



Plan de negocio para la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en  
Bogotá

Sandra Patricia Parra Diaz

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Administración - MBA

Bogotá D.C, Colombia

10/12/2025

Plan de negocio para la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en  
Bogotá

Sandra Patricia Parra Diaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Administración - MBA

Director (a)

Diana González Santos

Modalidad

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Administración - MBA

Bogotá D.C, Colombia

10/12/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C, 10/12/2025

## Dedicatoria

A todas las mujeres que a pesar  
de las creencias limitantes impuestas,  
desafían y transforman su realidad,  
al tiempo que contribuyen  
positivamente al inexorable cambio de  
entorno.

“No esperes a que lleguen los líderes;  
hazlo tú misma, de persona a persona”.  
Madre Teresa de Calcuta.

### **Agradecimientos**

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi esposo, Carlos Arturo Moreno Socha, quien se ha convertido en mi referente de integridad, al vivir en constante aplicación de valores éticos y morales, y quien con amor incondicional me motiva a ser una mejor persona cada día.

También mi sincero agradecimiento a mis padres, quienes forjaron los valores que hoy determinan mi carácter y personalidad, los cuales me permiten vivir con la tranquilidad, responsabilidad y disciplina que me caracteriza y de la cual me siento orgullosa.

También extendiendo un reconocimiento a mi directora de trabajo de grado, Diana González Santos. Su guía y carisma ha sido fundamental en el desarrollo de este trabajo. Finalmente, agradezco a la Universidad EAN, institución que ha desafiado paradigmas, y ampliado mi perspectiva a nuevos imaginarios sobre un mundo sostenible en donde todos podemos impulsar el cambio.

## Resumen

El presente trabajo desarrolla un modelo de negocio para una tienda especializada en chocolate a la mesa en la ciudad de Bogotá, con el propósito de proponer una alternativa empresarial sostenible y sustentable. La iniciativa busca combinar la oferta de productos derivados del cacao en un ambiente acogedor, mientras fomenta tanto el consumo responsable como el conocimiento y la valoración del cacao nacional, reconociéndolo como un recurso de alto potencial cultural, gastronómico y económico. Esta iniciativa se encuentra fundamentada en la tendencia global hacia el consumo responsable, la necesidad de fortalecer la identidad productiva del país y la limitada oferta de tiendas especializadas en la capital, a pesar de la relevancia del cacao colombiano en los mercados internacionales. Con el fin de recolectar la información para garantizar la viabilidad del proyecto, se aplicó una metodología mixta que permitió analizar; expectativas, hábitos de consumo, canales de distribución y el conocimiento de los consumidores sobre el cacao, arrojando resultados que muestran un interés creciente por el consumo de chocolate colombiano, una valoración positiva hacia modelos de negocio que integren sostenibilidad, calidad y experiencias, y una necesidad de educación respecto a los beneficios del cacao y su relevancia cultural. En conclusión, el modelo propuesto es viable y responde a una demanda latente en la ciudad, ofreciendo oportunidades de diferenciación, educación, posicionamiento y desarrollo del sector chocolatero.

**Palabras clave:** *chocolate, tienda especializada, cacao, tendencias, sostenibilidad.*

### Abstract

This work develops a business model for a specialty chocolate a la mesa shop in the city of Bogotá, with the purpose of proposing a sustainable and environmentally responsible business alternative. The initiative seeks to combine the offering of cocoa-derived products in a cozy setting, while promoting both responsible consumption and the knowledge and appreciation of national cocoa, recognizing it as a resource with high cultural, gastronomic, and economic potential. The project is grounded in the global trend toward responsible consumption, the need to strengthen the country's productive identity, and the limited supply of specialty shops in the capital, despite the relevance of Colombian cocoa in international markets. To collect the information necessary to ensure the project's viability, a mixed-methods approach was applied, allowing for the analysis of expectations, consumption habits, distribution channels, and consumer knowledge about cocoa. The results show a growing interest in consuming Colombian chocolate, a positive appreciation for business models that integrate sustainability, quality, and experiences, and a need for education regarding the benefits of cocoa and its cultural significance. In conclusion, the proposed model is viable and responds to a latent demand in the city, offering opportunities for differentiation, education, positioning, and the development of the chocolate sector

**Keywords:** *chocolate, specialized store, cocoa, trends, sustainable.*

## Contenido

	Pág.
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
<i>Propuesta de Valor.....</i>	<i>17</i>
<b>Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>19</b>
<i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo .....</i>	<i>20</i>
<i>Descripción de productos y servicios .....</i>	<i>22</i>
<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>25</b>
<i>Marco PESTEL y Fuerzas PORTER.....</i>	<i>25</i>
<i>Capacidades internas e impactos externos – DOFA.....</i>	<i>41</i>
<b>Validación e Investigación de Mercado .....</b>	<b>44</b>
<i>Estudio piloto de mercado.....</i>	<i>55</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>55</i>
<i>Variables.....</i>	<i>56</i>
<i>Población y Muestra .....</i>	<i>57</i>
<i>Resultados.....</i>	<i>59</i>
<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercadeo.....</b>	<b>63</b>
<i>Estrategias de Producto y Servicio.....</i>	<i>64</i>

PLAN DE NEGOCIO PARA TIENDA ESPECIALIZADA EN CHOCOLATE	9
<i>Estrategias de Distribución</i> .....	64
<i>Estrategias de Ingresos</i> .....	65
<i>Estrategia de precios</i> .....	66
<i>Estrategias de Comunicación y Promoción</i> .....	67
<b>Aspectos Técnicos</b> .....	<b>68</b>
<i>Objetivos de producción y prestación de servicio</i> .....	68
<i>Descripción del proceso</i> .....	70
<i>Requerimientos e infraestructura</i> .....	73
<b>Aspectos Organizacionales y Legales</b> .....	<b>78</b>
<i>Misión</i> .....	78
<i>Visión</i> .....	78
<i>Estructura organizacional</i> .....	78
<i>Perfiles y funciones</i> .....	79
<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i> .....	81
<i>Esquema de gobierno corporativo</i> .....	82
<i>Aspectos legales</i> .....	84
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i> .....	84
<i>Presupuesto de personal</i> .....	85
<b>Aspectos Financieros</b> .....	<b>86</b>
<b>Enfoque hacia la sostenibilidad</b> .....	<b>90</b>

**Conclusiones..... 93**

**Referencias..... 96**

**Anexos ..... 101**

*Anexo 1 Marco PESTEL ..... 101*

*Anexo 2 Autoevaluación competencias del emprendedor ..... 135*

*Anexo 3. Instrumento de recolección de información ..... 136*

*Anexo 4. Resultados..... 142*

**Anexo 5. Proyección financiera..... 144**

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas.....	15
<b>Figura 2</b> Factores evaluados en Marco PESTEL .....	26
<b>Figura 3</b> Impacto de los factores evaluados sobre el modelo de negocio .....	27
<b>Figura 4</b> Factores evaluados en Fuerzas PORTER .....	31
<b>Figura 5</b> Mercado Potencial en Bogotá distribuido por rango de edad .....	41
<b>Figura 6</b> Matriz DOFA.....	42
<b>Figura 7.</b> BUYER Persona .....	46
<b>Figura 8</b> Mapa de empatía.....	49
<b>Figura 9</b> Lienzo Propuesta de valor .....	50
<b>Figura 10</b> System Mapping .....	51
<b>Figura 11</b> Modelo Canvas Sostenible .....	54
<b>Figura 12</b> Expectativa frente a la propuesta de valor .....	60
<b>Figura 13</b> Conocimiento sobre el cacao.....	62
<b>Figura 14</b> Cadena de valor .....	72
<b>Figura 15</b> Modelo de gestión .....	76
<b>Figura 16</b> Organigrama.....	81
<b>Figura 17</b> Gobierno corporativo .....	83
<b>Figura 18</b> Proyección de crecimiento porcentual .....	88
<b>Figura 19</b> Objetivos de Desarrollo Sostenible que se impactan .....	91

