chocolates, por los sabores que ofrece, relación calidad-precio, compromiso social y ambiental.	Se pone en contacto con Amay Chocolates	- Revisa el catálogo de productos. - Recibe información correspondiente a los productos solicitados y datos curiosos relacionados a la adquisición del producto	Decide consumir con cierta frecuencia el producto de chocolates AMAY	Participa de las estrategias definidas por la empresa como compromiso con la calidad de los productos y para recibir los beneficios correspondientes.	- Recomienda a sus amigos, familiares y personas cercanas los productos de Amay Chocolates. - Accede a espacios definidos por la compañía para expresar sus recomendaciones y/o sugerencias.
PUNTOS DE CONTACTO	- Página web y redes sociales como: Instagram, Tiktok y Whatsapp - Puntos físicos de distribución 	- Chatbot en página web, mensaje directo en Facebook, Instagram y mensajes a Whatsapp. - Supermercados, cafeterías y demás puntos físicos existentes	- Mensaje directo en página web, Facebook, Instagram y redireccionados a Whatsapp. - Supermercados, cafeterías y demás puntos físicos existentes	- Contenido digital publicado en página web, facebook, instagram y tiktok - Envío por mensaje interno según el canal utilizado por el usuario para contacto y cierre de la compra	Los clientes conocen todos los medios de contacto digital y físico de AMAY Chocolates para adquirir los productos	Registro en base de datos de clientes frecuentes, para acceder a diferentes beneficios, los cuales están ligados a una estrategia educativa digital para amantes del cacao.	- Amay brinda espacios definidos en sus redes sociales para recibir las observaciones de sus clientes - QR en tiendas físicas para recibir feedback de los clientes.
EMOCIONES O ESTADOS DE ANIMO DEL USUARIO	 Anheló y gran expectativa de encontrar un producto que se ajuste a lo deseado.	 - Duda por que existen muchas opciones en el mercado - Inquietud e incertidumbre de probar una marca "nueva", pero que a la vez brinda buena relación calidad-precio	 - Alegría porque se encuentra cerca de adquirir lo deseado - Ansiedad por recibir respuesta pronta y el producto en el tiempo requerido	 - Sorpresa al observar la variedad de productos - Inquietud respecto al sabor de los productos ofertados - Ansiedad por verificar que el producto publicado sea tal cual el que se reciba	 - Tranquilidad respecto a que los productos que va a recibir satisfacen sus necesidades - Confianza en que va a recibir los productos esperados como ha sucedido en otras oportunidades.	 - Interés y alegría por los beneficios adicionales que brinda la empresa a sus clientes - Expectativa respecto a posibles ofertas o promociones - Desinterés por el bombardeo de información a través de diversos medios	 - Tranquilidad de poder referir a otros los productos de la marca porque ya conoce la calidad de los mismos. - Libertad de poder expresar sus opiniones y recomendaciones a la marca porque encuentra diferentes canales habilitados para ello. - Seguridad en que la empresa está dispuesta a escuchar a sus usuarios, validar y aplicar las oportunidades de mejora.
OPORTUNIDADES DE MEJORA O PUNTOS CRÍTICOS	- La estrategia de marketing debe tener en cuenta las edades que consumen principalmente este tipo de productos y el cómo acercarse también a las otras poblaciones que no consumen con tanta frecuencia el cacao. - La publicidad debe procurar generar gran recordación a los usuarios, independientemente de que red social esté realizando la difusión.	- Los criterios de selección de los productos deben ser de fácil consulta. - La información debe estar visualmente organizada y de fácil acceso. - Los valores que promueve la marca se deben ver reflejados también en su empaque secundario. - Se debe contar con acceso para verificar la opinión de otros consumidores del producto (tanto positivos como negativos).	- El canal de pago debe contar con atención inmediata y con información clara y organizada de las posibles modalidades de pago. - Los tiempos de entrega deben ser claros para el cliente desde antes de realizar la compra.	- El catálogo de productos debe estar claro y organizado. - Los empaques del producto deben estar en perfectas condiciones, independientemente de la ciudad del país a donde vayan a ser enviados. - La información que sea adicional a los productos debe ser clara y concisa.	- Los beneficios que recibe el cliente por el consumo frecuente de chocolates AMAY deben ser notificados al cliente, junto con la entrega del producto. - En redes sociales se debe publicar de manera constante los productos de la marca y los diferentes espacios en los que se puede encontrar esta.	- La experiencia de aprendizaje debe estar disponible para consulta por parte de los usuarios en cualquier momento. - Los medios de difusión de las promociones deben estar diferenciados. - Se debe procurar no abrumar a los clientes con contenido publicitario para no generar rechazo.	- Deben ser claros y atendidos los espacios de inconformidades de los usuarios. - Se debe propender por una pronta respuesta a los clientes, lo cual implica tiempos y horarios de atención al cliente establecidos. Puesto que así como se concreta rápidamente la compra, se puede estar perdiendo un cliente por una inquietud o molestia existentes y la compañía tarde en responder.

Nota. Fuente elaboración propia haciendo uso de la herramienta Miro para plasmar las ideas y organizar la información de manera ordenada.

De esta manera se evidencia que en la etapa de conciencia (la cual corresponde al primer contacto), para captar la atención y conectar el deseo de chocolate de los clientes con los

beneficios para su salud y sostenibilidad. Esta se presenta en redes sociales como una opción que convierte un simple antojo en una relación con propósito e historia y sienta las bases para una conexión duradera con sus clientes. Se presenta un paso emocional cuando la marca esclarece las dudas del cliente y entra a la etapa de consideración. En esta última, AMAY muestra sus valores con transparencia y ofrece un servicio de constante disponibilidad con atención eficiente a través de WhatsApp Business. Este canal de comunicación no solo brinda soporte, sino que también conecta al cliente desde la inquietud inicial hasta ganar su confianza a través del consumo regular, asegurando que la marca refuerce su calidad y compromiso.

Cabe resaltar que lealtad hacia la marca se construye creando una comunidad informada, mediante una estrategia educativa digital, que le brinda al cliente sentido de pertenencia y conocimiento sobre la cultura, usos y beneficios del cacao. Todo esto contribuirá a que la marca sea

Posterior al análisis descrito, el equipo procede a desarrollar el Journey map expuesto a continuación:

Figura 15 Journey map AMAY CHOCOLATES



Nota. Fuente elaboración propia. Imágenes obtenidas a través de la plataforma Chatgpt

3. Análisis de mercado y competencia

3.1. Evaluación de la solución con las partes interesadas:

3.1.1 Identificación de las partes interesadas clave

Las partes interesadas clave para AMAY CHOCOLATES son las siguientes:

Internas:

- Gerencia: Compuesta por Ángel Adrián López
- Área Comercial y ventas: Liderado por Ángel Adrián López
- Área de producción: Compuesta por la jefa de producción María Cristina Graciano,
- Socios: Vladimir López

Externas:

- Clientes potenciales
- Posibles aliados comerciales
- Proveedores

3.1.2 Metodología utilizada para la evaluación

La metodología utilizada para la evaluación consiste en una única encuesta realizada sobre las partes interesadas descritas anteriormente. La encuesta fue realizada por medio de Forms y tuvo en cuenta las siguientes preguntas:

Tabla 4 Preguntas orientadoras para la evaluación de la propuesta

Clasificación	Preguntas
Tipo de consumidor	Nombre y Apellido/Vínculo de la persona con AMAY CHOCOLATES/ Género/ Edad/Ubicación geográfica
	¿Consumo cacao en barra/Frecuencia/Tipo de cacao que consume/momento de consumo
	¿Qué factores influyen más en tu compra?
Percepción de valor y canales de comunicación	Propuesta de embalaje de los productos: atractiva/ concepto es claro y fácil de entender/ La marca transmite calidad/ se percibe diferente a otras marcas de cacao en barra/ producto parece confiable/ llama mi atención
	Respecto a los canales de comunicación establecidos como primordiales, ¿cuáles considera usted más relevantes? (selecciona máximo 2 opciones)
	Respecto al diseño de la página Web propuesta: ¿qué calificación le asignarías respecto la relación evidenciada de la imagen y los productos que esta ofrece?
	Percepción en redes sociales como Instagram y TikTok ¿Qué factores influyen más en tu compra?
	Respecto a los productos evidenciados en la imagen: Compraría estos productos si estuvieran disponibles/ Recomendaría otras personas estos productos/ Estaría dispuesto (a) a pagar más por este producto/ Elegiría este producto frente a otras marcas

Clasificación	Preguntas
Intención de compra	¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar?
	¿Dónde te gustaría encontrar estos productos?
	¿Dónde sueles descubrir nuevos productos alimenticios?
	¿Qué mejorarías de esta propuesta?

Nota: La totalidad de las preguntas y respuesta de la encuesta relacionada son incluidas como anexo al presente trabajo (Ver Anexos).

Una vez concluida la encuesta se realizó un análisis de los resultados evaluando las respuestas obtenidas.

3.1.3 Criterios de evaluación utilizados y filtro de las audiencias de interés

Los criterios de evaluación se basan en la percepción de la innovación propuesta, se utilizó una ponderación basada en la Escala de Likert donde las respuestas recibidas a varias preguntas se calificaron de la siguiente manera:

Tabla 5 Ponderación basada en la Escala de Likert

Respuesta recibida	Valoración
Totalmente desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Nota: Elaboración propia

Para el desarrollo de las preguntas de la encuesta se tuvo en cuenta los siguientes factores relacionados a la propuesta: aceptación general, valor percibido e intención de compra de los chocolates AMAY.

Cabe resaltar que de acuerdo con Hernández & Mendoza (2023), se realiza una encuesta que tiene en cuenta los grupos de enfoque. Estos son considerados como las partes interesadas y forman parte de un muestreo por conveniencia. Lo anterior, con el objetivo de conocer la percepción inicial de la propuesta diseñada para chocolates Amay y al mismo tiempo poder identificar oportunidades de mejora y de esta manera brindar las herramientas que contribuyan al crecimiento de AMAY Chocolates. En la presente encuesta se evaluó la percepción de la marca y al mismo tiempo la imagen de esta en diferentes presentaciones para uno de los tamaños que ofrecen (50 gr). En la encuesta participaron 41 personas de las cuales 21 son mujeres y 20 son hombres, de los cuales el 51% corresponde a personas en un rango de edad de los 31 a 45 años. Dentro de los encuestados el 90,24% afirmó que, si consume cacao en barra, lo cual da una esperanza de incentivar a un futuro estudio de mercado, en el cual se pueda identificar posibles causas del no consumo y poder proponer estrategias para alcanzar a un mayor público. Del mismo modo, se puede evidenciar que el consumo de la barra de cacao es un consumo ocasional, lo cual es una gran ventaja para el desarrollo de AMAY Chocolates como una línea premium de cacao artesanal.

3.1.4 Análisis de la aceptación de la solución por parte de cada grupo de interés

Se percibe buena aceptación de la propuesta en el grupo muestreado por comentarios como los siguientes: “excelente propuesta”, “realza la calidad del producto”, “veo la propuesta bastante completa”, entre otros. Del mismo modo, se evidencia que la propuesta elaborada evidencia los atributos de la marca como lo son: ser premium y artesanales. No obstante, los aspectos de responsabilidad social, ambiental y bienestar del consumidor pueden brindarle a la compañía un

posicionamiento estratégico. Por otra parte, lo correspondiente a intención de compra cuenta con gran potencial, al igual que la fidelización, por su alta aceptación inicial.

En ese sentido y teniendo en cuenta la valoración propuesta en la escala de Likert, en ese sentido los resultados obtenidos a nivel general fueron los siguiente:

Tabla 6 Resultados de la valoración de la propuesta

Preguntas	Calificación promedio
La presentación de las barras de cacao me resulta atractiva	4.54
El concepto es claro y fácil de entender	4.56
La marca transmite calidad	4.68
La marca se percibe diferente a otras marcas de cacao en barra	4.10
El producto parece confiable	4.56
El empaque llama mi atención	4.51
Compraría estos productos si estuvieran disponibles	4.51
Recomendaría otras personas estos productos	4.41
Estaría dispuesto (a) a pagar más por este producto	4.00
Elegiría este producto frente a otras marcas	4.15
TOTAL	4.40

Nota: Elaboración propia

Dado lo anterior encontramos que la valoración de la propuesta fue positivamente recibida con una puntuación global de 4.40.

3.1.5 Hallazgos e insights de la retroalimentación recibida

Los clientes perciben la imagen de la marca como atractiva, con productos de calidad y artesanal, justo acorde a la imagen que AMAY CHOCOLATES quiere que sus clientes tengan de sus productos. Se solicita que se haga mayor diferenciación de los sobres, no hacer uso excesivo del “color opaco o marrón”, mayor variedad de tamaños y formatos de venta. Algunas propuestas que surgen del grupo de los clientes corresponden a: sugerir ofertas de entrada al mercado para llamar la atención con respecto a las marcas existentes, realizar ventas virtuales con precios exclusivos para clientes, realizar visitas a colegios y/o universidades. Dentro de los

factores más relevantes a la hora de comprar barras de cacao los clientes tienen en primer lugar el sabor, seguido del precio, los ingredientes naturales, la marca y por último los beneficios para la salud. Lo cual es un indicador de que la calidad y el sabor del producto son la ventana de oportunidad para fidelizar a los clientes y garantizar su compromiso con la marca. Por los resultados obtenidos en la percepción de la imagen de los chocolates, se puede percibir que la marca brinda imagen de productos premium que inspiran confianza. El canal preferido por el cual la mayor cantidad de personas encuestadas sobre en qué lugar recibir información respecto a las barras de cacao es Instagram, seguido de los puntos de venta física, TikTok, WhatsApp y por último la página web.

Por otra parte, es curioso observar pese a que la mayoría de consumo de información se realizaría por redes sociales, dentro de los principales lugares de adquisición preferidos por las personas fueron las grandes cadenas de supermercados, seguido de las tiendas saludables y las redes sociales.

3.1.6 Identificación de preocupaciones o resistencias

Se identifica la necesidad de: una mayor divulgación de la marca y captar mayor número de potenciales clientes. Dentro de lo cual se incluye definir el público al que va dirigido el producto y al mismo tiempo es necesario hacer mayor claridad y/o ser más intencionales a la hora de expresar los siguientes aspectos: variedad de cacao en el país, recetas de uso del producto, diferenciación respecto a otras marcas y variedad del cacao disponible en el país.

Adicionalmente, por parte de los directivos y acorde a las encuestas realizadas hay interés en saber: ¿cómo llegar de manera más efectiva al nicho de mercado de Chocolates Amay, los cuales son personas con hábitos de vida saludable y personas dispuestas a pagar un valor justo por un

producto premium? Y al mismo tiempo: preservar en el diseño aspectos típicos de la región de Antioquia y del país

3.1.7 Sugerencias de mejora proporcionadas por los stakeholders

Resaltar los siguientes aspectos: ¿cómo se produce?, ¿a quién se compra?, ¿de dónde viene?, ¿cómo se diferencia de otras marcas? ¿cuáles son los ingredientes? ¿cómo enaltecer a las personas que cultivan la materia prima de las barras de cacao? Del mismo modo, se evidencia la necesidad de fortalecer todo lo relacionado a la comunicación de los beneficios del cacao y sus diferentes usos e identidad de la marca.

3.1.8 Análisis de la viabilidad técnica y comercial según los comentarios recibidos

Dentro de las sugerencias y hallazgos identificados es posible identificar que estos tienen respuesta en el presente proyecto mediante el marketing digital, puesto que este les permitirá, mejorar el empaque, fortalecer el branding, aumentar su capacidad de producción, continuar realizando testeos a los clientes, desarrollar una estrategia digital sólida, incursionar en nuevos sabores, todo lo anterior bajo estándares de calidad.

Un punto de gran motivación y expectativa que cabe resaltar es que la mayoría de las personas está dispuesta a pagar por el producto, el valor por el cual está siendo ofertado actualmente en el mercado, es decir, que si el cliente busca un equilibrio entre los conceptos calidad-precio, en AMAY Chocolates lo va a encontrar.

Respecto a la viabilidad técnica del producto, es necesario que la compañía en cabeza de sus directivos fortalezca su capacidad productiva y operativa de manera gradual, con el fin de

garantizar su sostenibilidad en el mercado una vez empiece a crecer el reconocimiento de la marca de manera exponencial por la difusión resultante del marketing.

En concordancia con lo anterior, la encuesta realizada nos permite concluir que la propuesta diseñada es viable comercialmente, puesto que cuenta con altos niveles de intención de compra y aceptación.

3.1.9 Definición de plan de acción para abordar las preocupaciones o incorporar mejoras sugeridas

A través de las campañas de marketing que se desarrollen se debe brindar mayor claridad a los clientes respecto a la diferencia frente a otras marcas y generar mayor difusión de esta en el mercado, incrementando el reconocimiento de la marca no solamente por su sabor y valor nutricional, sino que, al mismo tiempo, las personas puedan conectar con la historia que hay detrás de las barras de cacao que adquirieron o les regalaron. Es fundamental, garantizar también que no solamente la barra de cacao sea un alimento para el cuerpo, sino también para la mente, mediante estrategias de fidelización que permitan a las personas aprender sobre los usos y los beneficios del cacao, y al mismo tiempo desarrollar sentido de pertenencia, no solo por el cultivo de cacao, sino que al mismo tiempo por cada una de las personas que forman parte del proceso productivo.

3.1.10 Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo basadas en la retroalimentación

Dentro de lo esperado se considera necesario:

- Apertura a las nuevas ideas y conceptos que puedan sugerir el equipo de marketing y sus clientes
- Inversión en publicidad y marketing
- Garantizar la calidad de los productos y servicios
- Educar a los clientes respecto al producto, desde su origen hasta su consumo
- Hacer de la cultura de la innovación un pilar fundamental de AMAY CHOCOLATES
- Transmitir de manera clara y objetiva la visión y misión de la compañía a través de storytelling, generando mayor compromiso y recordación de los productos.