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	32
<b>Tabla 2</b> Poder de negociación de los proveedores.....	33
<b>Tabla 3</b> Poder de negociación de los compradores.....	34
<b>Tabla 4</b> Rivalidad/Alianza entre competidores.....	36
<b>Tabla 5</b> Competencia en Bogotá.....	38
<b>Tabla 6</b> Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	39
<b>Tabla 7</b> Resultados Mapa Validación Emprendedora.....	44
<b>Tabla 8</b> Ficha Técnica.....	69
<b>Tabla 9</b> Proyección producción.....	75
<b>Tabla 10</b> Presupuesto tecnológico.....	76
<b>Tabla 11</b> Presupuesto infraestructura.....	77
<b>Tabla 12</b> Presupuesto maquinaria y equipos.....	77
<b>Tabla 13</b> Presupuesto insumos.....	77
<b>Tabla 14</b> Presupuesto gastos de operación.....	78
<b>Tabla 15</b> Nomina valor primer año.....	85
<b>Tabla 16</b> Ventas y costos proyectadas.....	87
<b>Tabla 17</b> Amortización de crédito.....	89

## Introducción

Con el presente trabajo se da a conocer el estudio de la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Bogotá, considerando investigaciones recientes de Grand View Research, en nutrición y tendencias de consumo que evidencian un aumento en la demanda de alimentos naturales y beneficiosos para la salud y que destacan una tendencia global hacia la producción y consumo de productos orgánicos, impulsada por usuarios cada vez más informados y conscientes, proyectando un crecimiento en el mercado mundial de alimentos y bebidas orgánicas a una tasa anual compuesta del 13.9% entre 2024 y 2030 (Grand View Research, 2023). Por otro lado, en las últimas dos décadas, el interés por las dietas saludables ha generado una alta demanda de alimentos funcionales mínimamente procesados, impulsando la búsqueda de suministros sostenibles (Kandum y Muhialdin, 2018, citado en Monsalvo Carillo, 2021). En paralelo, a nivel global tanto la población envejecida como los jóvenes, han manifestado que están dispuestos a pagar más por productos orgánicos, lo que augura un futuro favorable para las prácticas agrícolas sostenibles. (Shaw, s.f).

Por su parte el cacao y sus derivados han demostrado en estudios que poseen propiedades protectoras para la salud, principalmente por su alto contenido en antioxidantes, lo que ha coincidido con un incremento a nivel global en el consumo de chocolate negro de alta calidad (Fundación Iberoamericana de Nutrición y Fundación Española de la Nutrición, 2021; Informes de Expertos EMR, s.f)

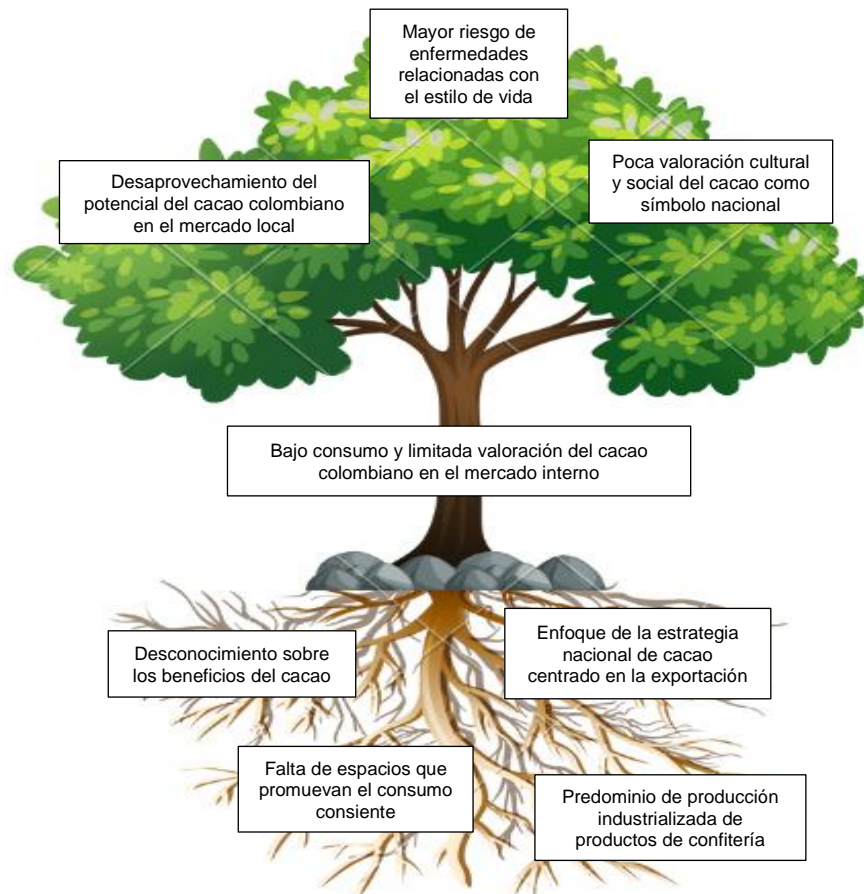
Con respecto a su producción, los datos resaltan que los países africanos concentran el 74,5% de la producción mundial, con Costa de Marfil y Ghana como principales productores, América aporta el 20% de la producción, siendo Ecuador el mayor productor del continente, mientras que Asia participa con el 5,5%, destacando Indonesia (Gallo, 2023).

En Colombia, cifras del Ministerio de Agricultura citadas en (Forbes, 2023) revelan que más de 400 municipios de 27 departamentos producen cacao, concentrándose cerca del 80% de las plantaciones en regiones como Santander, Arauca, Antioquia, Huila, Tolima y Nariño.

Alrededor de 35.000 pequeños productores dependen de este cultivo para su subsistencia (Pérez et al., 2019), lo que subraya la importancia de fortalecer el sector a través de iniciativas que promuevan tanto el consumo local de chocolate premium como la sostenibilidad.

En el desarrollo de este mercado cacaotero colombiano participan diversas entidades, como la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) y el Fondo Nacional de Cacao (FNC). FEDECACAO, además de liderar iniciativas de investigación, capacitación y asistencia técnica, administra el Fondo de Estabilización de Precios de Cacao (FEPCACAO) para proteger los ingresos de los productores mediante reservas económicas durante períodos de fluctuación del mercado. Por su parte, el FNC recauda un 3% sobre el precio de venta del cacao, destinado a programas de investigación, desarrollo tecnológico y mejora de las condiciones de vida de los productores, mientras que el Consejo Nacional Cacaotero trabaja en el fortalecimiento de la cadena de valor y la mejora de la calidad del producto (Federación nacional de cacaoteros FEDECACAO y Fondo Nacional de cacao FNC, s.f; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

Ahora bien, para la definición de la problemática del modelo de negocio planteado, se aplicó la herramienta "árbol de problemas" que permite validar el problema central, sus causas y consecuencias (González-Muñoz et al., 2023). La figura 1 a continuación, presenta el desglose.