4. Plan de implementación bajo metodologías ágiles

4.1. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo:

4.1.1 Visión general del proyecto y objetivos a largo plazo

El proyecto busca fortalecer el posicionamiento de AMAY CHOCOLATES en el entorno digital, aprovechando las herramientas tecnológicas para incrementar la visibilidad y conectar con los consumidores, y en consecuencia aumentar las ventas.

La propuesta propone la construcción de una presencia digital sólida abordando los siguientes aspectos: Rebranding de la compañía, estandarización de gama de colores, storytelling digital y atención al cliente. Cabe destacar que el enfoque está para canales digitales como Instagram y Tiktok, integrando contenido de valor, publicidad y analítica de datos.

Como objetivo a largo plazo está el convertir a AMAY CHOCOLATES en una marca reconocida del sector cacaotero colombiano, logrando que los consumidores asocien la marca con calidad, origen y sostenibilidad. Por otro lado, como consecuencia del posicionamiento de marca se espera contribuya en distintos frentes como los son la expansión del mercado nacional e

internacional, incremento progresivo de las ventas, creación de puntos físicos, generación de alianzas estratégicas, sostenibilidad y reputación

4.1.2 Justificación de la elección de esta metodología

La metodología de desarrollo se justifica en que permite realizar la innovación de manera ágil, reduciendo la incertidumbre y construyendo una estrategia de marketing digital basada en aprendizaje continuo.

4.1.3 Línea de tiempo

Figura 16 Línea de tiempo



Nota. Elaboración propia haciendo uso de Canva

4.1.4 Fases del proyecto

Tabla 7 Actividades a desarrollar en el proyecto

Fase	Actividades
Ideación	Lluvia de ideas (Campañas y dinámicas), definición de conceptos, propuestas de contenido (Stories, Post o Reels), identificación de canales (Instagram o TikTok), segmentación de público objetivo
Prototipado	Mediante las siguientes actividades: Prediseño de publicaciones (imágenes, videos), creación de borradores y definición de calendario de contenido
Pruebas	Publicación de contenido piloto, pruebas en los diferentes canales digitales, medición de métricas y estadísticas y recolección de feedback
Lanzamiento	Inversión en campañas que funcionaron, publicación continua de contenido y Automatización de marketing

Nota. Elaboración propia

Finalmente, luego de la etapa de lanzamiento, se regresa a la fase de ideación, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en iteraciones anteriores, y buscando una mejora continua de los procesos de marketing digital.

4.1.5 Entregables específicos para cada fase

Ideación: En la fase de ideación se debe contar con el tipo de publicación definida, así como el storyboard de la propuesta a realizar

Prototipado: Al finalizar esta fase se debe tener los borradores de contenido audiovisual listos para ser publicados y el calendario de contenidos a publicar.

Pruebas: Para esta etapa se debe tener el feedback de los usuarios, así como la definición de que campañas funcionaron y cuales no, haciendo uso del análisis de las métricas.

Lanzamiento: Se debe tener el análisis de las métricas de evaluación del lanzamiento, así como documento de buenas prácticas, que permita el mejoramiento continuo de nuevas estrategias.

4.1.6 Dependencias entre diferentes etapas o componentes

Área de Marketing: Para la implementación de este proyecto es necesario contar con un Área de Marketing la cual sería la responsable de las etapas del proyecto.

Equipo de ventas: El equipo de ventas apoya al proceso, en el reporte de métricas de venta asociadas a las publicaciones realizadas, así como dar línea respecto a campañas de promociones.

Equipo de producción: Apoya al proceso alertando cuando la demanda supere el tope de producción, con la finalidad de informar a los clientes cuando las existencias se agoten o tengan un mayor tiempo de entrega.

Gerencia: Imparte las directrices sobre las campañas, así como en la aprobación de recursos para llevarlas a cabo.

4.1.7 Puntos de decisión o revisión importantes

En cada una de las etapas hay puntos de decisión a considerar. En la etapa de Ideación se debe decidir sobre la mejor propuesta de campaña a implementar. Para la etapa de prototipado se debe definir el cronograma de pruebas y lanzamiento. La etapa de pruebas es la más sensible debido a que se deben evaluar los resultados recibidos y tomar la decisión de continuar con el lanzamiento, o por el contrario pivotar a la etapa de ideación. En caso de continuar se debe realizar la inversión sobre la campaña seleccionada y en ese sentido revisar puntos de mejora a implementar en futuras campañas, para la optimización del ciclo.

4.1.8 Métricas de éxito para cada etapa

Ideación: Aceptación interna y mensaje claro.

Prototipado: Costo, Numero de borradores de contenido audiovisual creados, coherencia visual y narrativa

Pruebas: Engagement (Likes, comentarios y compartidos), visualizaciones y tasa de conversión en ventas

Lanzamiento: Seguidores nuevos, incremento de ventas, ROI y engagement sostenido o incrementado respecto a la prueba.

4.1.9 Riesgos potenciales y planes de mitigación

Bajo rendimiento de las campañas digitales: Para mitigar se debe ajustar el contenido teniendo en cuenta las métricas en Instagram y TikTok.

Pérdida de inversión en publicidad: Se deben utilizar presupuestos pequeños iniciales, así como realizar un monitoreo del ROI.

Incapacidad de responder a la demanda: Debe existir una coordinación entre las Areas de marketing y el equipo de producción, así como escalar las campañas de manera progresiva.

Problemas logísticos y de entrega: Se debe optimizar el proceso de seguimiento de pedidos, arrojando alertas en casos de retrasos, así como tener una comunicación clara con los clientes.

Comentarios negativos o mala imagen: Se debe tener una respuesta rápida y profesional, así como contar con estrategias para el manejo de crisis.

4.1.10 Cronograma detallado de actividades

Figura 17 Cronograma de actividades

Etapas	Descripción de las tareas o actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración (h)	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V
						1/06/2026	2/06/2026	3/06/2026	4/06/2026	5/06/2026	6/06/2026	7/06/2026	8/06/2026	9/06/2026	10/06/2026	11/06/2026	12/06/2026
Etapa 1: Ideación	Realizar lluvia de ideas	Jefe del área de marketing	1/06/2026 8:00	1/06/2026 9:00	1												
	Definición de conceptos	Jefe del área de marketing	1/06/2026 9:00	1/06/2026 10:00	1												
	Propuestas de contenido	Jefe del área de marketing	1/06/2026 10:00	1/06/2026 11:00	1												
	Identificación de canales	Jefe del área de marketing	1/06/2026 11:00	1/06/2026 12:00	1												
	Identificación de público objetivo	Jefe del área de marketing	1/06/2026 13:00	1/06/2026 14:00	1												
Etapa 2 Prototipado	Creación de paleta de colores a utilizar	Profesional del área de marketing	1/06/2026 14:00	1/06/2026 17:00	3												
	Pre-diseño de publicaciones	Profesional del área de marketing	2/06/2026 8:00	2/06/2026 12:00	4												
	Creación de borradores	Profesional del área de marketing	2/06/2026 13:00	2/06/2026 16:00	3												
Etapa 3 Pruebas	Definición de calendario de contenido	Jefe del área de marketing	2/06/2026 16:00	2/06/2026 17:00	1												
	Publicación de contenido piloto	Profesional del área de marketing	3/06/2026 8:00	3/06/2026 9:00	1												
	Pruebas en los diferentes canales digitales	Profesional del área de marketing	3/06/2026 9:00	4/06/2026 17:00	15												
	Medición de métricas y estadísticas	Profesional del área de marketing	3/06/2026 9:00	4/06/2026 17:00	15												
Etapa 4 Lanzamiento	Recolección de feedback	Profesional del área de marketing	3/06/2026 9:00	4/06/2026 17:00	15												
	Aprobación de inversión en campaña	Gerencia	5/06/2026 8:00	5/06/2026 9:00	1												
	Publicación 1	Jefe del área de marketing	5/06/2026 9:00	5/06/2026 12:00	3												
	Publicación 2	Jefe del área de marketing	5/06/2026 13:00	5/06/2026 17:00	4												
	Publicación 3	Jefe del área de marketing	8/06/2026 8:00	8/06/2026 12:00	4												
	Publicación 4	Jefe del área de marketing	8/06/2026 13:00	8/06/2026 17:00	4												
	Publicación 5	Jefe del área de marketing	9/06/2026 8:00	9/06/2026 12:00	4												
Aprendizaje	Publicación 6	Jefe del área de marketing	9/06/2026 13:00	9/06/2026 17:00	4												
	Automatización de Marketing	Profesional del área de marketing	5/06/2026 9:00	9/06/2026 17:00	23												
	Medición del éxito de Campaña	Jefe del área de marketing	10/06/2026 8:00	10/06/2026 12:00	4												
	Documento lecciones aprendidas	Jefe del área de marketing	10/06/2026 13:00	10/06/2026 17:00	4												

Nota. Elaboración propia a través de Excel

4.1.11 Oportunidades de iteración y mejora continua

En la ejecución del proyecto se pueden determinar dos etapas en las cuales se presentan oportunidades de iteración y mejora continua.

Una de ellas es la etapa de pruebas, en la que se puede determinar si continuar con el proceso o pivotar de nuevo a fases anteriores. Por otro lado, luego de la etapa de lanzamiento, se deben realizar acciones de mejora basada en la experiencia para futuras iteraciones del proceso.

4.1.12 Roles y responsabilidades en cada etapa

Tabla 8 Roles y responsabilidades en cada etapa

Etapa	Responsable	Apoyo
Ideación	Area de Marketing	Equipo de ventas Equipo de producción
Prototipado	Area de Marketing	
Pruebas	Area de Marketing	Equipo de ventas
Lanzamiento	Area de Marketing	Equipo de ventas Gerencia

Nota. Elaboración propia

4.1.13 Plan para la integración de aprendizajes y mejora continua

Para la integración de aprendizajes y mejora continua se contempla un espacio de 1 día en el cual se realice la medición del éxito de la campaña de marketing y se tomen lecciones aprendidas, para la nueva iteración.

4.1.14 Métricas clave para evaluar el progreso

Dentro de las métricas claves para evaluar el progreso están: El ROI de la campaña de marketing realizada, el incremento de seguidores en los canales digitales y el aumento de visualizaciones.

4.2. Equipo y recursos necesarios:

4.2.1 Estructura del equipo de marketing e innovación

Figura 18 Propuesta organigrama área de Marketing e innovación

Nota. El organigrama establecido para el área de marketing se basa en lo desarrollado en la propuesta actual (parte superior de la imagen) y lo proyectado a futuro conforme al crecimiento de la empresa y en miras de una fuerte promoción de la cultura de la innovación (parte inferior de la imagen). Cabe resaltar que el organigrama para dicha área funcionará de manera articulada, a medida que se vayan incluyendo cada uno de los roles propuestos.

4.2.2 Roles clave y sus responsabilidades:

Tabla 9 Roles clave y responsabilidades

Cargo	Responsabilidades
	-Liderar la ejecución y el diseño del plan de marketing para Agroservicios Integrales. - Coordinar las campañas que se desarrollen a nivel comercial y digital.
Jefe área de Marketing	-Definir en que posición se encuentra ante el mercado la marca y contribuir al desarrollo de la propuesta de valor de esta. Con el fin de medir los resultados a nivel comercial y de posicionamiento. -Supervisar y liderar el área de marketing e innovación. -Analizar el mercado del cacao en la actualidad y contribuir a la creación de nuevas alianzas estratégicas. -Gestionar las redes sociales de Agroservicios a diario, junto con la creación de contenido. -Apoyar al jefe del área.
Profesional área de Marketing	-Idear estrategias para fidelizar a los clientes y ser promotor de eventos y actividades en pro de dar a conocer a Agroservicios. -Constante monitoreo de los indicadores que se hayan establecido dentro del área.
Diseñador UX	-Diseñar todo lo relacionado a experiencia digital. -Analizar los requerimientos y tipos de respuesta de los clientes. -Diseñar pruebas de experiencia de usuario y realizar los respectivos testeos. -Preservar los valores y el “alma” de la empresa en los productos, a través de imágenes que correspondan a la esencia de la marca.
Desarrollador técnico	-Desarrollo de páginas web. -Optimización de proyectos tecnológicos -Garantizar la puesta en marcha y buen funcionamiento de las soluciones digitales establecidas al interior de la organización y para los clientes

Cargo	Responsabilidades
Experto en negocio	-Hace uso de la experiencia en asesoramiento ante decisiones que la compañía deba tomar.
	-Es un puente mediador entre el área comercial y el área de innovación
	-Evalúa las nuevas alternativas e ideas que surgen de la innovación con el fin de determinar si estas son factibles.
Analista de datos	-Se mantiene al tanto de las tendencias del cacao y posibles usos de los desechos que surgen en el proceso de producción con el fin de apuntarle a la economía circular.
	-Analiza los datos que sean recolectados tanto de los clientes como del mercado del cacao.
	-Elabora informe respecto a las cifras analizadas.
Gestor de proyectos de innovación	-Mide que tan eficientes son las campañas de marketing ejecutadas.
	-Genera recomendaciones basadas en los datos analizados.
	-Lidera el campo de la innovación.
	-Gestiona todo lo relacionado a nuevas iniciativas, el impacto de estas, los recursos que estas requieren y los tiempos de ejecución.
	-Hace parte de las personas que propenderán por la cultura de la innovación al interior de la compañía.
	-Trabaja en equipo con el fin de obtener frutos del trabajo interdisciplinario innovador.
	-Apasionado por la gestión del cambio, por los retos y por abordar la posible resistencia a los cambios que puede surgir.

Nota. Información obtenida de los autores (Ellis & Brown, 2017), (Gothelf & Seiden, 2021), (Osterwalder & Pigneur, 2013)y (Ries, 2011)

4.2.3 Habilidades y experiencia requeridas para cada rol

Tabla 10 Habilidades y experiencia requeridas para cada rol

Rol	Habilidades y Experiencia requeridas
Jefe área de Marketing	Profesional en Marketing, Administración o carreras afines, con 3 años de experiencia en liderazgo de marketing con las siguientes habilidades:

Rol	Habilidades y Experiencia requeridas
Profesional área de Marketing	Liderazgo y gestión de equipos, planeación estratégica de marketing, manejo de campañas digitales y comerciales, capacidad analítica y toma de decisiones y habilidades de negociación y networking
	Profesional o tecnólogo en Marketing, Publicidad o afines con experiencia mínima de 1 año en gestión de redes sociales y las siguientes habilidades:
	Manejo de redes sociales y creación de contenido, comunicación efectiva y creatividad, organización y monitoreo de indicadores, capacidad para fidelización de clientes.
Diseñador UX	Profesional en Diseño Gráfico, UX/UI o áreas afines, con experiencia mínima de 2 años en diseño digital y experiencia de usuario, con las siguientes habilidades:
	Diseño de experiencia e interfaz de usuario, creatividad y pensamiento centrado en el usuario, manejo de herramientas de diseño digital y capacidad de análisis y realización de pruebas UX
Desarrollador técnico	Profesional o tecnólogo en Ingeniería de Sistemas o Desarrollo de Software, con experiencia mínima de 2 años en desarrollo web con las siguientes habilidades:
	Desarrollo y mantenimiento de páginas web, solución de problemas tecnológicos, optimización de plataformas digitales y conocimiento en integración de herramientas digitales
Experto en negocio	Profesional en Administración, Negocios o áreas relacionadas, con experiencia mínima de 5 años en el sector agroindustrial o comercial, con las siguientes habilidades:
	Capacidad estratégica y visión empresarial, conocimiento del sector cacaoero, evaluación de oportunidades de innovación y habilidades de comunicación y mediación
Analista de datos	Profesional en Estadística, Ingeniería, Economía o afines con experiencia mínima de 1 año en análisis de datos, manejo de Excel, Power BI, Google Analytics o similares, con las siguientes habilidades:
	Interpretación y análisis de datos, elaboración de informes y métricas, manejo de herramientas analíticas, pensamiento crítico y orientación a resultados.

Rol	Habilidades y Experiencia requeridas
Gestor de proyectos de innovación	Profesional en Administración, Negocios o áreas relacionadas, con experiencia mínima de 5 años en el sector agroindustrial o comercial, con las siguientes habilidades: Capacidad estratégica y visión empresarial, conocimiento del sector cacaotero, evaluación de oportunidades de innovación y habilidades de comunicación y mediación

Nota. Elaboración propia

4.2.4 Plan de contratación o asignación de personal interno

Debido a que después de la implementación de la presente propuesta de Marketing, el crecimiento económico de la compañía será exponencial, recomendamos acorde al organigrama propuesto previamente, realizar la contratación partiendo por los dos responsables principales del área de Marketing: jefe de Marketing y profesional de Marketing. Para posteriormente, y de manera gradual, ir vinculando a todo el equipo restante de innovación, dentro de los cuales tendrán prioridad para contratación los siguientes cargos sucesivamente: Diseñador UX, Desarrollador técnico, Gestor de innovación, Analista de Datos y Experto en Negocio.

Teniendo el tamaño inicial de la compañía, el crecimiento progresivo de las ventas y el propósito de tener una menor carga salarial se recomienda iniciar contratando los cargos bajo la figura de Freelance, outsourcing y/o consultoría externa con el fin de que progresivamente se vaya completando el área de Marketing e innovación conforme a los propuesto.

4.2.5 Plan de contratación o asignación de personal interno

La implementación del proyecto requiere una estructura de equipo que combine el uso de talento interno con la incorporación progresiva de nuevos perfiles, en función de las necesidades definidas en cada etapa del roadmap.

Este plan se diseña de manera escalonada, permitiendo optimizar recursos y asegurar que la organización cuente con el personal necesario en el momento adecuado, sin generar sobre costos innecesarios. La asignación y contratación de talento se articula con la metodología de desarrollo del proyecto, garantizando que cada fase cuente con el soporte humano requerido para su ejecución.

De esta manera, la gestión del equipo se convierte en un componente estratégico del proyecto, asegurando que el crecimiento de capacidades internas esté alineado con la evolución de la estrategia de innovación y con los objetivos planteados para AMAY CHOCOLATES.

4.2.6 Necesidades de formación o desarrollo de capacidades

Para garantizar la correcta implementación de la estrategia de innovación propuesta, es necesario fortalecer ciertas capacidades dentro del equipo de trabajo. Actualmente, la organización cuenta con conocimiento operativo del negocio, pero presenta limitaciones en las competencias específicas relacionadas con marketing digital, analítica y uso de herramientas tecnológicas.