**Figura 1***Árbol de problemas*

*Nota.* Adaptado de (González-Muñoz et al., 2023). Árbol de problemas como base en la investigación

En el mercado local, a pesar del reconocimiento internacional del cacao colombiano, por contar con perfiles organolépticos únicos que permiten la elaboración de chocolates finos (Comunicaciones ProColombia, 2021), el país aún no ha modernizado su cadena de valor local para aprovechar la creciente demanda de alimentos saludables y experiencias gastronómicas de alto valor, por el contrario, es un mercado en donde la oferta de productos artesanales y sostenibles derivados del cacao se ve opacada por la producción en masa de confitería, pues la mayoría de los establecimientos se enfocan en procesos industrializados que reducen tanto el valor agregado como la autenticidad del producto, situación que se vincula de manera dosis-

dependiente con mayores riesgos de obesidad y otras enfermedades relacionadas con el estilo de vida (Shim, 2025).

Se identifica un desconocimiento generalizado que existe alrededor del consumo de cacao, situación que guarda similitud con la evolución del consumo de café en el mundo. En el pasado, el café se consumía principalmente cargado de azúcar y sin atención a su origen o calidad; sin embargo, esta tendencia ha cambiado con la creciente apreciación por los cafés de especialidad, donde los consumidores valoran cada vez más el sabor natural (Perfect Daily Grind, 2021).

De manera análoga, el cacao también puede posicionarse como una bebida de especialidad. Así como han proliferado las tiendas especializadas en café, existe un alto potencial para el desarrollo de tiendas especializadas en cacao. Este enfoque permitiría no solo diversificar la oferta local, sino también formar consumidores más conscientes sobre los beneficios del cacao, su valor nutricional y su impacto social y ambiental.

Cabe resaltar las palabras de la entonces vicepresidenta Marta Lucía Ramírez en el XXXII Congreso Nacional Cacaotero, (FEDECACAO, 2021) “Debemos lograr que el cacao sea equivalente al café de Colombia, posicionándolo en los mercados internacionales y hacer toda una estrategia de promoción de la marca” (FEDECACAO, 2021, párr. 2). Esta visión, reafirma el potencial del consumo de cacao, no obstante, demuestra que ha estado enfocada principalmente en los mercados de exportación, dada la naturaleza del cacao cuyo precio depende de los mercados internacionales, lo que lo convierte en un producto de mayor valor fuera del país que en el mercado interno, creando la disparidad de que mientras el cacao colombiano se exporta como producto premium, el mercado local aún no lo reconoce ni lo consume como tal.

En este contexto, la propuesta del plan de negocio busca transformar la percepción del chocolate, alejándolo de los productos altamente procesados para acercarlo a propuestas premium y artesanales. Se pretende realzar la trazabilidad, el origen y las prácticas sostenibles,

fortaleciendo la cadena de valor al conectar directamente a los pequeños productores con el consumidor final. Además, se realizará en un espacio especialmente dedicado ofrecer experiencias inmersivas como catas y talleres, destacando la importancia de estos escenarios para fomentar la interacción social y el fortalecimiento comunitario, también llamados “terceros lugares” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2023).

Para lo cual se plantean los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa orientada a la comercialización de chocolate a la mesa de especialidad y productos derivados del cacao en Bogotá.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el sector y la demanda del mercado para identificar oportunidades, tendencias en el consumo de chocolate artesanal y factores clave que influyan en la competitividad del modelo de negocio en Bogotá.
- Integrar una propuesta de valor diferenciadora y estrategias de comercialización con un enfoque en la experiencia del cliente.
- Definir los aspectos operativos y organizacionales necesarios para la implementación del negocio, incluyendo la cadena de suministro y la estructura del equipo.
- Validar la viabilidad financiera y la sostenibilidad del modelo de negocio.

### **Propuesta de Valor**

Para concretar la propuesta de valor se emplearon diversas herramientas, entre las que destacan el Buyer Persona, adaptada de Cooper (1983), el Mapa de Empatía adaptado de Fundació Factor Humà (2021), y el Lienzo de Propuesta de Valor, adaptado de Osterwalder (2010), cuyos detalles se exponen más adelante en el apartado de validación del mercado. Dichas herramientas confirman que la propuesta se centra en ofrecer educación en el consumo

de cacao, así como conexiones emocionales profundas y auténticas en un ambiente cálido y acogedor, inspirado en la calidez del hogar, permitiendo a los consumidores disfrutar de experiencias gastronómicas únicas y de alta calidad. El concepto combina experiencia del consumidor, educación, compromiso con la sostenibilidad y excelencia gastronómica, dando respuesta a las necesidades de clientes que, a pesar de contar con tiempo limitado, buscan momentos de desconexión, bienestar y enriquecimiento que complementen su vida personal y profesional.

Finalmente, la oferta de la tienda especializada incluye chocolates premium a la mesa y productos derivados del cacao colombiano, elaborados con altos estándares de calidad, bajos en azúcares, sin aditivos artificiales y en línea con las tendencias de consumo saludable, que se complementa con catas regionales y talleres interactivos.

El presente trabajo se enmarca en el campo de investigación en Emprendimiento y Gerencia del grupo de investigación Entrepreneurship Group de la universidad EAN, con una línea centrada en la Creación de Empresas que busca aportar al conocimiento y desarrollo de prácticas innovadoras en el ámbito emprendedor.

En adelante se desarrolla el documento en diversas secciones: inicialmente, se describe la naturaleza del proyecto y se realiza un análisis del sector. Posteriormente se lleva a cabo una validación e investigación de mercado, complementada con un análisis del cliente frente a la propuesta de valor y se desarrolla un estudio piloto de mercado. Con base en estos hallazgos, se diseña una estrategia y plan de introducción de mercado, definiendo acciones para la puesta en marcha. Finalmente, se abordan los aspectos técnicos, organizacionales, legales, y financieros, que aseguren la factibilidad operativa y normativa del proyecto con un enfoque hacia la sostenibilidad.

## Naturaleza del proyecto

El origen de la idea surge a partir de la observación de la creciente tendencia de consumo saludable y sostenible, y el potencial de consumo que tienen los productos derivados del cacao. Un estudio realizado por Taste Tomorrow publicado por (Puratos, 2024). basado en datos de 20.000 consumidores de 50 países revela que el chocolate es considerado parte esencial de una dieta sana, ya que no solo es un alimento que genera felicidad, sino que también contribuye a la gestión de la ansiedad y a la reducción del estrés, beneficiando la salud cerebral y el estado de ánimo. Además, el 68% de los consumidores a nivel mundial muestra interés en productos obtenidos mediante métodos de cultivo sostenibles.

Por otro lado, el reconocimiento otorgado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) que ratifica a Colombia como productor de cacao fino de sabor y aroma, ha sido aprovechado por FEDECACAO y otros actores de la cadena cacao-chocolate para establecer el primer panel de evaluación sensorial de cacao y construir un laboratorio dedicado a la evaluación física y sensorial, en donde se capacita en la identificación y ordenamiento de sabores, aromas y colores, utilizando metodologías como la prueba de pares, dúo-trío y triangular, en conformidad con las Normas Técnicas NTC. (FEDECACAO, s/f)

Además, se revisaron estadísticas del DANE y Cámara de Comercio, sin encontrar una estadística específica que permita cuantificar establecimientos dedicados exclusivamente a ofrecer experiencias de chocolate a la mesa. Esta falta de datos desagregados evidencia un vacío informativo que señala una oportunidad para mapear el mercado y posicionarse en un nicho poco explorado, como también sugiere que este segmento no está formalmente caracterizado. Así, a pesar de la elevada producción nacional de cacao, la visibilidad de locales especializados sigue siendo escasa, lo cual abre un espacio para el desarrollo de este tipo de propuestas.

El modelo de negocio se fundamenta en la creación de una tienda especializada con punto físico abierto al público; estos establecimientos minoristas se centran en ofrecer

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



productos premium y artesanales, respaldados por una propuesta de valor que se basa en la experiencia del cliente y que ha demostrado una gran aceptación entre todas las generaciones.

La propuesta también se apoya en la integración de prácticas que aseguran la existencia de alianzas directas con pequeños productores para que reciban un precio equitativo. Además, la tienda se compromete a utilizar materiales biodegradables en toda la cadena de valor, a realizar contrataciones en estricto cumplimiento de las regulaciones legales y a fomentar el consumo sostenible, minimizando así el impacto ambiental. Todo ello responde a la creciente demanda de consumidores que valoran tanto los principios éticos como el cuidado del medio ambiente.

En resumen, el modelo de negocio combina la venta de alimentos premium y artesanales con experiencias gastronómicas inmersivas, como catas y talleres, y la promoción de prácticas éticas y sostenibles. Esta estrategia satisface las necesidades de un consumidor cada vez más exigente y consciente.

### **Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

Los objetivos empresariales están planteados para articular de manera coherente el proceso de planeación, implementación y crecimiento del negocio, alineándose con la propuesta de valor basada en la experiencia del consumidor, el compromiso con la sostenibilidad y excelencia gastronómica.

#### **Objetivos a Corto Plazo**

- Caracterizar el perfil del usuario, definiendo claramente los segmentos de clientes.
- Ejecutar un análisis detallado del entorno macro y microeconómico del sector para conocer los factores clave que afectarán la viabilidad y competitividad del negocio.
- Validar los aspectos técnicos, organizacionales, legales y administrativos necesarios para operar en el mercado.

### **Objetivos a Mediano Plazo**

- Poner en marcha la tienda especializada en Bogotá y estableciendo los primeros procesos operativos.
- Ajustar la oferta de productos premium y las experiencias gastronómicas de acuerdo con la retroalimentación del mercado
- Evaluar el impacto económico, social y ambiental del negocio mediante indicadores de sostenibilidad, ajustando la estrategia comercial y operativa de forma continua.

### **Objetivos a Largo Plazo**

- Consolidar el negocio en Bogotá, diversificando la oferta de productos derivados del cacao y ampliando el portafolio de experiencias gastronómicas.
- Posicionar la empresa como referente en el segmento de chocolate de especialidad y productos derivados del cacao.
- Fortalecer la sostenibilidad integral del negocio mediante la incorporación de innovaciones en procesos, la implementación de programas de responsabilidad social y la ampliación de alianzas estratégicas.

Actualmente el negocio se encuentra en una fase de planificación y validación, sustentado en un riguroso análisis del sector, estudios de mercado y el uso de herramientas estratégicas como la matriz DOFA y el System Mapping cuyos detalles se desarrollan más adelante. Estos instrumentos han permitido identificar que: desde el punto de vista económico, el sector cacaotero en Colombia experimenta un crecimiento sostenido en la producción, lo que se traduce en una amplia disponibilidad de materia prima de alta calidad.

En el ámbito político y legal, el marco normativo y las políticas vigentes favorecen la formalización y el desarrollo del sector, creando condiciones propicias para su expansión.

Socialmente, la creciente tendencia de consumo de productos saludables y sostenibles respalda una propuesta basada en el chocolate artesanal de origen, orientada a ofrecer

experiencias inmersivas y de alto valor agregado y tecnológicamente, la integración de herramientas digitales mejora la eficiencia operativa en la cadena de suministro y potencia la visibilidad y el alcance del negocio a través de estrategias de marketing online. Se prevé la implementación de sistemas modernos de punto de venta, plataformas digitales para la gestión de inventarios y estrategias de promoción online.

### **Descripción de productos y servicios**

La oferta se centra en el Chocolate a la Mesa Premium Colombiano, bajo en azúcar, un elevado contenido de cacao, y beneficios saludables. Además, la propuesta se enmarca en un espacio diseñado para la celebración y disfrute del chocolate. Entre los productos y servicios se encuentran:

#### **Productos**

- Chocolate Espumoso Batido a Mano: caracterizado por su textura ligera y espumosa, resultado de un proceso artesanal que realza su suavidad y sabor.
- Chocolate Espumoso estilo americano: una preparación que supera a las mezclas tradicionales para chocolate caliente al realizarse en maquina expreso.
- Chocolate filtrado: la preparación más ligera de chocolate.
- Chocolate Estilo Gourmet con Licores: una opción premium que incorpora licores selectos, aportando un toque sofisticado ideal para paladares exigentes.
- Tableta de chocolatina y Chocolate en barra para preparar: diseñado para aquellos que desean disfrutar de la experiencia en casa.
- Productos Complementarios: una línea de pequeños bocados y snacks saludables que potencian la experiencia y complementan la oferta principal.

#### **Servicios**

- Catas de Chocolate: sesiones guiadas que invitan a explorar y apreciar los matices del cacao colombiano, fortaleciendo el conocimiento y la conexión emocional con el producto.

- Talleres y Experiencias Gastronómicas: eventos interactivos donde los participantes pueden involucrarse en la elaboración, descubriendo las prácticas sostenibles detrás de cada creación.
- Asesoría Personalizada: en el que expertos acompañan a los clientes en la selección y preparación de productos, ofreciendo recomendaciones basadas en sus preferencias y en la rica historia del cacao colombiano.

Real Chocolate a la Mesa se constituirá como una microempresa ubicada estratégicamente en la localidad de Chapinero, Bogotá, seleccionada por su alta afluencia de público joven y profesional. Este territorio concentra 32.676 jóvenes entre los 14 y 28 años, equivalentes al 17,9 % de su población, además de 91.990 personas adultas entre 29 y 59 años, que representan el 50,5 % del total y una tasa de ocupación del 63,5 %. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2024).

Estas cifras evidencian una fuerte presencia de población en edad laboral, predominantemente profesional o vinculada a actividades económicas urbanas y a este perfil se suma que Chapinero es una de las zonas con mayor concentración de instituciones de educación superior en Bogotá, lo que incrementa de forma significativa el flujo de peatones. Al validar el potencial del mercado, según (Informes de Expertos EMR, s/f), se proyecta que el mercado del cacao en Colombia experimente una tasa de crecimiento anual compuesta del 5,40% entre 2025 y 2034, alcanzando los USD 125,43 millones en 2034. Entre los factores que impulsan este crecimiento se encuentran el aumento en el consumo de chocolate negro, la creciente demanda de cacao por parte de la industria alimentaria y de bebidas, así como el incremento de las iniciativas gubernamentales para apoyar la producción de cacao. Estos elementos, junto con un mercado local cada vez más consciente y exigente, generan amplias oportunidades para el posicionamiento y expansión del cacao, especialmente en ciudades densamente pobladas como Bogotá.

En el ámbito de la producción de cacao, se evidencia un crecimiento sostenido, de acuerdo con datos de FEDECACAO, citados por De la Hoz G (2024), en Forbes (2024), durante los primeros nueve meses del año 2024, las exportaciones colombianas de cacao y sus derivados se duplicaron, registrando un incremento del 103,7% en comparación con el mismo período de 2023. Este aumento en las exportaciones se ha visto acompañado por un crecimiento del 7,42% en la producción nacional, lo que refleja una dinámica positiva en el sector. Además, organizaciones como Agrosavia y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Finagro citados en (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2023), señalan que Colombia cuenta con zonas agroclimáticas óptimas para la producción de cacao. Se estima que alrededor de 19 millones de hectáreas del país tienen algún grado de aptitud para este cultivo, en contraste con las áreas actualmente explotadas, que no superan las 200 mil hectáreas, lo que evidencia un enorme potencial de expansión.