En este sentido, la formación no se plantea como un elemento adicional, sino como una condición necesaria para ejecutar de manera efectiva cada una de las fases del proyecto.

Las capacidades del equipo a desarrollar en función de las exigencias del roadmap, que permiten ejecutar cada fase con criterio técnico y enfoque estratégico son: Marketing digital estratégico y posicionamiento de marca, analítica de datos para toma de decisiones, creación de contenido digital y storytelling, uso de herramientas de automatización (CRM, email marketing) y metodologías ágiles de innovación (Design Thinking, Lean Startup).

Estas capacidades permiten que el equipo no solo ejecute, sino que aprenda y ajuste continuamente la estrategia, en coherencia con la metodología de innovación adoptada.

4.2.7 Recursos tecnológicos necesarios

La implementación de la solución propuesta depende en gran medida del uso adecuado de herramientas tecnológicas que soporten la gestión, ejecución y medición de las estrategias de marketing digital.

Actualmente, la empresa no cuenta con un ecosistema tecnológico estructurado para este fin, lo cual limita la capacidad de análisis, automatización y escalabilidad. Por esta razón, se hace necesario definir un conjunto de herramientas que permitan gestionar la información, optimizar procesos y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Los recursos tecnológicos que habilitan la ejecución de la estrategia en cada etapa del roadmap son:

Figura 19 Recursos tecnológicos necesarios

Categoría	Subcategoría	Elementos
 Software	 Analítica	 Google Analytics 4  SEMrush
	 Gestión	 HubSpot  Mailchimp  Buffer
	 Contenido	 Canva  CapCut
	 IA	 ChatGPT
 Hardware	 Equipos	 Equipos de cómputo
	 Móviles	 Dispositivos móviles
	 Producción	 Kit de producción de contenido

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

Estos recursos permiten: Medir resultados en tiempo real fase de pruebas, optimizar campañas fase de lanzamiento y automatizar procesos escalabilidad

4.2.8 Espacio físico requerido

Aunque la propuesta tiene un enfoque digital, su ejecución requiere de un espacio físico que permita organizar el trabajo del equipo y facilitar la creación de contenido.

Actualmente, no se evidencia un entorno definido para actividades relacionadas con marketing e innovación, lo que puede afectar la eficiencia en la ejecución de las tareas. Por ello, se plantea la adecuación de un espacio funcional que, sin requerir inversiones adicionales, permita centralizar las actividades clave del proyecto y mejorar la dinámica de trabajo del equipo.

Se establece un espacio funcional que soporte la ejecución del modelo:

- Área de trabajo colaborativo
- Zona de creación de contenido

Este espacio actúa como un laboratorio de innovación aplicado, facilitando la experimentación y la iteración continua definida en la metodología.

4.2.9 Presupuesto estimado desglosado por categorías

Tabla 11 presupuesto estimado

Categoría	Concepto	Valor
Tecnología	Equipos de cómputo	\$3.000.000
	Dispositivo de grabación	\$7.000.000
Software (anual)	CRM y automatización	\$438.000
Talento humano	Profesional encargado	\$2.000.000 / mes
	Líder de marketing	\$2.500.000 / mes

Publicidad digital	Inversión en pauta	\$300.000 / mes
Capacitación	Formación inicial	A cargo del líder de Marketing

Nota. Elaboración propia

4.2.10 Recursos externos necesarios

Dado que la organización se encuentra en una etapa inicial en la implementación de estrategias de marketing digital, se hace necesario el apoyo de recursos externos que complementen las capacidades internas.

Estos actores permiten acelerar el proceso de implementación, reducir la curva de aprendizaje y asegurar que las decisiones estratégicas se tomen con un mayor nivel de criterio técnico. Su participación se plantea principalmente en etapas clave del proyecto, donde su aporte genera mayor impacto.

Se integran actores externos que fortalecen la ejecución:

Figura 20 Actores externos que favorecen la ejecución

CATEGORÍA	ALIADO EXTERNO	FUNCIÓN PRINCIPAL	DETALLE DEL APOYO
 Consultoría en Marketing Digital	 Consultor en marketing digital	 Definición de estrategia inicial	Análisis del negocio, mercado y competencia para diseñar la estrategia digital.
	 Acompañamiento en implementación	 Ejecución y seguimiento	Acompañamiento en la puesta en marcha del plan y seguimiento de resultados.
	 Proveedor de pauta digital	 Gestión de inversión en publicidad	Administración de presupuestos en plataformas publicitarias.
	 Optimización de campañas (Meta Ads / Google Ads)	 Mejora continua de resultados	Análisis y optimización de campañas para aumentar ROI y conversiones.
 Diseño y Branding	 Diseñador gráfico externo (freelance)	 Diseño de piezas visuales	Apoyo en branding, identidad visual y piezas gráficas clave.
 Innovación	 Agencia o mentor en innovación	 Validación y asesoría estratégica	Validación del modelo de negocio digital y propuestas de innovación.

Nota: Elaboración propia haciendo uso de Gemini

Estos recursos permiten acelerar la curva de aprendizaje y reducir riesgos en la implementación.

4.2.11 Plan de gestión del conocimiento y colaboración

Se propone un modelo basado en aprendizaje continuo:

Figura 21 Plan de gestión

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	DETALLE	HERRAMIENTAS / EJEMPLOS
 Documentación estructurada	Organización y registro de información clave para asegurar consistencia, trazabilidad y mejora continua.	• Manuales de campañas • Guías de contenido • Lecciones aprendidas	 Google Drive  Notion Documentos compartidos y organizados por categorías.
 Reuniones periódicas	Espacios de alineación y revisión para garantizar seguimiento y toma de decisiones.	• Semanales: seguimiento operativo • Mensuales: análisis estratégico	 Zoom / Google Meet  Google Calendar Agendas y acts compartidas.
 Repositorio digital	Almacenamiento centralizado de recursos, documentos y datos relevantes del proyecto.	• Google Drive / Notion • Base de datos de campañas y resultados	 Google Drive  Notion Carpets organizadas y acceso controlado.
 Aprendizaje por iteración	Enfoque de mejora continua basado en experimentación, medición y ajustes constantes.	• Pruebas → medición → ajuste	 Google Analytics  Google Sheets Tableros de métricas y análisis de resultados.

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

4.2.12 Estrategia para fomentar una cultura de innovación en el equipo

Uno de los principales retos identificados no está únicamente en la ejecución de la estrategia, sino en la capacidad de la organización para sostener procesos de innovación en el tiempo.

Actualmente, no se evidencia una estructura formal que promueva la generación y validación de nuevas ideas, por lo que se hace necesario establecer mecanismos que integren la innovación dentro de la operación diaria.

Se propone integrar la innovación en la operación diaria espacios de ideación periódicos, validación constante de hipótesis, un liderazgo facilitador y cultura de prueba y error controlado

4.2.13 Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación

Como se mencionó antes, actualmente la organización no cuenta con indicadores definidos que permitan evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Por esta razón, se plantean métricas que permitan hacer seguimiento tanto al desempeño del equipo como a los resultados obtenidos en términos de posicionamiento, interacción y ventas. Esto permitirá tomar decisiones informadas y ajustar la estrategia de manera oportuna.

Figura 22 Métricas para evaluar el desempeño del equipo de innovación

FASE / ÁREA	DESCRIPCIÓN	MÉTRICAS CLAVE	DETALLE / EJEMPLOS
 1. Proceso	Evalúa la eficiencia y cumplimiento en la ejecución del plan de marketing digital.	- Número de campañas ejecutadas - Tiempo de implementación	 Ej.: 12 campañas en el trimestre  Ej.: 2 semanas promedio de implementación
 2. Digital	Mide el impacto y crecimiento en los canales digitales y la audiencia.	- Engagement - Alcance - Crecimiento de audiencia	 Ej.: 8% de engagement promedio  Ej.: 250.000 personas alcanzadas  Ej.: +15% crecimiento de seguidores
 3. Comercial	Analiza los resultados comerciales y el retorno de la inversión.	- Conversión - Incremento de ventas - ROI	 Ej.: 3,5% tasa de conversión  Ej.: +20% incremento en ventas  Ej.: ROI de 250% en campañas
 4. Innovación	Mide la generación y validación de nuevas ideas que impulsan la mejora y el crecimiento.	- Ideas generadas vs implementadas - Tiempo de validación	 Ej.: 20 ideas generadas / 8 implementadas  Ej.: 3 semanas promedio de validación

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

Cada uno de estos elementos debe estar interconectado y alineado con los objetivos generales del proyecto de innovación.

5. Análisis Financiero y de Impacto

5.1. Proyecciones financieras y ROI de innovación:

5.1.1 Inversión inicial requerida

Para la inversión inicial requerida, se tuvo en cuenta los equipos a adquirir y los costos operativos del primer trimestre.

Tabla 12 Inversión requerida

Producto/servicio	Cantidad /meses	Valor unitario	Total
Equipo de Computo	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Dispositivo de grabación de contenido	1	\$7.000.000	\$7.000.000
Profesional Encargado	3	\$2.000.000	\$6.000.000
Líder de área de marketing	3	\$2.500.000	\$7.500.000
Software Especializado (Buffer)	3	\$36.500	\$109,500
Gastos publicitarios	3	\$300.000	\$900.000
TOTAL	-	-	\$24.509.500

Nota: Elaboración propia

5.1.2 Proyección de ingresos

AMAY CHOCOLATES en conversaciones nos reportó ingresos netos mensuales estimados de alrededor de \$10.000.000 por sus actividades, en ese sentido se espera que las ventas aumenten en un 50% por concepto de ventas en entornos digitales, en ese sentido nuestra base es de \$5.000.000 mensuales.

El análisis de la proyección de ingresos se calcula partiendo de la base de \$5.000.000 mensuales de ventas en el entorno digital los cuales incrementan progresivamente a una tasa 25% anual, para el año 2031 se espera que el incremento de ingresos mensuales ronde los \$14.430.871,72

Estas cifras corresponden a la línea base de ingresos por ventas en el entorno digital estimados para la implementación de las estrategias de innovación y marketing digital propuestas para AMAY Chocolates.

5.1.3 Costos operativos proyectados

Para la implementación de la estrategia de marketing es requerido al menos la contratación de 2 personas, la contratación de software especializado en el análisis de datos de redes sociales y gastos en publicidad en Redes Sociales como se describe a continuación:

Tabla 13 Costos operativos proyectados

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	MESES	Costo Anual
Profesional Encargado	1	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Líder de área de marketing	1	\$2.500.000	12	\$30.000.000
Software Especializado (Buffer)	1	\$36.500	12	\$438.000
Gastos publicitarios	1	\$300.000	12	\$3.600.000
TOTALES	TOTAL MENSUAL	\$4.836.500	TOTAL ANUAL	\$58.038.000

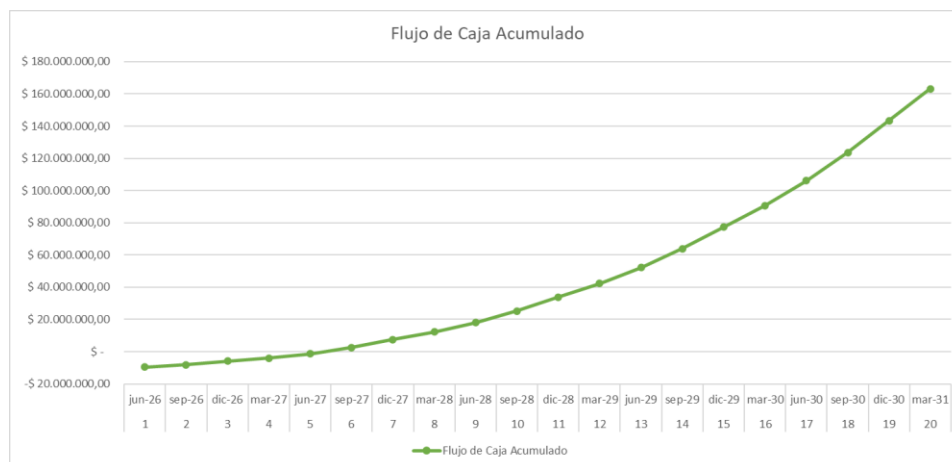
Para el ejercicio financiero se contempla un incremento de los costos operativos de alrededor del 10% para cada vigencia

5.1.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de Caja se calculó de manera trimestral para un periodo de 5 años, se encuentra en el ANEXO B Flujo de Caja propuesta solución innovadora

A continuación, se presenta el grafico de flujo de caja acumulado para cada uno de los trimestres.

Figura 23 Flujo de caja acumulado



Nota: elaboración propia a través de Excel

5.1.5 Punto de equilibrio estimado

Teniendo en cuenta los costos operativos de la estrategia del marketing para el año 2026 y los valores registrados en el flujo de caja por un valor trimestral de \$ 14.509.500,00, un costo promedio de producción de los productos AMAY CHOCOLATES de \$7.500 y un costo de venta de \$15.000, de acuerdo a lo anterior el margen de contribución unitario corresponde a \$7.500, posteriormente se aplicó la fórmula de punto de equilibrio para estimar la cantidad de productos que se necesitan vender en un trimestre, para que la estrategia de Marketing digital sea efectiva

$$PE = \frac{CF}{MCU} = \frac{\$14.509.500}{\$7.500} \cong 1.935$$

Donde:

PE: Punto de equilibrio

CF: Costos Fijos (Se tomó el promedio de los costos operativos del año 2026)

MCU: Margen de Contribución unitario

Lo anterior indica que, para alcanzar el punto de equilibrio de la estrategia de Marketing AMAY CHOCOLATES debe vender aproximadamente 1.935 productos adicionales.

5.1.6 Cálculo del ROI Para el cálculo del ROI se utilizó la siguiente formula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio Neto Acumulado} - \text{Inversión inicial}}{\text{Inversión inicial}} \times 100$$

Donde el Beneficio Neto Acumulado corresponde a la diferencia de Ingresos y Egresos en un periodo de 5 años

$$ROI = 566,09\%$$

El ROI de la inversión para un periodo de 5 años es de alrededor del 566,09% lo cual resulta en que el proyecto es altamente positivo y rentable

5.1.7 Valor Presente Neto (VPN) del proyecto

Teniendo en cuenta los flujos de caja y una tasa de interés de 4,44% trimestral (19% anual) en un periodo de 5 años el VPN del proyecto es de \$ 83.727.815,13, lo cual indica que el proyecto genera valor a la empresa, resultando más atractivo que invertir el dinero en un Fondo de inversión colectiva (FIC) o un Crédito de depósito a término (CDT).

5.1.8 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno del proyecto es para un periodo de 5 años es del 95,72%, lo cual marca la alta rentabilidad del proyecto, al ejecutar bajos montos en la inversión inicial

5.1.9 Período de recuperación de la inversión

Teniendo en cuenta el flujo de caja anual acumulado:

Tabla 14 Flujo de caja acumulado

Año	Flujo de caja anual acumulado
0	-\$24.509.500,00
1	-\$4.125.216,05
2	\$12.141.606,39
3	\$42.290.811,19
4	\$90.774.561,62
5	\$163.256.218,51

Se calcula el periodo de recuperación de la inversión teniendo en cuenta estas variables el resultado es de 1,25 años, lo cual gráficamente se expresa de la siguiente manera:

Figura 24 Punto de equilibrio

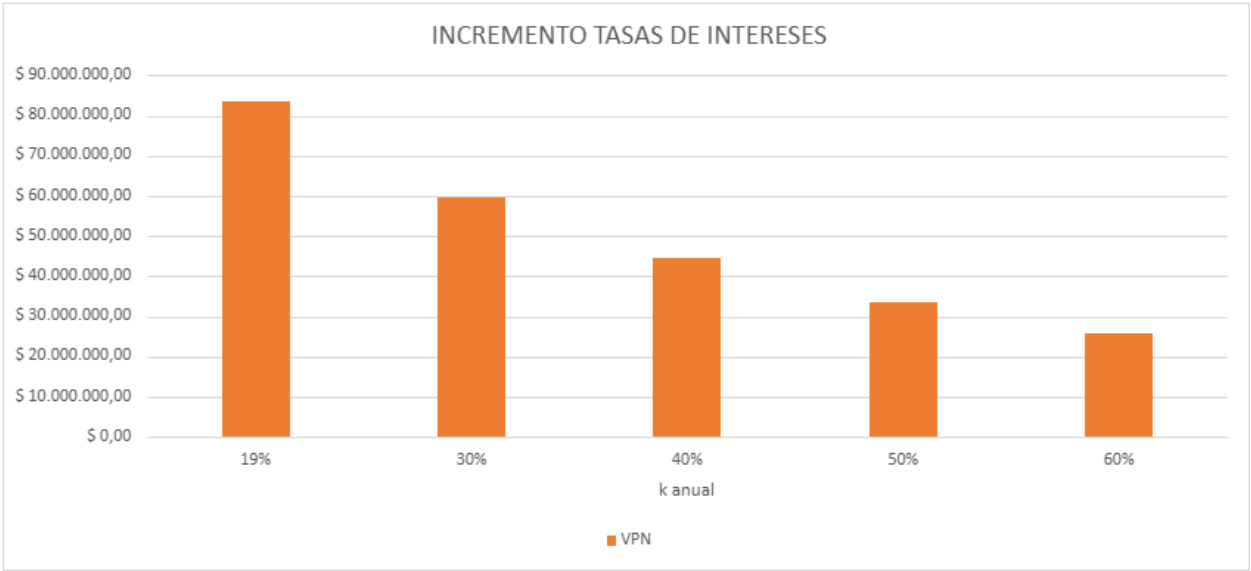


Nota: Elaboración propia a través de Excel, el punto de equilibrio se encuentra en la intersección de ambas gráficas a los 1,25 años

5.1.10 Análisis de sensibilidad

El primer punto para analizar es el incremento de las tasas de intereses, dada que esta es variable y depende de muchos factores externos, en ese sentido se realizó un incremento progresivo de las tasas de interés hasta un 60% encontrando que ante este escenario el VPN del proyecto ronda los \$ 25.726.265,64