Una ventaja competitiva de la tienda será su capacidad para transformar el cacao colombiano en experiencias diferenciadas para el consumidor, que integran educación sensorial, trazabilidad del origen y conexión con comunidades productoras, aprovechando el reconocimiento del cacao colombiano como fino y de aroma al ser cultivado en condiciones únicas de diversidad climática. (ProColombia, 2024).

La experiencia de consumo se enriquece con la oferta de eventos y actividades como catas, talleres y encuentros culturales, que permiten a los clientes conectarse emocionalmente con el producto. En línea con la tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables, la propuesta se enfoca en elaborar chocolates con alto contenido de cacao, bajos en azúcares y libres de aditivos. Además, la integración de prácticas sostenibles y apoyar a las comunidades productoras generan un impacto social positivo y fortalecen la imagen de la marca.

## Análisis del Sector

### Marco PESTEL y Fuerzas PORTER

En el desarrollo de la presente investigación, el análisis del sector se realizará mediante la aplicación de dos herramientas ampliamente reconocidas: el modelo PESTEL (Amador-Mercado, 2022), y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979). El primero desglosado en el Anexo 1, permitirá examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el entorno macro del sector, identificando oportunidades y amenazas derivadas de cambios externos. Por su parte, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter facilitará la comprensión del entorno competitivo a nivel micro, evaluando la rivalidad existente entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. La integración de ambas metodologías permitirá obtener una visión integral del contexto en el que se desarrolla la actividad objeto de estudio, brindando fundamento para las decisiones estratégicas y las proyecciones del modelo de negocio.

A continuación, la figura 2 muestra los aspectos evaluados de cada factor en el enfoque PESTEL

**Figura 2**

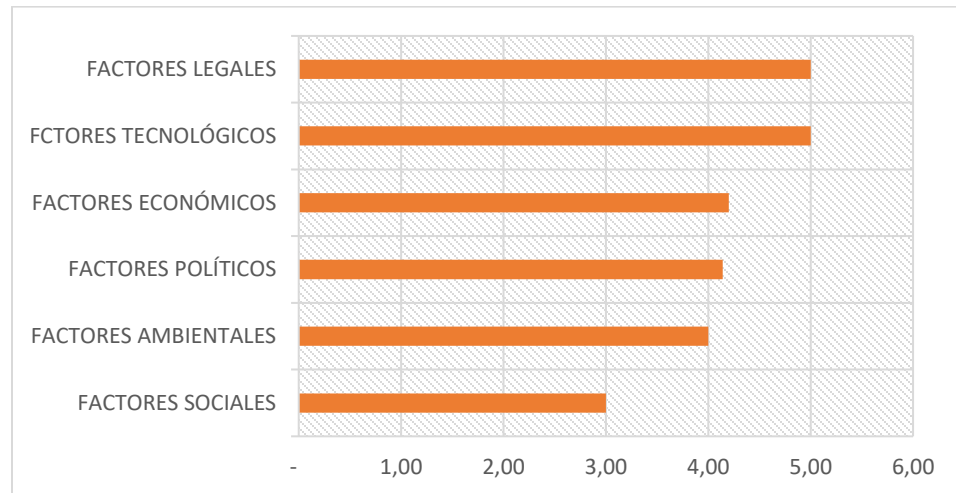
*Factores evaluados en Marco PESTEL*



Se asignó una calificación a cada factor evaluado, según el nivel de impacto que tiene sobre la creación del modelo de negocio en una escala de 1 a 5, en donde 1 es bajo y 5 es alto. La Figura 3 muestra el impacto de cada uno de los factores.

**Figura 3**

*Impacto de los factores evaluados sobre el modelo de negocio*



El Factor Económico en el sector cacaotero en Colombia, está respaldado por un crecimiento sostenido en su producción, además de una recuperación notable después de la pandemia, lo que presenta una oportunidad económica significativa (Setorial.co, 2024) en el año 2024 se registró la mejor producción en toda la historia de más de 73.000 toneladas superando las 59.831 registradas en 2023 y las 69.040 obtenidas en el año 2021, lo que refleja la resiliencia y relevancia del sector para la economía nacional. (FEDECACAO, 2025).

A nivel regional, las iniciativas como el Concurso Nacional de Chocolate de Origen Colombiano, la Feria Internacional del Cacao y Chocolate, y la Feria de la Innovación en Alimentos potencian el posicionamiento de productos derivados del cacao, generando espacios de visibilidad y oportunidades comerciales para productores y empresas del sector. Además, la existencia de 850 empresas, en su mayoría micro y pequeñas (Escobar Fernández, 2023), refleja un ecosistema en expansión que facilita la entrada de nuevos emprendedores en una cadena de valor que abarca desde la producción hasta la comercialización de productos premium en mercados internacionales.

La creciente apuesta por el cacao en Colombia representa una oportunidad de negocio sólido en el contexto político, respaldado por políticas nacionales y departamentales. Proyectos como el de construcción de viveros certificados en departamentos del Meta, Vichada, Casanare, Caquetá, Putumayo y Guaviare, facilitan la producción y distribución de semillas de calidad. Estos viveros son parte de iniciativas para potenciar la sostenibilidad y productividad del sector cacaotero, respaldando la renovación de plantaciones y el fortalecimiento de cadenas de valor que integran a más de 164 actores de la industria del cacao-chocolate, incluyendo productores, asociaciones, y empresas exportadoras, además de importantes entidades gubernamentales y organizaciones internacionales como la FAO y la USAID. (Ruta del Cacao S.A.S, 2021).

Por otra parte, proyectos como la Ruta del Cacao en Santander, aunque orientados principalmente a mejorar la infraestructura vial y conectar Bucaramanga con Barrancabermeja y Yondó, también refuerzan el reconocimiento del departamento como productor destacado de cacao. Además, el ingreso de Colombia a la Organización Internacional del Cacao en 2021 y los planes de incremento en la producción para 2030 hasta alcanzar las 126 mil toneladas de cacao, posicionan al país como un actor competitivo a nivel internacional, y aumentan su atractivo para inversionistas.

Desde una perspectiva social, la oportunidad de negocio en el sector del cacao en Colombia se fortalece por su profunda conexión con las raíces culturales y tradiciones de las comunidades indígenas, quienes ven al cacao no solo como un alimento, sino como un símbolo sagrado de su identidad y espiritualidad. Este vínculo cultural en torno al cacao sigue presente en las comunidades cacaoteras, donde las prácticas tradicionales de cultivo respetan el equilibrio natural y se fusionan con innovaciones que potencian la producción sostenible. Aprovechar estos elementos permite presentar un legado cultural que conecta a los consumidores con la autenticidad y el respeto por las tradiciones locales.

Además, las tendencias de consumo actuales favorecen a este sector, ya que los consumidores colombianos están optando cada vez más por productos que resalten aspectos como el origen, la frescura y los métodos de producción tradicionales. El cacao y sus derivados son cada vez más valorados en espacios de consumo compartido, como en reuniones familiares o sociales, donde el chocolate caliente y otras bebidas han incrementado en popularidad. (AmericaMalls & Retail, 2024).