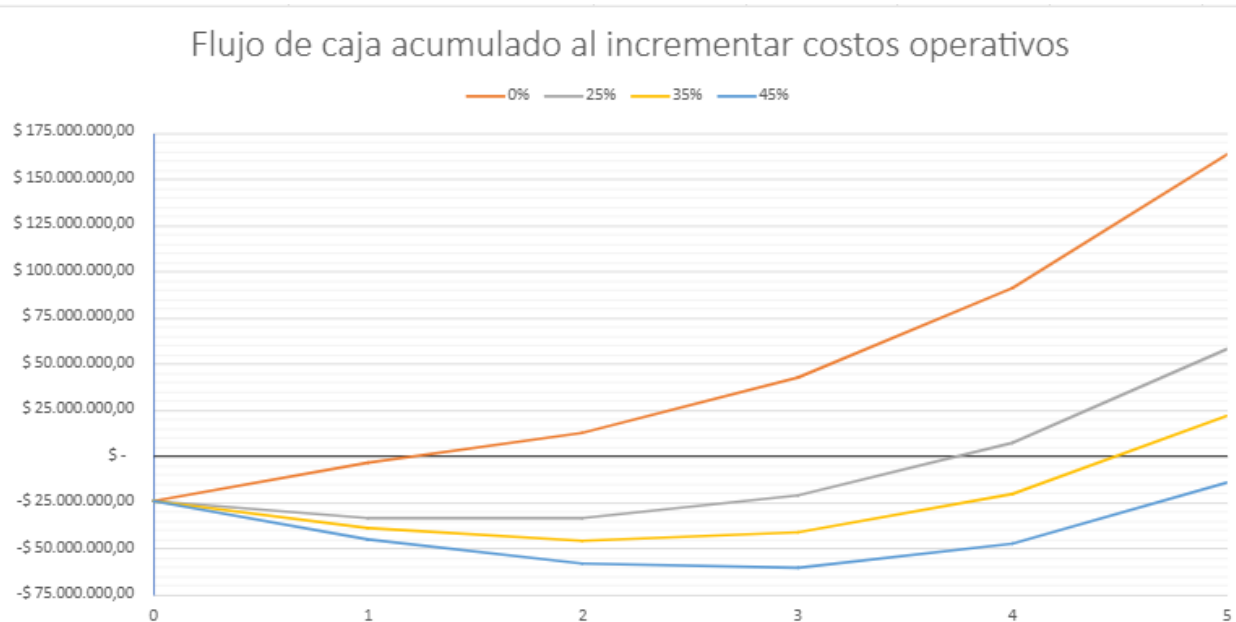
Figura 25 Análisis de sensibilidad incremento tasas de interés



Nota: Elaboración propia a través de Excel

Como segundo análisis se realizó una variación en los costos operativos en 3 escenarios correspondientes a incrementos del 25%, 35% y 45%

Figura 26 Flujo de Caja acumulado al incrementar costos operativos



Nota: Elaboración propia a través de Excel

Sobre este análisis se encuentra que el proyecto a 5 años generaría rentabilidad hasta el escenario de un 35% de incremento sobre los costos operativos asociados al marketing.

Tabla 15 Variables financieras análisis sensibilidad

Incremento costos operativos	VPN(k=19%)	TIR	Recuperación
0%	\$ 83.727.815,13	95,72%	1,25
25%	\$ 10.631.487,34	27,64%	3,75
35%	-\$ 10.858.353,68	10,26%	4,48
45%	-\$ 32.348.194,70	-6,99%	NO HAY

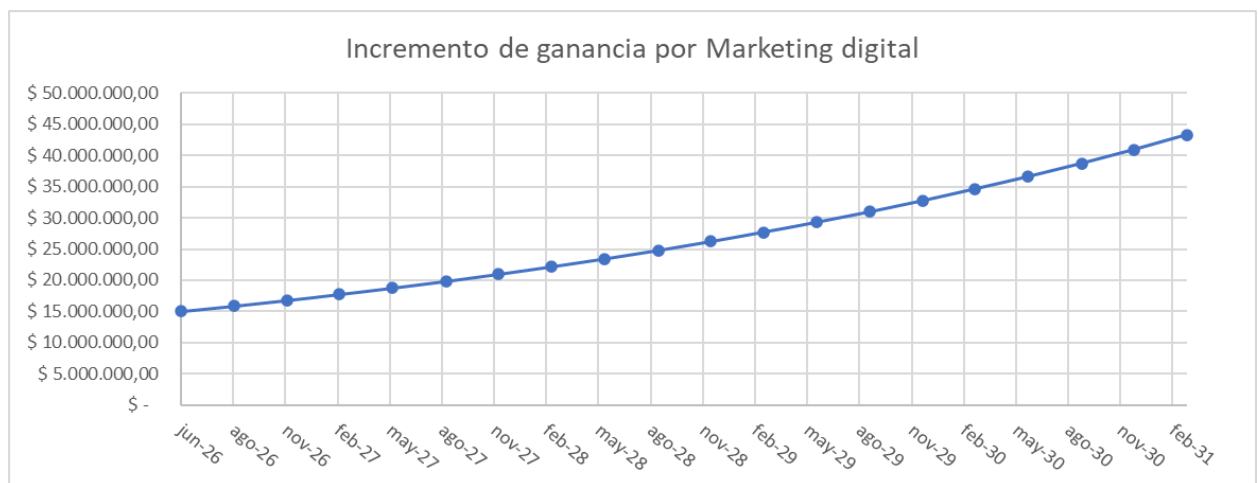
Nota: Elaboración propia

Frente a lo anterior se evidencia que el proyecto es muy rentable y resistente a los cambios de variables, no obstante, se debe llevar una vigilancia constante sobre los estados financieros del proyecto para tomar decisiones tempranas sobre cualquier eventualidad.

5.1.11 Métricas específicas de innovación

Nuestra solución innovadora contempla las ganancias adicionales por el Marketing digital realizado sobre los productos existentes de AMAY CHOCOLATES, en ese sentido, se estima como métrica un aumento inicial del 50% de las ventas, y luego un incremento anual del 25%, cuya proyección se evidencia a continuación:

Figura 27 Incremento de ganancia por Marketing digital



Nota: Los resultados proyectados tienen frecuencia trimestral. Fuente: Elaboración propia,

5.2. Impacto social y ambiental

5.2.1 Impacto social:

En línea con lo dicho anteriormente y con la misión, visión y objetivos estratégicos, de la organización se plantea el posible impacto social que tendría la implementación de la innovación.

5.2.1.1 Creación de empleo

La cadena productiva del cacao es intensiva en mano de obra y constituye una fuente relevante de empleo rural, especialmente en economías campesinas.

Adicionalmente, el desarrollo de actividades de valor agregado (transformación y comercialización) incrementa la generación de empleo

5.2.1.2 Aplicación en la solución

La estrategia de marketing digital impacta el empleo de dos formas: La primera de forma directa con community managers, creadores de contenido, gestión de canales digitales y la segunda de forma Indirecta con incrementos de producción de cacao, mayor demanda en transformación, activación de logística y distribución

5.2.1.3 Mejora en la calidad de vida de usuarios/clientes

El fortalecimiento de la cadena del cacao está directamente relacionado con la mejora de ingresos y condiciones de vida en las comunidades rurales ya influenciadas por , desde el lado del consumidor, el acceso a productos diferenciados y de calidad permite, que el consumidor tenga un consumo más informado, es decir que ingiera productos saludables, sin sacrificar la calidad del producto

5.2.1.4 Contribución a la educación o formación

A través del marketing digital AMAY CHOCOLATES puede contribuir en la generación y difusión de conocimiento, a través de la creación de contenido digital. En consecuencia, el material incluiría contenido educativo sobre el origen del cacao, el proceso productivo las diferencias de calidad del cacao y demás temas de interés del público general, fomentando la participación de las partes interesadas.

5.2.1.5 Impacto en la salud y bienestar

El cacao ha sido ampliamente estudiado por sus beneficios nutricionales, el cacao proporciona altos beneficios para la salud, dado que es una fuente importante de minerales, además de contener estimulantes para la actividad cerebral los cuales mejoran la concentración y la memoria, por otro lado, ayuda a prevenir la formación de coágulos en las arterias, previniendo el riesgo de sufrir accidentes cardiovasculares (Cardenas & Castillo, 2010)

Teniendo en cuenta lo anterior AMAY CHOCOLATES participa activamente impactando la salud y bienestar de los clientes de forma positiva, con la solución propuesta, se espera llevar este producto a más clientes que puedan apreciar una buena barra de cacao.

5.2.1.6 Fomento de la inclusión y diversidad

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el cacao en Colombia y AMAY CHOCOLATES están fuertemente ligados a las economías campesinas, las zonas afectadas por conflicto y los procesos de desarrollo alternativo, a través de la solución propuesta se busca brindar una mayor visibilidad a las comunidades productoras, mediante el storytelling, construyendo tejido social e involucrando a los actores tradicionalmente invisibilizados como lo son las mujeres y comunidades indígenas productoras de cacao.

Figura 28 Infografía impacto social AMAY Chocolates

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

5.2.2 Impacto ambiental:

Desde Agroservicios Integrales (AMAY CHOCOLATES) se evidencia un fuerte compromiso con el cuidado de los recursos naturales, es por esto por lo que se propende por la no sobreexplotación de los terrenos de cultivo y al mismo tiempo se adquiere la materia prima de diferentes partes del país.

- Gestión de residuos y reciclaje

Actualmente los residuos generados por AMAY CHOCOLATES son clasificados acordes a la Resolución 2184 de 2019 expedida por el Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Vivienda.,

en la cual se establece el código de colores para las canecas de residuos, como se evidencia a continuación, lo cual permite el aprovechamiento de los residuos aprovechables en el reciclaje y al mismo tiempo, el 50% de los residuos orgánicos son vendidos para la elaboración de bebidas.

Verde: residuos orgánicos aprovechables

Blanco: residuos aprovechables

Negro: residuos no aprovechables

Actualmente no se descarta la idea de aprovechar el 50% restante de productos orgánicos con el fin de poder elaborar jabonas exfoliantes con la cascarilla, sin embargo, se encuentra en proceso de ideación.

- Contribución a la economía circular

Uno de los grandes objetivos que ha trazado la compañía corresponde a promover que cada vez más sean menos los residuos que se generen en el proceso productivo, lo cual implica el uso de embalajes de plástico reciclado y que cumple con las garantías de calidad para los productos que están produciendo.

5.2.2.1 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU

En la actualidad, contamos con 17 Objetivos que impactan la sociedad, las empresas y los Gobiernos. Los cuales han sido establecidos como un compromiso de las generaciones presentes hacia las futuras:

Figura 29 Objetivos de desarrollo sostenible



Nota. Elaborada a partir de información Obtenida de (ONU, 2026)

A continuación, relacionamos como el desarrollo del proyecto articula sus acciones con las metas de los ODS:

Tabla 16 Metas específicas de los ODS y acciones del proyecto

ODS	Meta específica	Acción del proyecto
8 - Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 Pleno empleo y trabajo decente con igualdad salarial	Contribuir al empleo de personas víctimas de la violencia en los territorios afectados por la violencia.
	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos.	Garantizar condiciones dignas laborales y salariales para cada uno de los trabajadores.
12 - Producción y consumo responsables	12.2 Gestión sostenible de recursos naturales	Se realiza la venta del 50% de la cascarilla del cacao sobrante del proceso de producción y también se está procurando dar uso al porcentaje restante (lo cual es de manera futura), para la realización de jabones exfoliantes, con el fin de reducir la generación de desechos.
	12.4 Gestión ecológica de desechos y productos químicos	
	12.5 Reducir la generación de desechos mediante prevención, reciclaje y reutilización.	Optimización del uso de materia prima para evitar desperdicios.
15 - Vida de ecosistemas terrestres	15.1 Ecosistemas terrestres	Uso de cacao de diferentes zonas del país con el fin de evitar la sobreexplotación de los terrenos.

Nota. Fuente de elaboración propia, basados en (ONU, 2026)

5.3 Métricas específicas para medir el impacto social y ambiental

Las mediciones del impacto social y ambiental logran q se evalúe de una manera objetiva, todos los resultados de la propuesta de estrategia. Ahora bien, en el componente social, consideramos como indicadores el número de productores vinculados, los incrementos en sus ingresos, el desarrollo de empleo y la correcta participación de las comunidades rurales.

Figura 30 Métricas impacto social y ambiental



Nota. Elaboración propia. Generada a través de Gemini

Para el componente ambiental, evaluamos los porcentajes de materiales sostenibles que se utilizan en el empaque, la posible reducción de plásticos, el uso de insumos amigables y la huella de carbono generada con el proceso. Dichas métricas nos permiten estudiar el desempeño de todo el proyecto yendo un poco más allá del resultado comercial, definiendo su sostenibilidad en el tiempo.

5.3.1 Estrategias para maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos

Se busca maximizar los impactos positivos usando la integración directa con productores, el valor del origen y la educación del consumidor sobre el consumo sostenible.

De igual forma, se busca implementar acciones que lleguen a minimizar los posibles impactos negativos, tales como la reducción de empaques no necesarios, optimización logística y la búsqueda de proveedores que estén alineados con estas prácticas sostenibles. Con este enfoque se busca equilibrar el desarrollo del negocio con una correcta responsabilidad social y ambiental.

Figura 31 Estrategias para maximizar impactos positivos y minimizar los negativos



Nota. Elaboración propia. Generada a través de Gemini

5.3.2. Análisis de costo-beneficio social y ambiental

Este análisis busca que, aunque la implementación de prácticas ambientales puede implicar mayores costos iniciales, como pueden ser el uso de materiales eco amigables, algunas certificaciones y el desarrollo de contenido educativo, los beneficios a futuro superaran estas inversiones. Los beneficios se podrán reflejar en una mejor diferenciación de marca, aumento en

la disposición de pago del cliente, el acceso a nuevos negocios y la mejora en la reputación empresarial. A eso se le debe sumar, la generación de impactos positivos en las productoras y en la reducción del impacto sostenible, consolidando un negocio competitivo y responsable.

Figura 32 Análisis de costo-beneficio social ambiental



Nota. Elaboración propia. Generada a través de Gemini

5.3.3. Planes para la comunicación del impacto a los stakeholders

Se plantea como una estrategia que logre visibilizar el valor ambiental y social de la oferta. Por medio de canales como las diferentes redes sociales, una página web, y un packaging acorde y diferente puntos de venta, transmitiendo el mensaje directo sobre el origen del producto, los diferentes apoyos a comunidades y el compromiso sostenible. El uso de la historia de AMAY, los datos concretos y el contenido permite generar una conexión emocional con el cliente y fortalecer así la credibilidad de AMAY frente a los grupos de interés.

Figura 33 Planes para la comunicación del impacto a stakeholders



Nota. Elaboración propia. Generada a través de Gemini

5.3.4. Certificaciones o estándares relevantes por obtener

Una implementación de certificaciones internacionalmente dará fuerza a la credibilidad y posicionamiento de AMAY. Siendo las más relevantes se encuentran Fairtrade, la cual garantiza condiciones justas para los productores; Rainforest Alliance, que incentiva las prácticas agrícolas sostenibles; certificaciones que respaldan la calidad; y estándares como la ISO 14001, enfocados así en la gestión sostenible. Estas no solo validaran la propuesta de valor, sino que facilitara el acceso a nuevos mercados más exigentes. Así pues que, Agroservicios integrales (AMAY CHOCOLATES) apunta a la Certificación orgánica, la cual está fundamentada en la sostenibilidad ambiental, y en la agricultura regenerativa, abriendo las puertas para la exportación y contar con un sello que los posicione internacionalmente como una empresa premium.

5.3.5. Riesgos potenciales y estrategias de mitigación

Amay enfrenta riesgos ligados a los costos de implementación, la adopción de medios digitales, la consistencia en la logística y la visualización de prácticas no auténticas en sostenibilidad. Para minimizar estos riesgos, se sugiere una implementación gradual, la supervisión constante mediante indicadores, una selección cuidadosa de aliados estratégicos y una comunicación que respalde todas las acciones de la empresa. Con un enfoque que reduce la incertidumbre y fortalece la viabilidad del proyecto.

Tabla 17 Riesgos y mitigación factor social y ambiental

Riegos	Mitigación
Costos altos de implementación	Implementación gradual
Baja adopción digital	Medición constante (KPIs) y métricas
Falta de consistencia en proveedores	Selección rigurosa de aliados
Percepción de “greenwashing”	Transparencia en comunicación

Nota. Elaboración propia

5.3.6. Oportunidades para colaboraciones con organizaciones sociales o ambientales

Este proyecto establece oportunidades para generar diferentes alianzas estratégicas con organizaciones que aporten valor al desarrollo social y ambiental. Estas incluyen ONGs, asociaciones de productores, universidades y entidades gubernamentales, con quienes se pueden desarrollar programas de formación, proyectos de sostenibilidad, investigación aplicada y esquemas de cofinanciación. Estas colaboraciones permiten ampliar el impacto del proyecto, fortalecer su legitimidad y generar sinergias que potencian el crecimiento sostenible del negocio.

Dentro de los actores clave se encuentra: ONGs ambientales, asociaciones de productores, universidades, entidades gubernamentales, entre otros.

Cada uno de estos elementos debe proporcionar una visión completa y objetiva del potencial financiero, los posibles escenarios y el impacto más amplio de la innovación propuesta. Las proyecciones financieras deben ser realistas y estar respaldadas por datos sólidos, el análisis de escenarios debe preparar a la organización para diferentes resultados, y el impacto social y ambiental debe demostrar el valor más allá de los beneficios financieros.

6. Gestión de riesgos y oportunidades

6.1 Matriz de riesgos y estrategias de mitigación:

6.1.1 Identificación de riesgos potenciales

Los riesgos que identificamos se clasifican de la siguiente manera:

- **Riesgos Técnicos (RT):**

RT1: Baja efectividad del contenido publicitario.

RT2: Retrasos en la implementación de la campaña en plataformas digitales.