Desde el factor tecnológico, la industria del cacao en Colombia tiene una oportunidad única de negocio impulsada por avances en Agritech que maximizan la eficiencia y sostenibilidad del cultivo. Tecnologías como Big Data e Internet de las Cosas (IoT) permiten un monitoreo continuo de los cultivos de cacao, optimizando el riego, el control de plagas y el manejo de nutrientes en el suelo, lo cual mejora el rendimiento y reduce el uso de recursos naturales. Ejemplos como la planta de Guatiguará, que utiliza el fruto completo del cacao para producir jugos, biocelulosa y abonos, demuestran el potencial de aprovechar el 100% disminuyendo los residuos. Este contexto tecnológico también se complementa con tendencias de digitalización en el sector gastronómico, que brindan la oportunidad de aumentar la visibilidad de los productos a través de plataformas digitales, que apoyados con IA optimizan precios y experiencias de usuario.

Desde el factor ambiental, la producción de cacao presenta tanto amenazas como oportunidades que impactan la sostenibilidad del negocio. A nivel global, la deforestación es un problema grave en los principales países productores de cacao, como Ghana y Costa de Marfil, que han perdido entre el 80% y el 94% de sus bosques en las últimas décadas debido a la expansión de los cultivos de cacao, generando una pérdida de biodiversidad, el aumento de emisiones de gases de efecto invernadero y la presión sobre los recursos hídricos. Por otro lado, los problemas de pobreza extrema y trabajo infantil en estas zonas también suponen un desafío ético para la industria.

Según un artículo científico publicado por la Universidad Politécnica Salesiana, los impactos ambientales más representativos asociados a la producción cacaotera en Colombia, se relacionan con el uso de pesticidas en los cultivos, la aplicación de estas sustancias genera afectaciones a la salud de las personas expuestas directa o indirectamente, así como impactos negativos en los ecosistemas cercanos. Asimismo, el cacao que se produce sin certificación descuida la inocuidad y calidad generando pérdida de biodiversidad y el deterioro de los recursos hídricos. Finalmente, un incremento en la contaminación de los recursos hídricos, ocasionan daños significativos a las especies que dependen de estos ecosistemas para su supervivencia. (Caviedes et al., 2024).

Sin embargo, estas amenazas pueden representar una oportunidad para el modelo de negocio, respaldado en la implementando prácticas de producción más responsables, como la iniciativa del proyecto de Casa Luker en Colombia, en colaboración con la Universidad de los Andes en el cual exploran formas de aprovechar los residuos de cacao para crear productos biodegradables, reduciendo el desperdicio y maximizando el uso de recursos naturales, así como la aplicación de sistemas agroforestales en las plantaciones de cacao en América Latina, no solo contribuye a la conservación de la biodiversidad, sino que también ayuda a controlar la erosión del suelo y mejorar la salud del ecosistema. Con la implementación de la nueva normativa de la UE sobre deforestación, que exige trazabilidad y cumplimiento de criterios ambientales, Colombia podría beneficiarse si logra cumplir estos estándares, ya que abriría mayores oportunidades de exportación en mercados internacionales. (Rozo y Liehr, 2023).

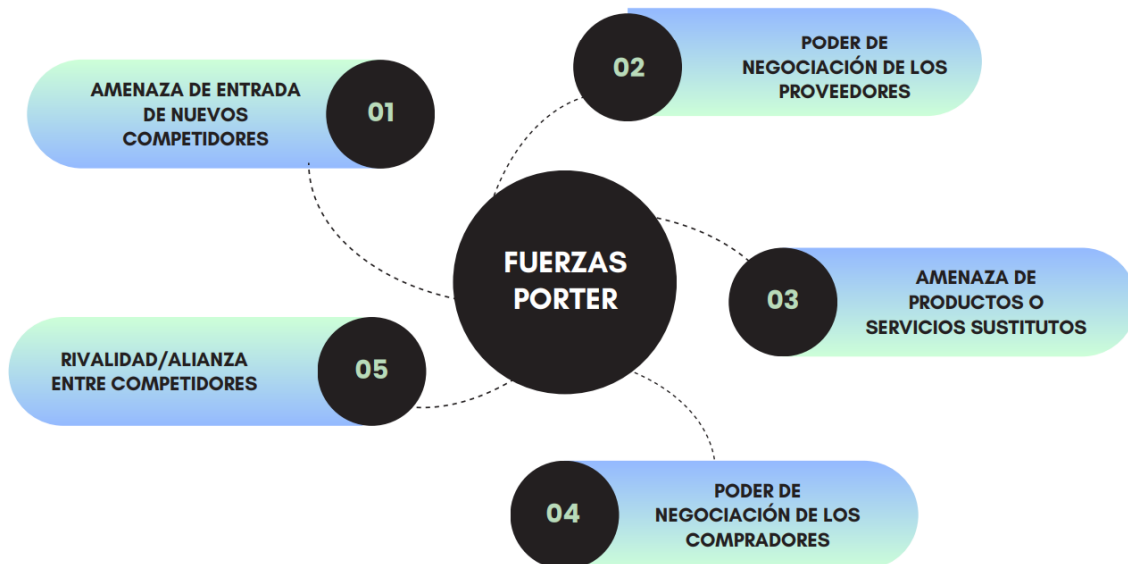
Desde el factor legal, las leyes y decretos específicos de Colombia, como la Ley 101 de 1993 y la Ley 811 de 2003 y las disposiciones constitucionales, han creado una estructura normativa sólida que respalda el desarrollo sostenible de este sector, lo que favorece la creación de organizaciones agropecuarias y promueve prácticas responsables en la cadena de valor del cacao, al tiempo que incentiva la formalización del empleo y mejora las condiciones de los trabajadores rurales. En este contexto, las regulaciones de seguridad alimentaria aplicadas

por entidades como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y el INVIMA, ofrecen un marco que garantiza la calidad, higiene y transparencia en los productos cacaoteros, brindando la posibilidad de acceder a mercados internacionales. Sin embargo, estas normativas también representan un reto, debido a que los requisitos de regulación pueden elevar los costos operativos, requieren una gestión cuidadosa de residuos y el cumplimiento de normas de inocuidad, lo cual podría limitar a las empresas que no cuenten con la infraestructura adecuada. A pesar de estos desafíos, el cumplimiento de estos marcos regulatorios también puede diferenciar a las empresas colombianas, brindándoles ventajas en mercados internacionales cada vez más exigentes en términos de sostenibilidad y calidad del producto.

Seguidamente, para el análisis del microentorno, la figura 4 a continuación muestra los factores evaluados y las tablas 1 a 6, siguientes muestran los aspectos analizados en cada fuerza.

**Figura 4**

*Factores evaluados en Fuerzas PORTER*



**Tabla 1***Amenaza de entrada de nuevos competidores*

<b>Entrada de Nuevos Competidores</b>	<b>(Si)/(No)</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>	<b>Conclusión</b>
1. ¿Se manejan economías de escala?	Si	Oportunidad	En el sector cacaoero el análisis del macroentorno muestra el incremento sostenido de la producción, lo que puede reducir costos significativos en materia prima y permitir a una tienda especializada ofrecer precios competitivos.
2. ¿Se percibe Identidad de Marca?	No	Amenaza	Actualmente en Bogotá existen pocas marcas de tiendas especializadas de chocolate, que se enfoquen en chocolate a la mesa, en este caso es factible que una fuerte identidad de marca puede posicionarse. La tabla 5 mas adelante, presenta la principal competencia en Bogotá.
3. ¿Existe lealtad de los Clientes?	No	Amenaza	En el análisis del macroentorno para el sector de bebidas calientes a la mesa, no se evidencia una lealtad de los clientes hacia marcas, la tendencia se enfoca en la conveniencia y la experiencia que ofrece el lugar y el producto.
4. ¿Se necesitan altos requerimientos de Capital?	Si	Oportunidad	Al ser un emprendimiento la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa puede requerir una inversión inicial significativa, tanto en términos de inventario como de instalaciones. Esto puede ser una barrera de entrada para nuevos emprendedores en el sector, limitando la competencia.