- **Riesgos Financieros (RF):**

RF1: Incremento de costos operativos (Costo de personal, precio del Cacao).

RF2: Disminución del flujo de caja debido a bajas ventas proyectadas.

- **Riesgos de Mercado (RM):**

RM1: Baja aceptación de la marca en nuevos consumidores.

RM2: Saturación de contenido publicitario que disminuya el crecimiento orgánico de la marca en redes sociales.

6.1.2 Riesgos Operativos (RO):

RO1: Capacidad limitada de producción.

RO2: Retrasos en las entregas.

- Riesgos Externos (RE):

RE1: Factores climáticos que afecten la producción de cacao en Colombia.

RE2: Variaciones normativas.

6.1.3 Evaluación de la probabilidad e impacto de cada riesgo

La evaluación de la probabilidad e impacto de cada riesgo se construyó basándose en la metodología basada en la norma ISO 31000 de 2018 como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 18 Evaluación de la Probabilidad e impacto de cada riesgo

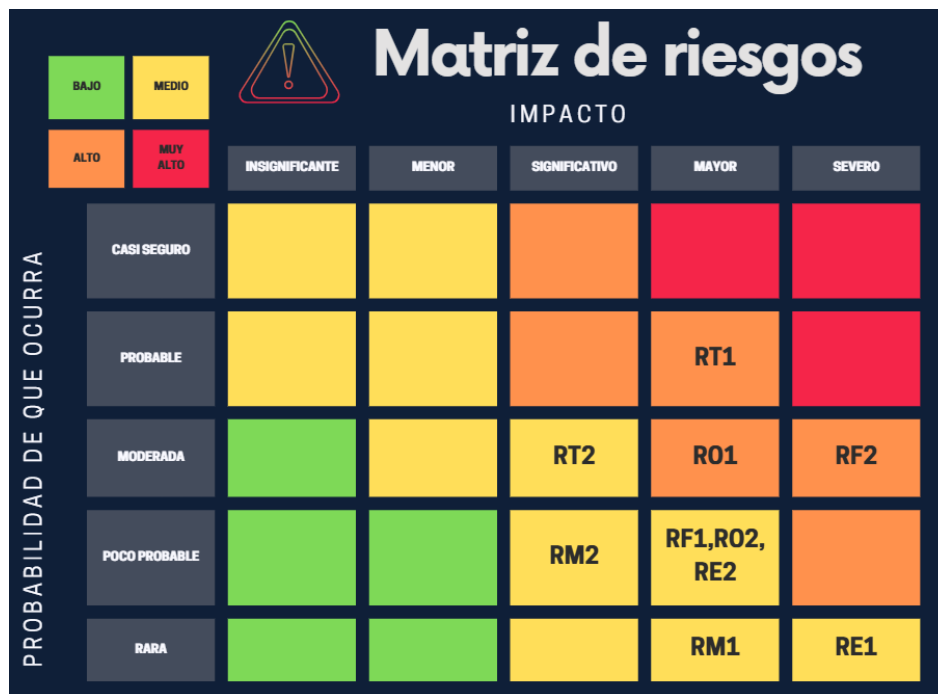
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
RT1	Probable	Mayor	Alto
RT2	Moderada	Significativo	Medio
RF1	Poco probable	Mayor	Medio
RF2	Moderada	Severo	Alto
RM1	Rara	Mayor	Medio
RM2	Poco probable	Significativo	Medio
RO1	Moderada	Mayor	Alto
RO2	Poco probable	Mayor	Medio

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
RE1	Rara	Severo	Medio
RE2	Poco probable	Mayor	Medio

Nota: Elaboración propia construida a través de metodología ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018)

6.1.4 Matriz visual de riesgos

Figura 34 Matriz de Riesgos



Nota: Elaboración propia construida a través de metodología ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018)

6.1.5 Priorización de riesgos

De acuerdo con la Matriz de Riesgos los riesgos con mayor prioridad consisten en los riesgos técnicos, operativos y financieros, al encontrarse en los niveles Medio y Alto, le siguen los riesgos de mercado y externos, en ese sentido la clasificación es la siguiente:

Tabla 19 Priorización de Riesgos

Riesgo	Descripción	Prioridad
RT1	Baja efectividad del contenido publicitario	Alta
RF2	Disminución del flujo de caja debido a bajas ventas proyectadas	Alta
RO1	Capacidad limitada de producción	Alta
RT2	Retrasos en la implementación de la campaña en plataformas digitales	Media
RF1	Incremento de costos operativos (Costo de personal, precio del Cacao)	Media
RM1	Baja aceptación de la marca en nuevos consumidores	Media
RM2	Saturación de contenido publicitario que disminuya el crecimiento orgánico de la marca en redes sociales	Media
RO2	Retrasos en las entregas	Media
RE1	Factores climáticos que afecten la producción de cacao en Colombia	Media
RE2	Variaciones normativas	Media

Nota: Elaboración propia construida a través de metodología ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018)

6.1.6 Estrategias de mitigación para cada riesgo principal

De acuerdo con la priorización de los riesgos se establece la siguiente estrategia de mitigación de estos:

Tabla 20 Estrategias de mitigación de cada riesgo

Alta	Realizar pruebas de contenido y análisis constante de métricas digitales.
Alta	Implementar control financiero.
Alta	Planificar inventarios y optimizar procesos productivos.
Media	Establecer cronogramas y responsables para cada fase de la campaña.
Media	Diversificar proveedores y controlar gastos operativos.
Media	Fortalecer estrategias de marketing y promoción en redes sociales.
Media	Crear contenido diferente y mejorar segmentación del público objetivo.
Media	Mejorar la logística y mantener seguimiento de pedidos.
Media	Contar con proveedores alternativos y mantener inventario de seguridad.
Media	Mantener seguimiento legal y adaptación continua a regulaciones.

Nota: Elaboración propia construida a través de metodología ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018)

6.1.7 Planes de contingencia

Los planes de contingencia a realizar son los siguientes:

Tabla 21 Planes de contingencia

Riesgo	Prioridad	Planes de contingencia
RT1	Alta	Rediseñar campañas y utilizar nuevos formatos o plataformas digitales, basado en lecciones aprendidas

RF2	Alta	Reducir gastos no esenciales y aplicar promociones para aumentar ventas
RO1	Alta	Subcontratar apoyo temporal o aumentar turnos de producción.
RT2	Media	Reprogramar cronogramas y priorizar publicaciones estratégicas.
RF1	Media	Ajustar precios de venta y buscar proveedores más económicos.
RM1	Media	Realizar campañas promocionales y alianzas estratégicas.
RM2	Media	Diversificar canales de comunicación y fortalecer contenido orgánico.
RO2	Media	Implementar rutas alternativas y mantener comunicación directa con clientes.
RE1	Media	Mantener stock de materia prima y proveedores alternativos.
RE2	Media	Adaptar procesos internos y actualizar documentación legal rápidamente.

Nota: Elaboración propia construida a través de metodología ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018)

6.1.8. Responsables de monitoreo y gestión de cada riesgo

Figura 35 Cuadro de responsables de monitoreo y gestión de cada riesgo

RIESGOS	RESPONSABLE
RT1, RT2, RM1 y RM2	Área de Marketing
RO1, RF1 y RO2	Área comercial y ventas
RE1, y RE2	Gerencia
RO1	Área de producción

Nota: Elaboración propia construida a través de metodología ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018)

6.1.9 Proceso de revisión y actualización de la matriz de riesgos

El proceso de revisión y actualización de riesgos está a la cabeza del Área de Marketing, estos son los responsables de realizar la revisión y actualización, contando con la verificación de cada una de las áreas de la organización y la aprobación de la Gerencia.

7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación

7.1. OKRs (Objectives and Key Results) del Proyecto

Las líneas base fueron definidas a partir del diagnóstico inicial de presencia digital y estado comercial actual de AMAY Chocolates, utilizando observación de redes sociales, análisis de interacción y evaluación del ecosistema digital existente.

Los objetivos estratégicos del proyecto son los siguientes:

Tabla 22 OKR del proyecto

Objetivo Estratégico	Resultados Clave (KR)	Línea Base Actual	Métricas	Plazo	Responsable
Fortalecer el posicionamiento digital de AMAY CHOCOLATES	Incrementar la presencia en redes sociales	Instagram actual: 1.925 seguidores Sin medición de % de interacción	+50% seguidores y +40% interacción	6 meses	Área de marketing
	Mejorar reconocimiento de marca	Engagement promedio estimado: 2,8%	Alcanzar 3,9% (+40%)	6 meses	Área de marketing
	Optimizar contenido digital	No existen campañas digitales estructuradas	Publicar mínimo 4 contenidos semanales	Permanente	Área de marketing

Objetivo Estratégico	Resultados Clave (KR)	Línea Base Actual	Métricas	Plazo	Responsable
Incrementar las ventas y participación en el mercado	Aumentar ventas de productos	Ventas digitales limitadas y sin e-commerce estructurado	Incremento del 25% en ventas acorde al modelo financiero	12 meses	Área de ventas
	Captar nuevos clientes	Ventas digitales limitadas y sin e-commerce estructurado	Registrar 100 nuevos clientes	12 meses	Área de ventas
	Generar alianzas comerciales	No se tienen alianzas estratégicas identificadas	3 alianzas estratégicas firmadas	10 meses	Gerencia
	Incrementar interacción con clientes	Tiempo promedio superior a 48 horas	Tasa de respuesta menor a 24 horas	4 meses	Área de ventas
Mejorar la relación con clientes y comunidad	Aumentar satisfacción del cliente	No se cuenta con métricas de Satisfacción del cliente	85% satisfacción en encuestas	8 meses	Área de ventas
	Crear comunidad digital activa	No se tienen estrategias comerciales que vinculen a la comunidad digital	1 dinámica o campañas mensuales	Permanente	Área de marketing
Implementar innovación y análisis de métricas	Diseñar herramientas de medición	No existe Dashboard de Métricas	1 Dashboard funcional implementado	5 meses	Área de marketing
	Monitorear campañas digitales	No existe monitoreo de las publicaciones realizadas	Reportes mensuales de métricas	Permanente	Área de marketing

Nota. Elaboración propia

Los OKRs se alinean con la visión de crecimiento y expansión de AGROSERVICIOS

INTEGRALES ANTIOQUIA S.A.S., fortaleciendo la competitividad de AMAY

CHOCOLATES mediante innovación, posicionamiento de marca y crecimiento en ventas.

El proceso de revisión y actualización está a cargo del área de marketing y debe llevar una revisión mensual de métricas y avances, evaluación trimestral de cumplimiento de objetivos.

ajuste de estrategias según resultados obtenidos. y retroalimentación entre áreas involucradas para optimización continua.

7.2. Métricas de innovación

7.2.1 Tiempo de lanzamiento al mercado

Figura 36 Tiempo de lanzamiento al mercado

 DEFINICIÓN	Tiempo que transcurre desde la conceptualización de una iniciativa (producto, campaña o canal) hasta su implementación en el mercado.	
 APLICACIÓN EN AMAY	Aplica a lanzamiento de: • Redes sociales (Instagram, TikTok) • Nuevos productos (sabores, presentaciones) • Campañas digitales	
 INDICADOR PROPUESTO	Indicador Propuesto Tiempo promedio de lanzamiento de campañas digitales o productos nuevos Fórmula: Tiempo de lanzamiento = fecha de ejecución - fecha de conceptualización	
 META SUGERIDA	 Inicial: 30–45 días	 Objetivo: < 20 días
 INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA	Una reducción en el tiempo de lanzamiento indica mayor capacidad de respuesta al mercado y mayor madurez en procesos de innovación.	

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

La anterior figura muestra la métrica relacionada con el tiempo de lanzamiento al mercado de nuevas iniciativas digitales y productos de AMAY Chocolates. Esta métrica analiza el periodo transcurrido entre la conceptualización de una campaña, producto o canal y su implementación efectiva en el mercado. En el caso de AMAY, se aplica al lanzamiento de nuevos sabores, campañas digitales y contenido para redes sociales como Instagram y TikTok.

Actualmente, el tiempo promedio de ejecución estimado se encuentra entre 30 y 45 días, mientras que la meta estratégica es reducirlo a menos de 20 días. Esta disminución busca mejorar

la capacidad de respuesta de la marca frente a tendencias del mercado y aumentar la velocidad de innovación comercial y digital.

7.2.1 Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos o servicios

Figura 37 Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos o servicios

 DEFINICIÓN	Proporción de ingresos generados por productos o iniciativas recientes (ej: nuevos sabores o canales digitales).	
 APLICACIÓN EN AMAY	Aplica a: • Nuevos sabores de chocolate • Ventas a través de canales digitales • Nuevas presentaciones del producto	
 INDICADOR PROPUESTO	Indicador propuesto %Ingresos Nuevos = (Ingresos de productos nuevos/ ingresos totales)*100	
 META SUGERIDA	 Inicial: 50%	 Objetivo: 25% anual
 INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA	Este indicador mide qué tanto la empresa está evolucionando y generando valor a partir de la innovación, no solo de su portafolio tradicional.	

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

La Figura 36 expone la métrica utilizada para medir el porcentaje de ingresos generados por nuevos productos, presentaciones y canales digitales implementados por AMAY Chocolates. Este indicador permite evaluar el impacto económico real de la innovación dentro del modelo de negocio.

La propuesta contempla ingresos derivados de nuevos sabores artesanales, ventas digitales y nuevas líneas de presentación de producto. Como línea base, se estima que aproximadamente el 50% de los ingresos actuales provienen de productos tradicionales, mientras que el objetivo planteado consiste en incrementar en un 25% anual la participación de ingresos asociados a nuevas iniciativas comerciales y digitales.

7.2.2 Porcentaje de empleados involucrados en innovación

Figura 38 Porcentaje de empleados involucrados en innovación

 DEFINICIÓN	Nivel de participación del equipo en actividades relacionadas con innovación (ideas, contenido, mejoras, desarrollo de productos).	
 APLICACIÓN EN AMAY	Aplica en AMAY Incluye: • Producción (10%) • Marketing (100%) • Ventas (50%) • Gerencia (10%)	
 INDICADOR PROPUESTO	Indicador propuesto %Participación = (Empleados involucrados en iniciativas/Total de empleados)*100	
 META SUGERIDA	 Inicial: 20%	 Objetivo: 50%+
 INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA	La innovación no debe ser un área aislada, sino una capacidad organizacional distribuida.	

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

La Figura 37 describe la métrica orientada a medir el nivel de participación del equipo en actividades de innovación relacionadas con desarrollo de contenido, propuestas de mejora, campañas digitales y nuevos productos. La participación organizacional se considera fundamental para consolidar una cultura de innovación sostenible dentro de la empresa.

En la situación actual, la participación en procesos de innovación es limitada y se concentra principalmente en el área de marketing. La propuesta busca ampliar este involucramiento hacia producción, ventas y gerencia, pasando de una participación aproximada del 20% a una meta superior al 50% del personal involucrado en iniciativas de innovación y mejora continua.

7.2.3. Satisfacción del cliente con nuevos productos

Figura 39 Satisfacción de clientes con nuevos productos

 DEFINICIÓN	Nivel de aceptación de las innovaciones por parte del cliente.
 APLICACIÓN EN AMAY	Aplicación en AMAY Evaluación de:  Nuevos sabores  Experiencia digital  Contenido en redes
 INDICADORES PROPUESTOS	Indicadores propuestos a) NPS (Net Promoter Score) NPS = %Promotores - %Detractores b) Satisfacción directa (comentarios en redes) 
 META SUGERIDA	 NPS: > 50 (excelente)  Satisfacción: > 4/5
 INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA	La innovación sólo es válida si el cliente la reconoce y la valora.

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

La Figura 38 muestra las métricas utilizadas para medir la aceptación de los nuevos productos, experiencias digitales y estrategias de contenido implementadas por AMAY Chocolates. La evaluación contempla tanto indicadores cuantitativos como cualitativos.

Entre los principales indicadores se incluyen el NPS (Net Promoter Score), la satisfacción directa del cliente y la interacción positiva en redes sociales. La meta propuesta consiste en alcanzar un NPS superior a 50 puntos y mantener una satisfacción promedio superior a 4 sobre 5, fortaleciendo así la percepción de valor y calidad de la marca.

7.2.4 Integración de las métricas

Figura 40 Integración de Métricas

Integración de Métricas de Innovación - AMAY		
Dimensión	Qué mide	Aplicación en AMAY
Velocidad	Tiempo de lanzamiento	Rapidez en lanzar campañas y productos
Impacto económico	% ingresos nuevos	Ingresos por nuevos productos o canales
Cultura	% empleados involucrados	Participación del equipo en innovación
Validación	NPS / satisfacción	Aceptación del cliente

Nota. Elaboración propia a través de Gemini

La figura anterior resume la integración de las principales métricas estratégicas de innovación implementadas dentro de la propuesta. Estas métricas abarcan dimensiones relacionadas con velocidad de ejecución, impacto económico, cultura organizacional y validación por parte del cliente.

La integración de indicadores permite a AMAY Chocolates monitorear de manera estructurada el desempeño de las acciones de innovación, facilitando la toma de decisiones basada en datos y el seguimiento continuo de los objetivos estratégicos definidos en el proyecto

8. Plan de gestión del cambio y adopción

8.1 Estrategia de comunicación – AMAY CHOCOLATES

8.1.1 Estrategia de comunicación interna y externa

La estrategia de comunicación de AMAY CHOCOLATES es fundamentada en un enfoque que articula mensajes internos y externos garantizando coherencia para la identidad de marca y en la experiencia del cliente.

Figura 41 Estrategia de comunicación interna y externa



Nota Elaboración propia a través de Gemini

La estrategia de comunicación diseñada para AMAY Chocolates, diferenciando las acciones internas y externas necesarias para fortalecer la identidad de marca y mejorar la conexión con el consumidor.

En el ámbito interno, la estrategia busca alinear a colaboradores y productores con el propósito de la marca, fortaleciendo la cultura organizacional basada en calidad, origen e impacto social. En el ámbito externo, la comunicación se enfoca en posicionar la marca en el mercado, generar conexión emocional con el consumidor y comunicar el valor diferencial de los productos artesanales.

8.1.2. Objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación están alineados directamente con la estrategia de posicionamiento y crecimiento, enfocados en incrementar el reconocimiento de AMAY en entornos digitales, consolidándose como referente en el sector del cacao, generando una conexión emocional sólida con el cliente, comunicando de manera clara el impacto social, y de forma transversal, se apoya el crecimiento comercial de AMAY.

Figura 42 Objetivos de Comunicación



Nota Elaboración propia a través de Gemini

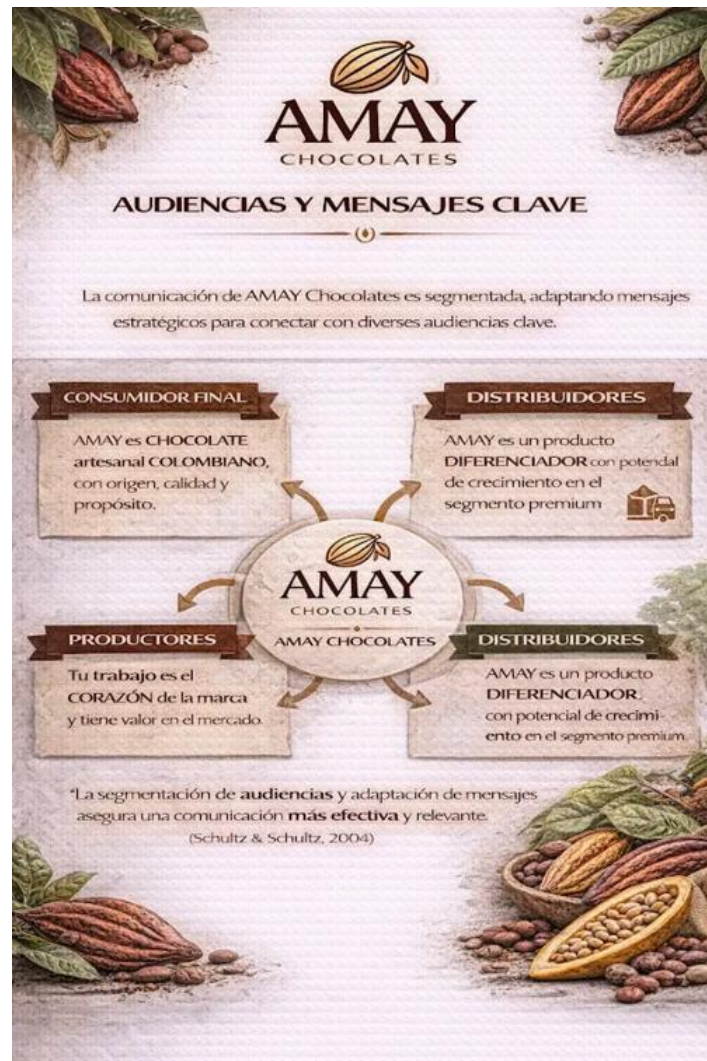
La figura anterior describe los principales objetivos de comunicación establecidos dentro de la estrategia de marketing digital de AMAY Chocolates. Entre ellos se destacan el incremento del reconocimiento de marca en canales digitales, el posicionamiento como chocolate premium artesanal y la generación de vínculos emocionales con el consumidor.

Adicionalmente, la estrategia busca comunicar el impacto social de la marca y apoyar el crecimiento comercial mediante herramientas digitales, storytelling y contenido visual coherente con la identidad artesanal propuesta.

8.1.3. Audiencia y Mensajes clave por audiencia

Las audiencias estratégicas de AMAY se dividen en dos grandes grupos. Por un lado tenemos, las audiencias internas, las cuales incluyen al equipo operativo, el área comercial, los productores y los aliados estratégicos, todos esenciales para así garantizar coherencia, calidad y alineación con el propósito de establecer la marca. Y por el otro lado, las audiencias externas, conformadas por el consumidor final, los distribuidores, los canales de retail y la comunidad digital, los cuales representan el mercado objetivo y con los cuales se busca construir posicionamiento, confianza y conexión sostenida.

Figura 43 Audiencias y mensajes clave



Nota Elaboración propia a través de Gemini

Se identificaron las principales audiencias objetivo de AMAY Chocolates y los mensajes estratégicos diseñados para cada segmento. La propuesta contempla consumidores finales, distribuidores, productores y aliados comerciales.

Para los consumidores finales, el mensaje se centra en resaltar el origen artesanal, la calidad y el propósito de la marca. Para distribuidores y aliados, se enfatiza el potencial de crecimiento y

diferenciación en el segmento premium. Finalmente, hacia productores y colaboradores se comunica la importancia de su trabajo como parte fundamental del valor de la marca.

8.1.5. Canales de comunicación

Los canales de comunicación de AMAY, están organizados en estos tres, digitales, tradicionales e internos, evidenciando así una estrategia integrada. Destacamos plataformas como Instagram, TikTok y la página web buscando alcance y conversión, junto con los puntos de venta y packaging como medios físicos de contacto con el cliente. Además, se incluye canales internos tales como material de apoyo y el contacto directo con productores, reflejando un enfoque que combina lo digital, comercial y organizacional fortaleciendo así la comunicación de AMAY.

Figura 44 Canales de Comunicación



Nota Elaboración propia a través de Gemini

La figura anterior muestra los diferentes canales de comunicación utilizados por AMAY Chocolates para asegurar una estrategia integral y coherente. La propuesta combina medios digitales, tradicionales e internos.

Dentro de los canales digitales se incluyen Instagram, TikTok y página web, orientados a generar alcance, interacción y conversión comercial. Los canales tradicionales contemplan puntos de venta, packaging y material POP, mientras que los canales internos incluyen actividades de comunicación con productores, colaboradores y aliados estratégicos.

8.1.6. Cronograma de actividades

El cronograma general de implementación de las actividades de comunicación propuestas para AMAY Chocolates se encuentra dividido en cuatro fases estratégicas: preparación, lanzamiento, posicionamiento y escalamiento.

La primera fase contempla la definición de identidad visual y creación de contenido base. Posteriormente, se desarrollan campañas de reconocimiento y atracción digital. En las fases posteriores se busca consolidar el posicionamiento de la marca y expandir los canales de comunicación y ventas digitales.

Figura 45 Cronograma de actividades de comunicación



Nota Elaboración propia a través de Gemini

8.1.7. Responsables de la comunicación

La estructura clara de responsabilidades es vital para asegurar el desarrollo efectivo de la estrategia. Internamente, intervienen la dirección general, el área comercial, producción, marketing y el profesional de marketing, cada cual cuenta con funciones directas en la operación y en la comunicación de la marca. Externamente, es complementado con el apoyo de una agencia de marketing y con los creadores de contenido, los cuales aportan sus especializadas fortaleciendo la ejecución, la creatividad y el alcance de estas iniciativas.

Figura 46 responsables de la comunicación



Nota Elaboración propia a través de Gemini

La estrategia se encuentra liderada por la dirección general y se divide en funciones internas, de marketing y alianzas externas.

Internamente participan áreas como comercial y producción, mientras que en marketing se contemplan funciones de community manager, diseño de contenido y coordinación digital. Adicionalmente, se consideran alianzas externas con agencias de marketing y creadores de contenido para fortalecer la ejecución de campañas y estrategias audiovisuales.

8.1.8. Métricas de evaluación

Una estructura de gestión de la comunicación en AMAY, se organiza bajo la dirección general y esta es dividida en diferentes funciones internas, tales como marketing y algunas alianzas externas. Observando cómo cada área comercial, producción, marketing, van a cumplir un rol específico ejecutando la estrategia, lo cual es complementado por estas agencias y los creadores de contenido. Centrándose en la importancia de medir y gestionar esta comunicación más estructurada garantizando coherencia y efectividad en lo esperado.

Figura 47 Métricas de comunicación



Nota Elaboración propia a través de Gemini

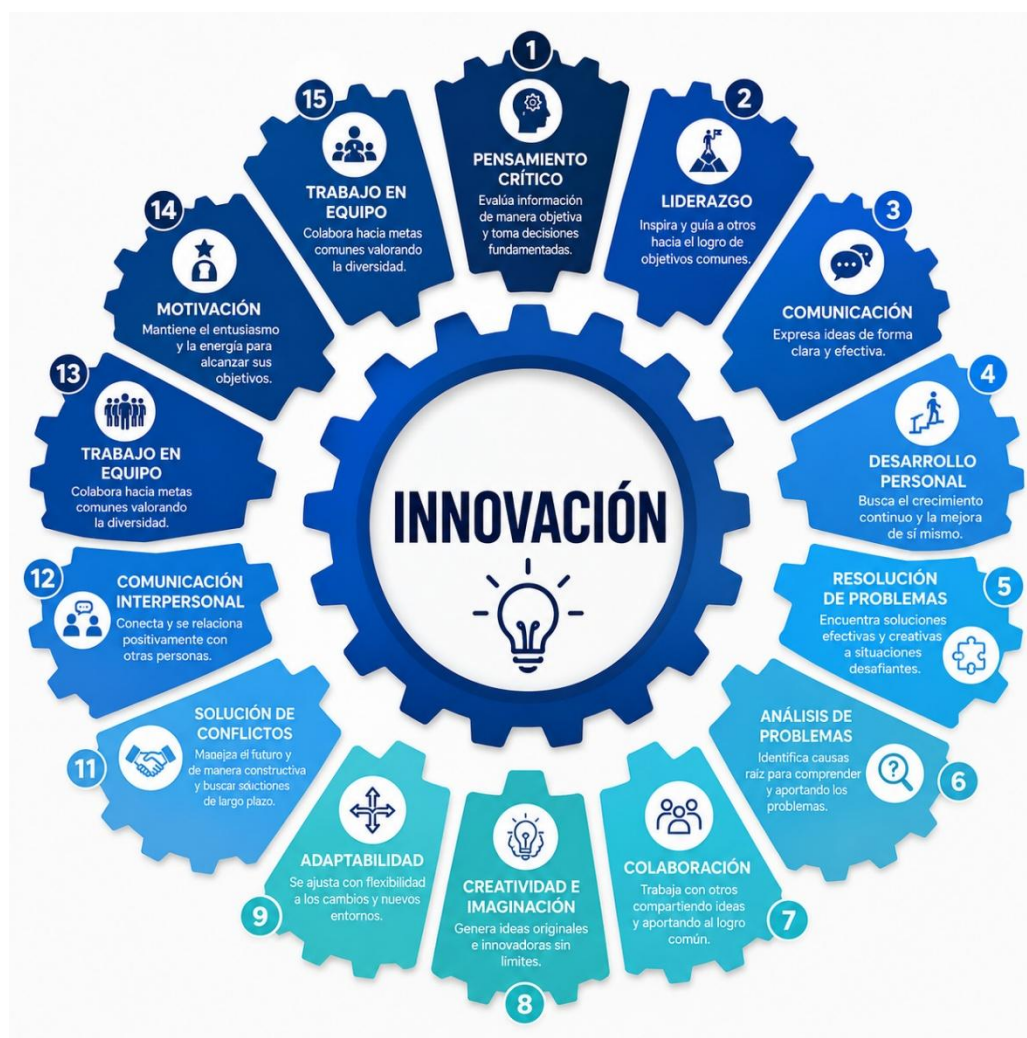
Esta estrategia de comunicación permite así integrar los puntos de contacto de AMAY, logrando coherencia entre producto, canales digitales, identidad e impacto social, llegando a convertirse en un factor relevante para el crecimiento y el posicionamiento sostenible de todo el modelo de negocio.

9. Cultura de innovación y mejora continua

9.1. Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización

La generación de la cultura de la innovación es el motor para que la compañía se encuentra a la vanguardia en tiempos de constantes cambios e imprevistos. Es por esto por lo que a continuación se resaltan los que consideramos, pilares básicos para la innovación, teniendo en cuenta que se trata de habilidades gerenciales básicas que van a trabajar de manera mancomunada a lo que respecta con que el liderazgo cuente con una gran capacidad de adaptación al cambio:

Figura 48 Engranaje de habilidades blandas que fomentan la innovación



Nota. En la presente imagen son relacionadas las habilidades blandas más relevantes para los cargos gerenciales según Martínez et al., (2024). Las cuales consideramos como el engranaje que da pie a la innovación al interior de las organizaciones. Generada por Chatgpt

La estrategia promueve una mentalidad orientada a la adaptación al mercado, el trabajo colaborativo y el desarrollo constante de nuevas experiencias para el consumidor. Asimismo, busca integrar innovación, sostenibilidad y propósito social como pilares fundamentales del crecimiento de la marca.

9.1.1. Programas de incentivos para la innovación

Dentro de lo proyectado en el organigrama de Marketing se encuentra la proyección a futuro de los cargos correspondientes a la cultura de la innovación con el fin de que la empresa goce de un ambiente creativo, abierto y libre expresión de ideas creativas y al aprendizaje continuo.

Es por esto por lo que al interior de AMAY CHOCOLATES, se propenderá por la formación del equipo de trabajo en miras a invertir en la formación de los trabajadores y garantizar que lo aprendido dentro de la organización tenga fruto al interior de esta.

9.1.2. Métricas para evaluar la cultura de innovación

Dentro de las métricas que AMAY Chocolates puede empezar a implementar basados en la cultura de la innovación se encuentran con su respectivo propósito:

- Evaluar la creatividad de los colaboradores:

$$\frac{\text{Total ideas generadas por colaborador}}{\text{Número de colaboradores AMAY}}$$

- Motivación respecto a su interés por innovar:

$$\frac{\text{Colaboradores que asistieron a espacios de innovación}}{\text{Número de colaboradores convocados}} \times 100$$

- Capacidad de ejecución de las ideas propuestas:

$$\frac{\text{Ideas ejecutadas desde la ultima reunión a la fecha}}{\text{Ideas propuestas desde la ultima reunión de innovación a la fecha}} \times 100$$

- Registro de tiempo de evaluación de respuestas: Número de días que toma una propuesta en recibir respuesta por parte de la alta gerencia y el equipo de innovación.
- Horas de formación en innovación:

Total de horas x número de colaboradores de AMAY

- Disposición del equipo al cambio (de manera periódica):

Número de pruebas piloto realizadas para el periodo (desde la última reunión de innovación a la fecha)

- Inversión en innovación:

Presupuesto definido por la compañía para el periodo para innovación (el periodo corresponde al tiempo establecido acorde al cronograma de marketing y la duración de la ejecución de las alternativas propuestas).

- Productos innovados y desarrollados: número de productos nuevos durante cada año (con el fin de verificar que tanto de lo propuesto se ha llevado a cabo).

Posterior a la evaluación inicial de los resultados de las métricas establecidas, es necesario verificar y ajustar según corresponda las metas de estas con el fin de promover los comportamientos que incentiven la innovación al interior de la organización.

Del mismo modo, con el área de marketing debe propender por establecer un instrumento de evaluación de la cultura de la innovación que viene manejando la organización, con el fin de identificar oportunidades de mejora y garantizar que esta no se convierta en un requisito o una

tarea más. Sino que, en realidad, esta contribuya en el ejercicio al crecimiento tanto de la organización, como al crecimiento de cada uno de los miembros mediante el desarrollo del trabajo colaborativo, la adaptación al cambio y la creatividad.

9.1.3 Plan para abordar la resistencia al cambio

Para evitar que la resistencia al cambio se requiere que, desde la dirección, exista claridad en los beneficios resultantes de los cambios implementados, garantizando que todos los miembros estén debidamente informados y participen de manera activa. Del mismo modo, cabe resaltar que los cambios deben darse de manera gradual o progresiva para no generar efectos adversos e ir construyendo confianza en el equipo. Es necesario, que se garanticen los procesos adecuados de capacitación en caso de que existan nuevas responsabilidades para los trabajadores y al mismo tiempo evaluar el grado de aceptación o entendimiento de las nuevas tareas, con el fin de evitar pérdidas o reprocesos.

Cabe adicionar del mismo modo, que cuando el liderazgo conoce la ruta propuesta es un inmenso incentivo para el resto de la compañía.

Conclusiones y recomendaciones

AMAY Chocolates es un proyecto con mucho potencial que con el posicionamiento de marca puede explotar sus capacidades, llevando a la organización al siguiente nivel

Las encuestas realizadas arrojaron resultados favorables respecto a la propuesta planteada, las observaciones planteadas en dicha encuesta ayudaron en la identificación de posibles resistencias al cambio.

La unificación de los colores y la línea gráfica propuesta tuvo una buena aceptación por parte de las partes interesadas en las encuestas realizadas, la propuesta evaluada mediante la escala de Likert obtuvo una calificación global de 4,40 puntos sobre 5.

El análisis financiero realizado a la propuesta, indica una alta rentabilidad de la innovación planteada, ROI de 566,09% TIR de 95,72% y periodo de recuperación de 1,25 años, con fortalezas en la adaptabilidad al cambio de variables. Las métricas financieras deben ser objeto de seguimiento constante por parte de la organización con la finalidad de que se tomen acciones y medidas correctivas en el tiempo preciso.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas que permitan aumentar la presencia de marca en puntos físicos y digitales.

El éxito del proyecto abre el camino para una expansión de la marca, marcando los primeros pasos para la apertura de puntos físicos alianzas estratégicas y acuerdos comerciales.

Referencias

- Ahmed, P. K., Ramos Garza, L., Ramos Garza, C., & Shepherd, C. D. (2012). *Administración de la innovación* (J. G. Mont Araiza, Tran.; 1a. ed). Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688>
- Cardenas, J. S., & Castillo, L. A. (2010). *ESTUDIO ESTRATÉGICO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE ARTICULE EL ESLABÓN INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN EL ÁREA DE INFLUENCIA DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO*. [Universidad de Nariño]. <https://sired.udenar.edu.co/5255/1/83368.pdf>
- Carrillo Ancheyta, M. A., & Sosa Zúñiga, D. G. (2025). El impacto y tendencias de la Inteligencia Artificial (IA) en el Marketing Digital. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 9741–9765. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16605
- Carvalho, G. de P., Souza, R. G. de, & Fausto, I. R. de S. (2025). Marketing Digital em Pequenos Negócios: Fundamentos, Tendências e Desafios a partir de uma Revisão de Literatura. In *Inovação e Estratégia na Gestão Pública e Comercial* (25). AYA Editora. <https://doi.org/10.47573/aya.5379.3.3.25>
- Castro, G., Vidal, A. L., Molina, X., & Martinez, M. (2025). Marketing digital potenciadas por Inteligencia Artificial (IA), en las PYMES de Valledupar. *Revista*

Finanzas y Negocios, 5 # 1, 64–79.