5. ¿Hay facilidad y acceso a Canales de distribución?	Si	Oportunidad	Para obtener el cacao que es el insumo principal, Colombia cuenta con disponibilidad y facilidad para que los productos lleguen al mercado local.
6. ¿Los Productos y las Tecnologías se encuentran Patentadas?	No	Amenaza	En Colombia existe normatividad relacionada con la protección legal de innovaciones y productos a través de patentes. Sin embargo, para el caso del consumo de chocolate caliente de mesa la tendencia es consumirlo de manera tradicional
7. ¿Hay Políticas en cuanto a subsidios en la industria?	Si	Oportunidad	De acuerdo con el análisis del macroentorno, el sector cacaotero en Colombia recibe diferentes ayudas financieras para fomentar su crecimiento. Así mismo, se incentiva la creación de empresas con mecanismos de apoyo al emprendimiento que involucran recursos financieros, formación y asesoría técnica

*Nota.* Elaboración propia

## Tabla 2

### *Poder de negociación de los proveedores*

Negociación de los Proveedores	(Si) / (No)	Oportunidad o Amenaza	Conclusión
1. ¿Existe una muy baja cantidad de Proveedores?	No	Oportunidad	En la industria del chocolate, hay más de 60.000 familias cacaocultoras que producen cacao de calidad, y la producción está en aumento. Sin embargo, las empresas más grandes tienen el control de este cacao para consumo local y exportar, lo que puede darles una mayor influencia a los

			proveedores sobre los precios y las condiciones de venta.
2. ¿El producto o servicio que ofrece el proveedor es único?	Si	Amenaza	De acuerdo con la región en la que se produzca el cacao, este ofrece unas características únicas, lo puede ser un fuerte atractivo para la tienda. Sin embargo, la exclusividad del producto puede justificar costos más altos.
3. ¿Cambiar de proveedor resulta muy costoso?	No	Oportunidad	En varias regiones de Colombia se produce cacao de calidad, por lo cual los costos asociados con el cambio de proveedores pueden no ser significativos
4. ¿Es posible que el proveedor pueda intervenir directamente en el mercado? El proveedor puede fabricar el producto	Si	Amenaza	Si hay posibilidad de que los proveedores, puedan incursionar en la creación de establecimientos de venta de su marca al consumidor final, lo que puede representar una amenaza para la tienda.

*Nota.* Elaboración propia

### Tabla 3

#### *Poder de negociación de los compradores*

Negociación De Los Compradores	(Si)/ (No)	Oportunidad o Amenaza	Conclusión
1. ¿Un comprador adquiere una gran cantidad del	No	Oportunidad	En el mercado del chocolate a la mesa, los compradores son generalmente consumidores individuales, que no presentan un consumo de varias unidades

producto/servicio del vendedor?			por persona, será clave para mantener una demanda constante y optimizar el negocio.
2. ¿Diferenciación de los productos/servicios adquiridos (identidad de marca)?	No	Oportunidad	Actualmente las tiendas especializadas en chocolate no cuentan con una diferenciación marcada en sus productos o servicio. El enfoque del modelo de negocio es que venda chocolates de calidad, principalmente de mesa, la diferenciación en este caso está dada por la región de la que provenga el chocolate y el tipo de preparación, generando una percepción de valor que disminuya el poder de los compradores para negociar precios más bajos.
3. ¿Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás, fabricando el producto o prestando el servicio por sí mismo?	No	Oportunidad	En el caso del chocolate a la mesa, es poco probable que los compradores individuales puedan integrarse hacia atrás, ya que la producción de cacao y la elaboración de productos de chocolate requieren conocimientos y equipos especializados. Sin embargo, los compradores podrían considerar prepararlo en casa, adquiriendo la oferta que no es reconocida por su calidad.
4. ¿Información que puede disponer el comprador y pueda aprovechar?	Si	Amenaza	Hoy en día, los compradores tienen un fácil acceso a información detallada sobre el mercado, precios y calidad de productos gracias a las plataformas en línea y redes sociales. Esto les da un mayor poder de negociación, ya que pueden comparar opciones antes de tomar una decisión de compra.

5. ¿los proveedores alternos son numerosos porque el producto o servicio es estándar o poco diferenciado?	No	Oportunidad	El mercado de chocolate a la mesa no cuenta con un gran número de proveedores que lo comercialicen como chocolate de especialidad, lo que limita el poder de negociación de los compradores.
---	----	-------------	--

Nota. Elaboración propia

**Tabla 4**

*Rivalidad/Alianza entre competidores*

<b>Rivalidad/Alianza Entre Competidores</b>	<b>(Si / (No )</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>	<b>Conclusión</b>
1. ¿La cantidad de competidores en el mercado es numerosa?	No	Oportunidad	Se observa que la cantidad de competidores es relativamente baja, por lo cual no fue posible establecer un ranking.
2. ¿Existe equilibrio entre competidores en términos de tamaño y recursos?	No	Amenaza	Las tiendas pueden competir mediante la diferenciación en calidad, historia del producto, y métodos sostenibles de producción, aspectos valorados por un segmento creciente de consumidores conscientes.
3. ¿El comportamiento de crecimiento de la Industria es alto?	Si	Oportunidad	La industria del chocolate ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, especialmente impulsada por la tendencia hacia productos más naturales y sostenibles. En Colombia, el cacao está recibiendo cada vez más atención como un producto premium con potencial de exportación, lo que sugiere un crecimiento alto del mercado para productos derivados del cacao, como el chocolate a la mesa

4. ¿Existe una diferenciación de productos o servicios ofrecidos en el mercado?	No	Oportunidad	Actualmente, las tiendas especializadas en chocolate, no se enfocan en chocolate a la mesa si no en confitería, aunque estos productos si se distinguen entre sí en términos de características como la calidad, innovación y precio
5. ¿Los competidores en el mercado basan su competencia principalmente en el precio?	No	Oportunidad	En el mercado del chocolate a la mesa, la competencia de las tiendas que lo brindan a la mesa está más orientada hacia la calidad que hacia el precio, especialmente en nichos que valoran los productos premium, esto la diferencia de las grandes marcas comercializa para preparar en el hogar, que suelen competir principalmente por precio en los supermercados y tiendas masivas.

*Nota.* Elaboración propia

Según la observación directa y el análisis de la principal competencia relacionadas en la tabla No. 5 a continuación, se observa que las tiendas especializadas en productos de cacao gourmet, confitería y experiencias relacionadas con el chocolate se orienta principalmente hacia la calidad y la experiencia premium más que hacia el precio, y operan con un punto de venta físico complementando su presencia con canales en línea. Esta oferta limitada de chocolate a la mesa sugiere que una nueva tienda especializada en chocolate a la mesa, estratégicamente ubicada, podría aprovechar una ventaja competitiva al atender nichos de mercado específicos y ofrecer experiencias que atraigan a los consumidores locales.