<https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/417/431>

Deloitte. (2026). *Pulso AI: empresas colombianas en la frontera cognitiva Estudio de Inteligencia Artificial y cloud en Colombia*.

[https://www.deloitte.com/content/dam/assets-](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/latam/es/docs/services/consulting/2026/Pulso-AI-empresas-colombianas-en-la-frontera-cognitiva.pdf)

[zone4/latam/es/docs/services/consulting/2026/Pulso-AI-empresas-colombianas-en-la-frontera-cognitiva.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/latam/es/docs/services/consulting/2026/Pulso-AI-empresas-colombianas-en-la-frontera-cognitiva.pdf)

Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*. Crown Currency.

Farfán, A. L., Llenque, S. F., Trelles, J. L., Gallegos, S., & Jiménez, N. R. (2025). Marketing digital y satisfacción de los clientes en asociaciones de mercado. *REVISTA INVECOM*, 5 # 3, 1–11.

FINAGRO. (2018). *Ficha de Inteligencia de Mercado: Cacao, Versión II*.

https://www.finagro.com.co/Sites/Default/Files/Node/Basic-Page/Files/Ficha_cacao_version_ii.Pdf.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2025, December 31). *FAOSTAT: Cultivos y productos de ganadería*.

<https://www.fao.Org/faostat/Es/#data/QCL>.

Gil, A., Jaimes, A., Vega, F. N., Martinez, H., Bautista, H., Urrego, J. E., Calderón Becerra, L. E., Hincapié, Ó. D., Hernández, P. E., Restrepo Quiroz, T. I., & Ardila Diaz, N. (2024). Obtención de un nuevo cultivar de cacao (*Theobroma cacao* L.) en

Colombia “CNCH 12.” *Temas Agrarios*, 29(1), 82–99.

<https://doi.org/10.21897/gg0cg694>

Gómez, R., Villanueva, S., & Henríquez, M. (2019). *World trend in the elaboration of cocoa derived products*.

Gothelf, J., & Seiden, J. (2021). *Lean UX: Designing great products with agile teams*. “O’Reilly Media, Inc.”

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación* (2a. ed). McGraw Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>

Jaimes, Y., Agudelo, G., Baez, E., Rengifo, G., & Rojas, J. (2022). *Modelo productivo para el cultivo de cacao (Theobroma cacao L.) : en el departamento de Santander*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - AGROSAVIA.

López, S. A., & Lancheros, H. Y. (2025). La evolución del mercadeo en la era digital: Tendencias, desafíos y oportunidades. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 23(23), 32–43. <https://doi.org/10.22463/24221783.4800>

Martínez, L. M., & Sánchez, A. (2019). *Herramientas del marketing digital como factores de éxito de la cadena Wal-Mart México en correlación con Grupo Éxito en Colombia*. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2c81b942-07d6-450c-bee0-726311153a5a>

Martínez, O. S., Cantillo, A. S., Marrugo, L., & Florez, J. L. (2024). Sustainable innovation and management skills: pillars of effective business management.

Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1427>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Cadena de cacao*.
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

ONU. (2026). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Gestión del riesgo — Directrices (ISO 31000:2018)*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.

Rivera, A. C. (2016). *La Comunicación Organizacional y su papel frente a la Responsabilidad Social Empresarial. Caso Fundación Luker*.
<https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/4036344d-f084-4235-bb65-7399b8ed84a2/content>

Rodríguez, M. M., & Lovato, S. G. (2026). Estrategias de social commerce como oportunidad de ventas de negocios de bebidas al paso. *LATAM Revista*

Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 7(2).

<https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5524>

Sáez, E., Tutora, V., María, :, Carmen, D., & Alcázar, H. (2025).

HERRAMIENTAS Y TRABAJOS DEL FUTURO EN EL ÁMBITO DEL MARKETING DIGITAL: USO Y APLICACIÓN PARA LAS EMPRESAS.

<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/36923/1/TFG%20Saez%20Vilella%2c%20Ele>
[na.pdf](https://dspace.umh.es/bitstream/11000/36923/1/TFG%20Saez%20Vilella%2c%20Ele)

Vega, T. I., Tapia, J. L., & Tapia, N. J. (2025). *Marketing de Contenidos y su Influencia en la Intención de Compra: Revisión Sistemática Content Marketing on Social Media and Purchase Intention.*

<https://revista.sciencevolution.com/index.php/sciencevolution/article/view/204/200>

ANEXOS

Anexo. A. Encuesta inicial

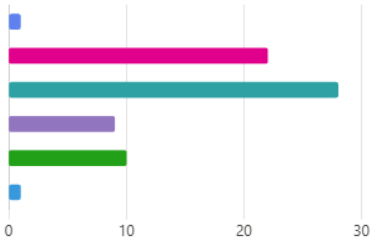
Los siguientes resultados corresponden a la encuesta inicial realizada como insumo para el mapa de empatía y poder contar con una percepción inicial, evidenciando la relación de las respuestas con los dolores expresados por la organización.



4. ¿ Con que frecuencia consumes chocolate en barra (o chocolate oscuro)?

[Más detalles](#)

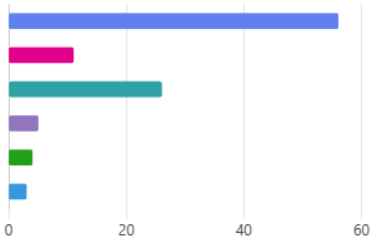
Nunca	1
Casi nunca	22
Una a 3 veces al mes	28
Una vez por semana	9
2 a 6 veces semana	10
Diariamente	1



5. ¿Donde consigues chocolate en barra (o chocolate oscuro)?

[Más detalles](#)

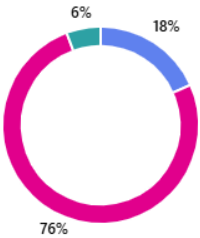
Supermercados	56
Tiendas especializadas	11
Tiendas de barrio	26
Tiendas en línea y redes sociales	5
No lo compro	4
Otras	3

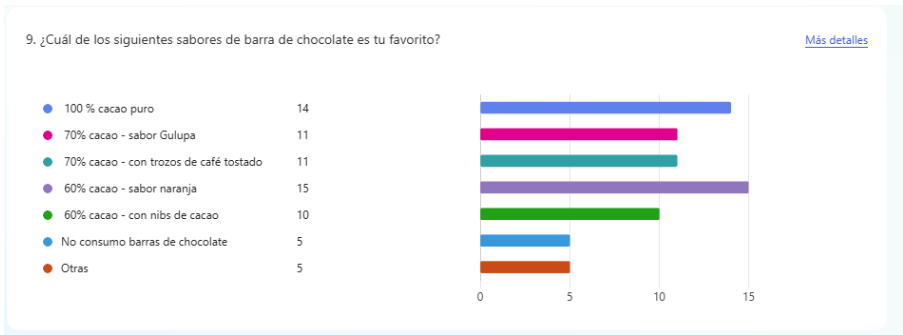
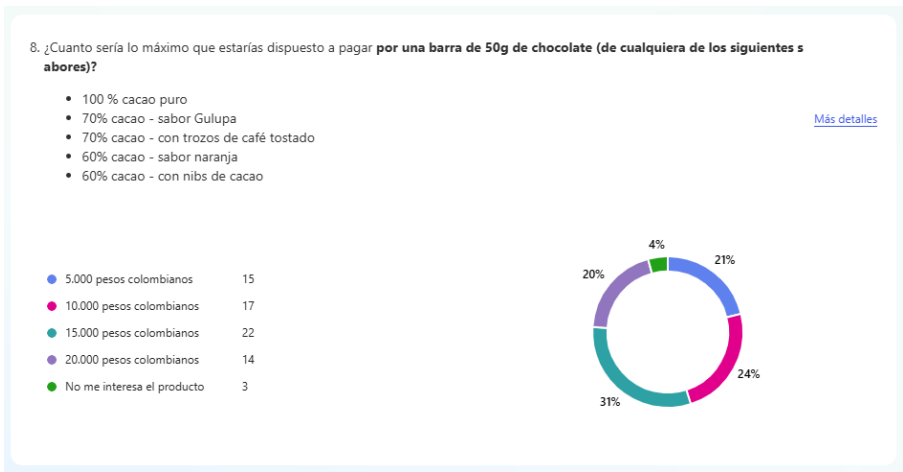


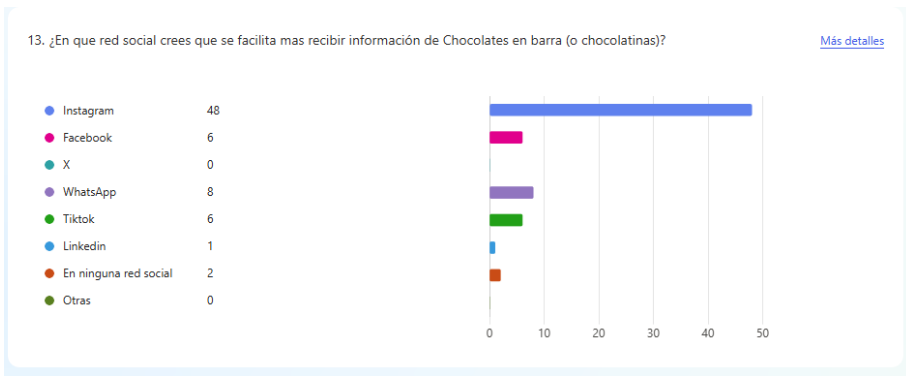
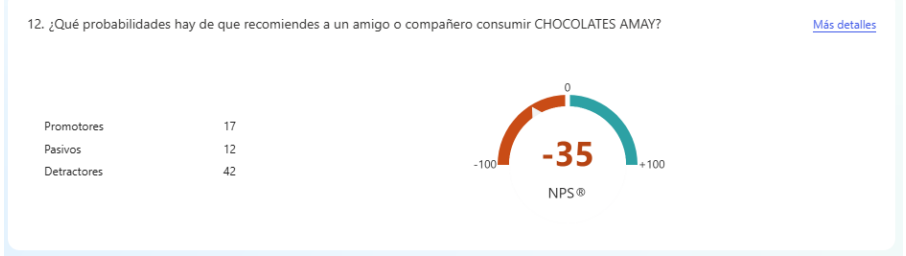
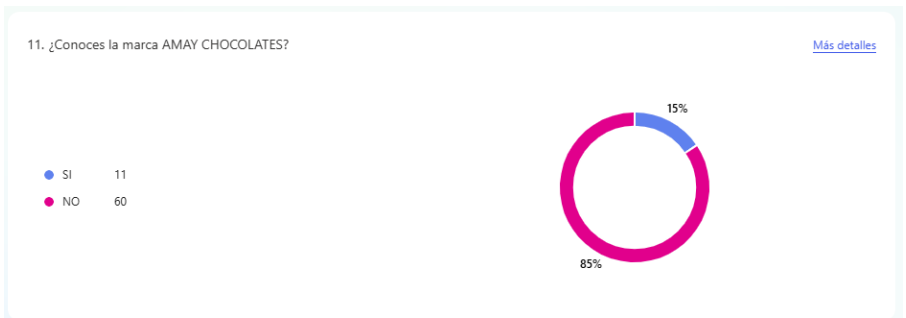
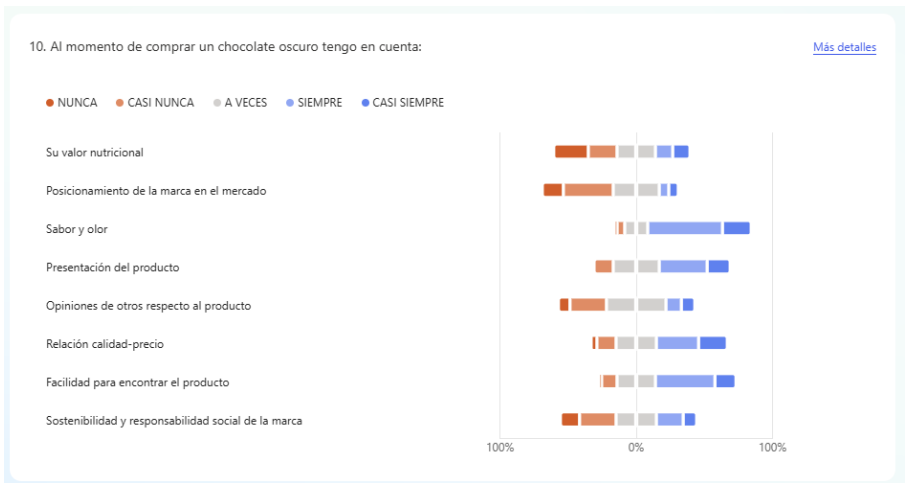
6. ¿En qué momento del día prefieres comer chocolate oscuro?

[Más detalles](#)

En la mañana	13
En la tarde	54
En la noche	4







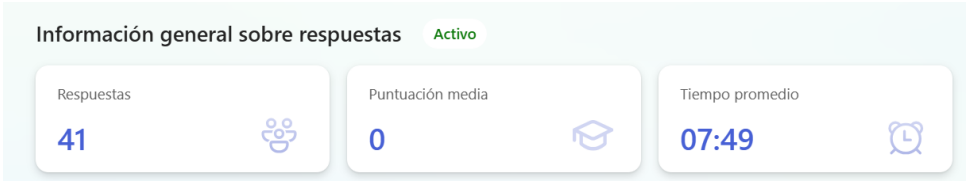
Anexo. Descripción Journey map

En la figura relacionada a continuación se describen cada una de las etapas del proceso de los clientes de AMAY CHOCOLATES con la solución, lo cual es el insumo para la elaboración del Journey Map presentado en el proyecto.

	CONCIENCIA	CONSIDERACIÓN	ADQUISICIÓN	ONBOARDING	CONSUMO REGULAR	FIDELIZACIÓN	RECOMENDACIÓN
ACCIONES DEL USUARIO	- Se me antoja un chocolate - Deseo dar un detalle - Quiero probar algo rico y saludable a la vez 	Revisa y compara varias marcas en el mercado. Sin embargo, elige AMAY Chocolates, por los sabores que ofrece, relación calidad-precio, compromiso social y ambiental.	Se pone en contacto con Amay Chocolates	- Revisa el catálogo de productos - Recibe información correspondiente a los productos solicitados y datos curiosos relacionados a la adquisición del producto	Decide consumir con cierta frecuencia el producto de chocolates AMAY	Participa de las estrategias definidas por la empresa como compromiso con la calidad de los productos y para recibir los beneficios correspondientes.	- Recomienda a sus amigos, familiares y personas cercanas los productos de Amay Chocolates. - Accede a espacios definidos por la compañía para expresar sus recomendaciones y/o sugerencias.
PUNTOS DE CONTACTO	- Página web y redes sociales como: Instagram, Tiktok y Whatsapp - Puntos físicos de distribución 	- Chatbot en página web, mensaje directo en Facebook, Instagram y mensajes a Whatsapp. - Supermercados, cafeterías y demás puntos físicos existentes	- Mensaje directo en página web, Facebook, Instagram y redireccionados a Whatsapp. - Supermercados, cafeterías y demás puntos físicos existentes	- Contenido digital publicado en página web, facebook, Instagram y tiktok - Envío por mensaje interno según el canal utilizado por el usuario para contacto y cierre de la compra	Los clientes conocen todos los medios de contacto digital y físico de AMAY Chocolates para adquirir los productos	Registro en base de datos de clientes frecuentes, para acceder a diferentes beneficios, los cuales están ligados a una estrategia educativa digital para amantes del cacao.	- Amay brinda espacios definidos en sus redes sociales para recibir las observaciones de sus clientes - QR en tiendas físicas para recibir feedback de los clientes.
EMOCIONES O ESTADOS DE ANIMO DEL USUARIO	 Anhelos y gran expectativa de encontrar un producto que se ajuste a lo deseado.	 - Duda por que existen muchas opciones en el mercado - Inquietud e incertidumbre de probar una marca "nueva", pero que a la vez brinda buena relación calidad-precio	 - Alegría porque se encuentra cerca de adquirir lo deseado - Ansiedad por recibir respuesta pronta y el producto en el tiempo requerido	 - Sorpresa al observar la variedad de productos - Inquietud respecto al sabor de los productos ofertados - Ansiedad por verificar que el producto publicado sea tal cual el que se reciba	 - Tranquilidad respecto a que los productos que va a recibir satisfacen sus necesidades - Confianza en que va a recibir los productos esperados como ha sucedido en otras oportunidades.	 - Interés y alegría por los beneficios adicionales que brinda la empresa a sus clientes - Expectativa respecto a posibles ofertas o promociones - Desinterés por el bombardeo de información a través de diversos medios	 - Tranquilidad de poder referir a otros los productos de la marca porque ya conoce la calidad de los mismos. - Libertad de poder expresar sus opiniones y recomendaciones a la marca porque encuentra diferentes canales habilitados para ello. - Seguridad en que la empresa está dispuesta a escuchar a sus usuarios, validar y aplicar las oportunidades de mejora.
OPORTUNIDADES DE MEJORA O PUNTOS CRÍTICOS	- La estrategia de marketing debe tener en cuenta las edades que consumen principalmente este tipo de productos y el cómo acercarse también a las otras poblaciones que no consumen con tanta frecuencia el cacao. - La publicidad debe procurar generar gran recordación a los usuarios, independientemente de que red social esté realizando la difusión.	- Los criterios de selección de los productos deben ser de fácil consulta. - La información debe estar visualmente organizada y de fácil acceso. - Los valores que promueve la marca se deben ver reflejados también en su embalaje secundario. - Se debe contar con acceso para verificar la opinión de otros consumidores del producto (tanto positivos como negativos).	- El canal de pago debe contar con atención inmediata y con información clara y organizada de las posibles modalidades de pago. - Los tiempos de entrega deben ser claros para el cliente desde antes de realizar la compra.	- El catálogo de productos debe estar claro y organizado. - Los embalajes del producto deben estar en perfectas condiciones, independientemente de la ciudad del país a donde vayan a ser enviados. - La información que sea adicional a los productos debe ser clara y concisa.	- Los beneficios que recibe el cliente por el consumo frecuente de chocolates AMAY deben ser notificados al cliente, junto con la entrega del producto. - En redes sociales se debe publicar de manera constante los productos de la marca y los diferentes espacios en los que se puede encontrar esta.	- La experiencia de aprendizaje debe estar disponible para consulta por parte de los usuarios en cualquier momento. - Los medios de difusión de las promociones deben estar diferenciados. - Se debe procurar no abrumar a los clientes con contenido publicitario para no generar rechazo.	- Deben ser claros y atendidos los espacios de conformidad e inconformidades de los usuarios. - Se debe propender por una pronta respuesta a los clientes, lo cual implica tiempos y horarios de atención al cliente diferenciados. Puesto que así como se concreta rápidamente la compra, se puede estar perdiendo un cliente por una inquietud o molestia existentes y la compañía tarde en responder.

Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la herramienta CANVA.

Anexo. C. Encuesta Propuesta



1. Nombre y Apellido (0 punto)

[Más detalles](#)

41
Respuestas

Respuestas más recientes
"GINELA OTERO BELTRAN"
"Edith Granados Robles"
"Tanith lizeth cardenas"
...

1 encuestados (2%) respondieron Lastenia almeyda villabona para esta pregunta.

Luisa Fernanda Ortiz Sebastian Ramirez Henao Juan Tellez María Alejandra Mahecha
Diana Becerra
OSCAR BUITRAGO GINELA OTERO BELTRAN Ángel Adrián López almeyda
Alejandra Fernández Lastenia almeyda villabona Esteban Suárez John Zambrano
Luis Gómez Edith Granados Robles Tanith lizeth cardenas Lesly Castro
Jecy Rodriguez Luisana Socha García Dubian Quiceno Maria Paula Polanía Kilby

2. Soy _____ de AMAY CHOCOLATES: (0 punto)

[Más detalles](#)

DIRECTIVO 2
CLIENTE 38
PROVEEDOR 0
EMPLEADO 1



3. Género (0 punto)

[Más detalles](#)

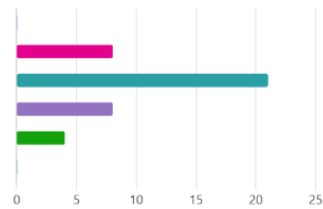
Femenino 21
Masculino 20
Otro 0



4. Mi Edad se encuentra en el siguiente rango: (0 punto)

[Más detalles](#)

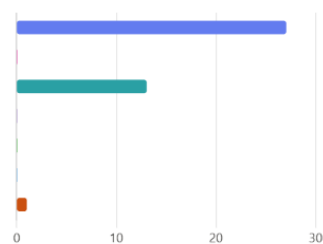
Menor de 17 años	0
17 años a 30 años	8
31 años a 45 años	21
46 años a 60 años	8
61 años a 80 años	4
81 años en adelante	0



5. Me encuentro actualmente viviendo en la siguiente región de Colombia (0 punto)

[Más detalles](#)

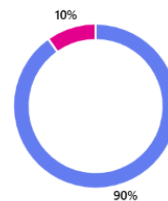
Andina	27
Orinoquia	0
Caribe	13
Insular	0
Pacífico	0
Amazonas	0
Fuera de Colombia	1



6. ¿Consumes cacao en barra? (0 punto)

[Más detalles](#)

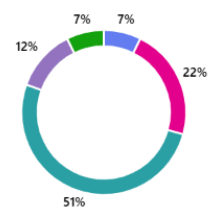
Si	37
No	4

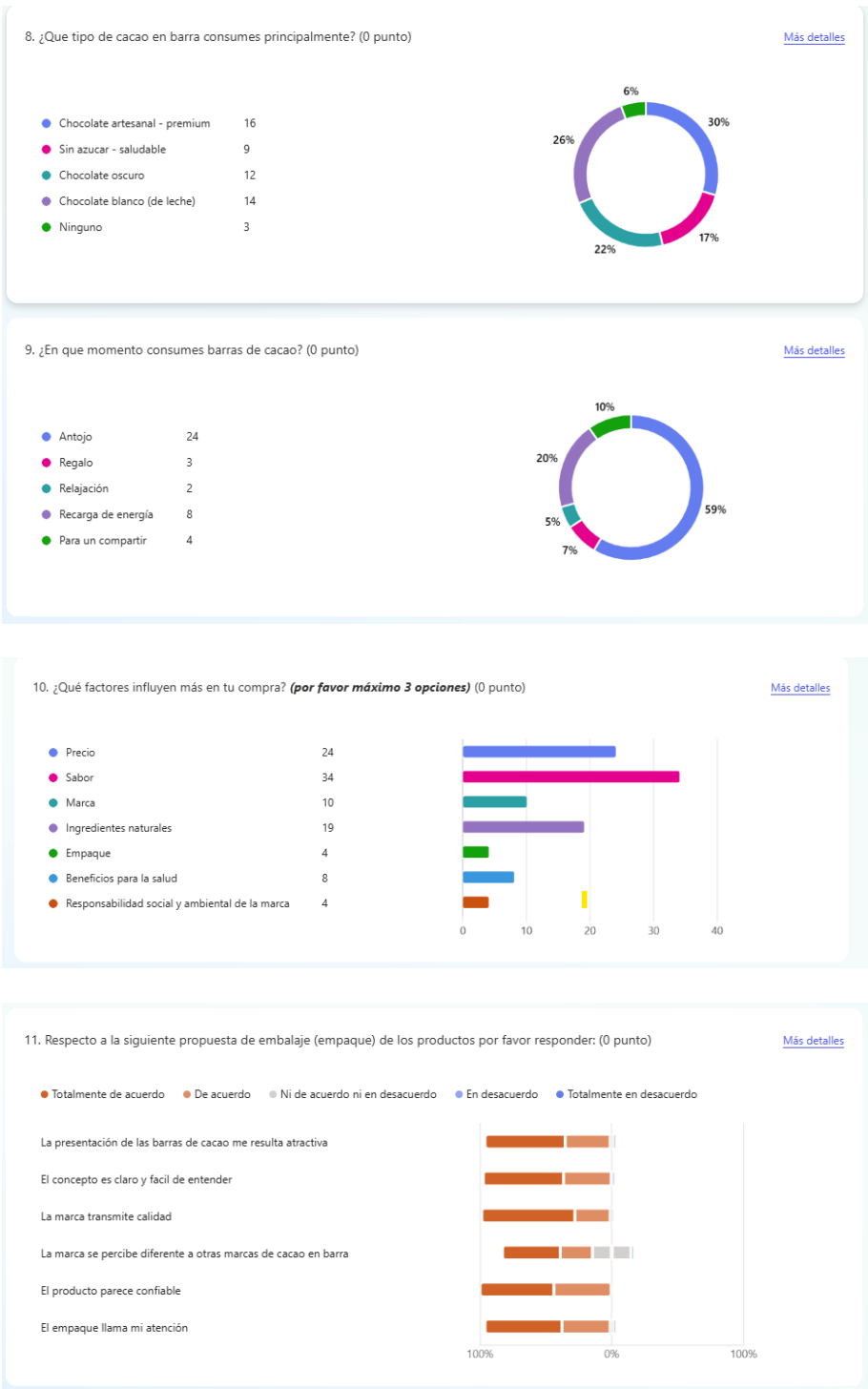


7. ¿ Con que frecuencia consumes cacao en barra? (0 punto)

[Más detalles](#)

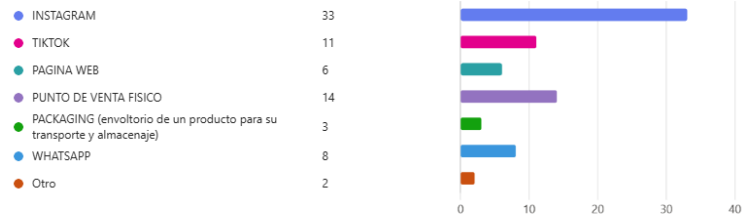
Diaria	3
Semanal	9
Ocasional	21
Rara vez	5
Nunca lo he consumido	3





12. Respecto a los canales de comunicación establecidos como primordiales, ¿cuales considera usted mas relevantes? (**selecciona máximo 2 opciones**) (0 punto)

[Más detalles](#)



13. Respecto al diseño de la página Web propuesta: ¿qué calificación le asignarías respecto la relación evidenciada de la imagen y los productos que esta ofrece?

(Siendo **1 estrella** el valor más **bajo** y **5 estrellas** el valor más **alto**) (0 punto)

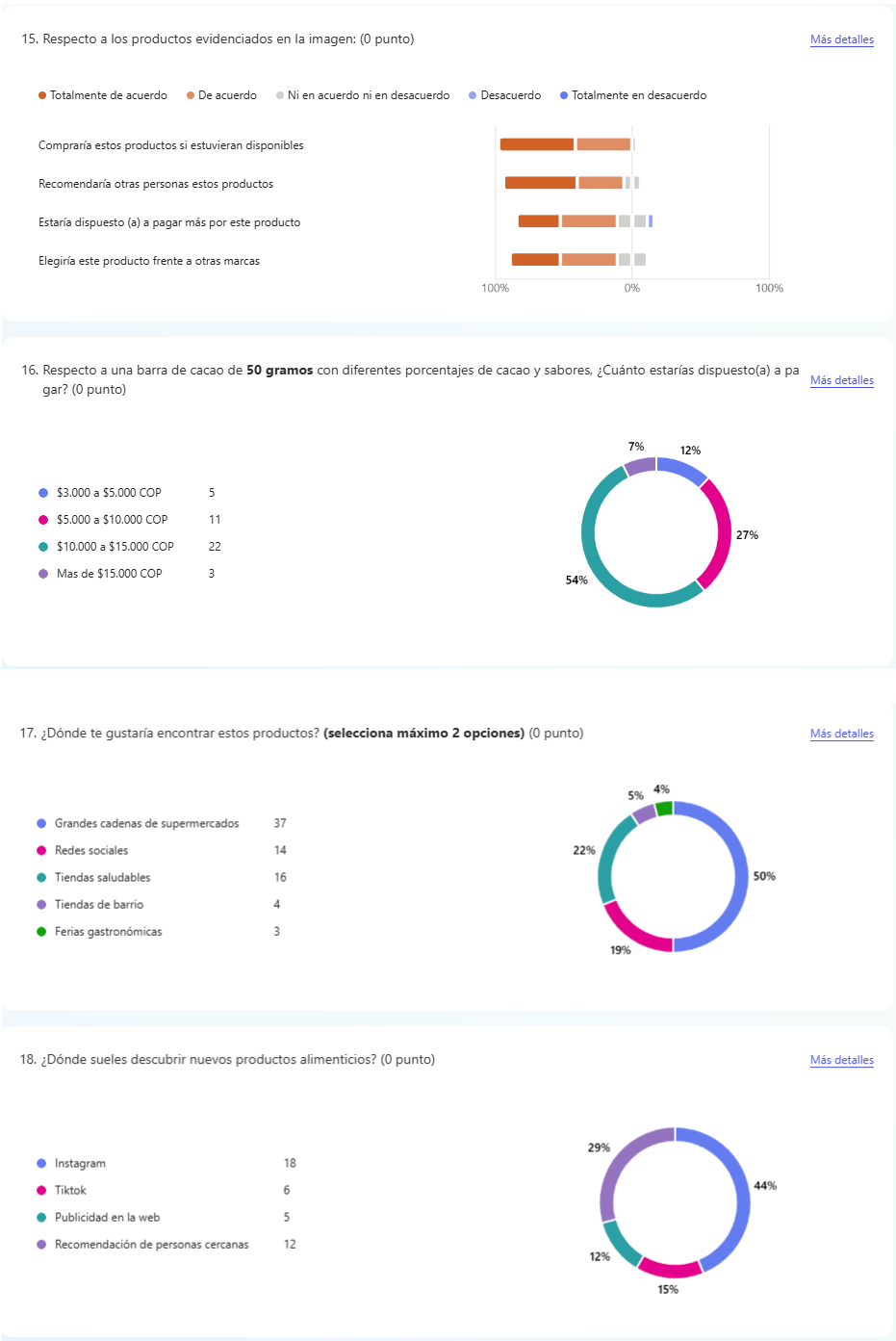
[Más detalles](#)



14. Respecto a lo que percibo en redes sociales como instagram y tiktok, podría considerar que: (0 punto)

[Más detalles](#)





19. ¿Que mejorarias de esta propuesta? (0 punto)

[Más detalles](#)

41

Respuestas

Respuestas más recientes

"Me parece una propuesta muy completa para el producto"

"Me parece muy completa"

"💎🌟 Más que chocolate, es una obra hecha con amor Cada barra está elaborada..."

...

6 encuestados (15%) respondieron propuesta para esta pregunta.



Anexo D. Flujo de Caja propuesta solución innovadora

TRIMESTRE	1 jun-26	2 sep-26	3 dic-26	4 mar-27	5 jun-27	6 sep-27	7 dic-27	8 mar-28	9 jun-28	10 sep-28	11 dic-28	12 mar-29
Saldo Inicial de Caja	\$ -	\$ 9.509.500,00	\$ 8.158.431,05	\$ 5.897.421,22	\$ 4.125.216,05	\$ 1.335.666,05	\$ 2.529.595,14	\$ 7.532.282,43	\$ 12.141.606,39	\$ 18.022.611,39	\$ 25.248.255,38	\$ 33.895.681,99
Ingresos	\$ 15.000.000,00	\$ 15.860.568,95	\$ 16.770.509,83	\$ 17.732.655,17	\$ 18.750.000,00	\$ 19.825.711,19	\$ 20.963.137,29	\$ 22.165.818,96	\$ 23.437.500,00	\$ 24.782.138,99	\$ 26.203.921,61	\$ 27.707.273,70
Ganancias	\$ 15.000.000,00	\$ 15.860.568,95	\$ 16.770.509,83	\$ 17.732.655,17	\$ 18.750.000,00	\$ 19.825.711,19	\$ 20.963.137,29	\$ 22.165.818,96	\$ 23.437.500,00	\$ 24.782.138,99	\$ 26.203.921,61	\$ 27.707.273,70
Egresos	\$ 24.509.500,00	\$ 14.509.500,00	\$ 14.509.500,00	\$ 15.960.450,00	\$ 15.960.450,00	\$ 15.960.450,00	\$ 15.960.450,00	\$ 17.556.495,00	\$ 17.556.495,00	\$ 17.556.495,00	\$ 17.556.495,00	\$ 19.312.144,50
Costos Operativos	\$ 14.509.500,00	\$ 14.509.500,00	\$ 14.509.500,00	\$ 15.960.450,00	\$ 15.960.450,00	\$ 15.960.450,00	\$ 15.960.450,00	\$ 17.556.495,00	\$ 17.556.495,00	\$ 17.556.495,00	\$ 17.556.495,00	\$ 19.312.144,50
Inversión Inicial	\$ 10.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Trimestral	\$ -9.509.500,00	\$ 1.351.068,95	\$ 2.261.009,83	\$ 1.772.205,17	\$ 2.789.550,00	\$ 3.865.261,19	\$ 5.002.687,29	\$ 4.609.323,96	\$ 5.881.005,00	\$ 7.225.643,99	\$ 8.647.426,61	\$ 8.395.129,20
Flujo de Caja Acumulado	\$ -9.509.500,00	\$ -8.158.431,05	\$ -5.897.421,22	\$ -4.125.216,05	\$ -1.335.666,05	\$ 2.529.595,14	\$ 7.532.282,43	\$ 12.141.606,39	\$ 18.022.611,39	\$ 25.248.255,38	\$ 33.895.681,99	\$ 42.290.811,19
TRIMESTRE	13 jun-29	14 sep-29	15 dic-29	16 mar-30	17 jun-30	18 sep-30	19 dic-30	20 mar-31				
Saldo Inicial de Caja	\$ 42.290.811,19	\$ 52.275.541,69	\$ 63.941.070,92	\$ 77.383.828,44	\$ 90.774.561,62	\$ 106.152.296,42	\$ 123.631.029,63	\$ 143.331.298,20				
Ingresos	\$ 29.296.875,00	\$ 30.977.673,73	\$ 32.754.902,01	\$ 34.634.092,13	\$ 36.621.093,75	\$ 38.722.092,17	\$ 40.943.627,52	\$ 43.292.615,16				
Ganancias	\$ 29.296.875,00	\$ 30.977.673,73	\$ 32.754.902,01	\$ 34.634.092,13	\$ 36.621.093,75	\$ 38.722.092,17	\$ 40.943.627,52	\$ 43.292.615,16				
Egresos	\$ 19.312.144,50	\$ 19.312.144,50	\$ 19.312.144,50	\$ 21.243.358,95	\$ 21.243.358,95	\$ 21.243.358,95	\$ 21.243.358,95	\$ 23.367.694,85				
Costos Operativos	\$ 19.312.144,50	\$ 19.312.144,50	\$ 19.312.144,50	\$ 21.243.358,95	\$ 21.243.358,95	\$ 21.243.358,95	\$ 21.243.358,95	\$ 23.367.694,85				
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Flujo de Caja Trimestral	\$ 9.984.730,50	\$ 11.665.529,23	\$ 13.442.757,51	\$ 13.390.733,18	\$ 15.377.734,80	\$ 17.478.733,22	\$ 19.700.268,57	\$ 19.924.920,31				
Flujo de Caja Acumulado	\$ 52.275.541,69	\$ 63.941.070,92	\$ 77.383.828,44	\$ 90.774.561,62	\$ 106.152.296,42	\$ 123.631.029,63	\$ 143.331.298,20	\$ 163.256.218,51				

Enlace: [Ejercicio Financiero.xlsx](#)