**Tabla 5***Competencia en Bogotá*

<b>Nombre de la tienda</b>	<b>Web</b>	<b>Público</b>	<b>Principales productos</b>
Luisa Brun	<a href="http://luisabrunchocolates.com">luisabrunchocolates.com</a>	Público gourmet y exclusivo	Chocolates premium y postres, experiencias
Mael Chocolates & Souvenirs	<a href="http://maelchocolates.com">maelchocolates.com</a>	Empresas y regalos personalizados	Chocolates personalizados y souvenirs
Serge Thiry	<a href="https://www.sergethiry.com">https://www.sergethiry.com</a>	Público que busca chocolates de autor	Chocolates de autor belga
Legado Dc	<a href="https://@legado.cacao">@legado.cacao</a>	Amantes del chocolate artesanal y la personalización	Chocolates de autor y creación de barras personalizadas
Chocolatier Bogotá	<a href="https://@chocolatierbogota">@chocolatierbogota</a>	Público gourmet y corporativo, solo ventas online	Tabletas, bombones y productos derivados del cacao
La Cacao Factory	<a href="https://@chocolates.cacaofactory">@chocolates.cacaofactory</a>	Familias y turistas	Chocolates de alta calidad y postres gourmet, talleres y visitas guiadas
El Rincón del Chocolate	<a href="https://@elrincondelchocolate">@elrincondelchocolate</a>	Familias y turistas	Chocolate a la mesa, bombones

			y bebidas de cacao
<b>La Choco Latera</b>	@lachoco_latera	Familias y turistas	Chocolate a la mesa, trufas, bombones
<b>Cacao y Café</b>	<a href="https://www.cacaoandcoffee.com/">https://www.cacaoandcoffee.com/</a>		Experiencias, bebidas calientes y frías, cocteles, maridaje de hojaldre, panadería y tortas artesanales

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 6**

*Amenaza de productos o servicios sustitutos*

<b>Productos o Servicios Sustitutos</b>	<b>(Si) / (No)</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>	<b>Conclusión</b>
1. ¿Hay un Existencia de servicios/productos sustitutos variada?.	Si	Amenaza	En el caso de una tienda especializada en chocolate a la mesa, algunos productos sustitutos pueden ser otros tipos de postres, bebidas calientes como el café o el té, o incluso otros tipos de chocolates procesados que se encuentran fácilmente en supermercados, dando facilidad para que los consumidores pueden cambiar de un producto a otro si perciben una ventaja en términos de precio, conveniencia o preferencia

2. ¿Hay propensión del comprador hacia el sustituto?	Si	Amenaza	Los consumidores tienen una alta inclinación hacia otros postres o bebidas, esto podría representar una amenaza para la tienda de chocolate a la mesa. Sin embargo, si la tienda ofrece una experiencia única o productos diferenciados que no pueden ser fácilmente reemplazados, la propensión a los sustitutos podría bajar
3. ¿Los Precios de los sustitutos son bajos?	Si	Amenaza	los sustitutos tienen precios significativamente más bajos que los productos de la tienda especializada en chocolate a la mesa, esto puede ejercer una presión importante sobre la empresa. Por ejemplo, productos como los postres comunes, café, y té suelen tener precios más accesibles, lo que puede hacer que los consumidores opten por estos productos si el chocolate a la mesa es percibido como un producto premium y más caro.
4. ¿El Desempeño (beneficios de uso) del sustituto son altos?	Si	Amenaza	Los sustitutos ofrecen beneficios comparables o superiores, ya sea en sabor, salud o conveniencia, lo que puede atraer a una mayor proporción de consumidores. Productos como las barras de chocolate o bebidas chocolatadas preenvasadas podrían tener la ventaja de ser más fáciles de consumir. Como bebida caliente el café tiene una alta demanda

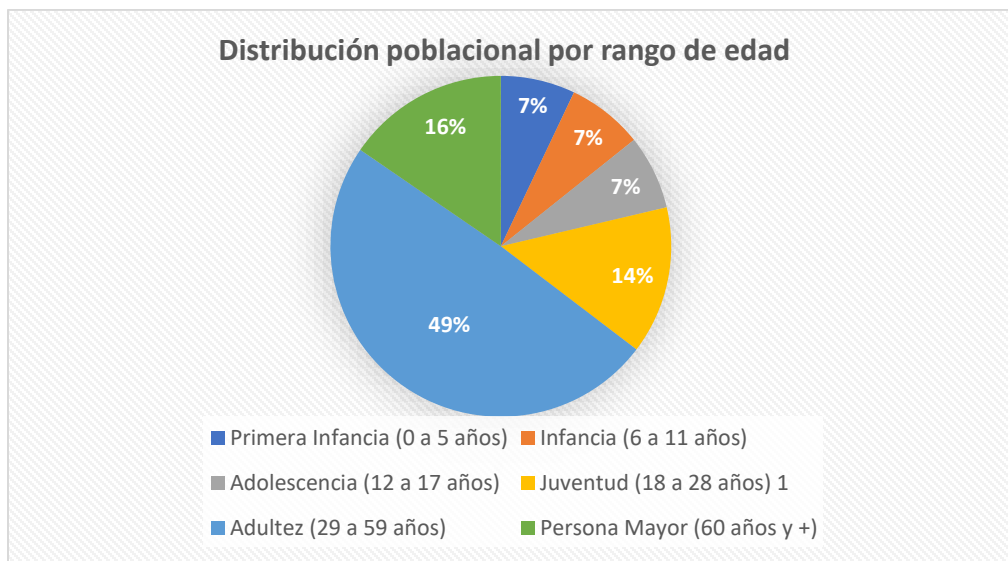
*Nota.* Elaboración propia

**Capacidades internas e impactos externos – DOFA**

Considerando la población de la ciudad de Bogotá que a 2024 se estimó en 7.93 millones de habitantes, de los cuales el 99,6% se encuentra en la zona urbana. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024). A continuación, la Figura 5 muestra el mercado potencial que son las personas adultas con poder adquisitivo.

**Figura 5**

*Mercado Potencial en Bogotá distribuido por rango de edad*



*Nota.* Adaptado de (Banco Mundial BIRF AIF, 2024).

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INTOR/contexto-migratorio-bogota-2024.pdf>

Teniendo en cuenta este mercado, y el análisis del Marco PESTEL y las fuerzas de PORTER que permiten determinar las capacidades internas e impactos externos, la figura 6 a continuación, presenta la matriz DOFA.

**Figura 6**

*Matriz DOFA*

 <b>DEBILIDADES</b>	 <b>OPORTUNIDADES</b>	 <b>FORTALEZAS</b>	 <b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos iniciales</li> <li>• Dependencia de proveedores de alta calidad</li> <li>• Poca educación del consumidor en consumo de cacao</li> <li>• Falta de experiencia en el sector</li> <li>• Dificultad de proyectar ingresos contantes</li> <li>• Desafíos en el manejo de inventarios y garantía de abastecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente demanda de alimentos sostenibles y saludables</li> <li>• Poca competencia directa en Bogotá</li> <li>• Apoyo gubernamental al emprendimiento</li> <li>• Mercados internacionales en crecimiento</li> <li>• Preferencia por productos de origen</li> <li>• Impacto positivo en comunidades productoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad del cacao colombiano</li> <li>• Gestión de operaciones alineada con valores sostenibles</li> <li>• Propuesta de valor diferenciada</li> <li>• Innovación en el modelo de negocio</li> <li>• Experiencia del cliente diferenciada</li> <li>• Control de calidad en productos premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia indirecta de tiendas especializadas</li> <li>• Fluctuaciones en los precios internacionales del cacao</li> <li>• Altas tasas de tributación</li> <li>• Cambios en el comportamiento del consumidor</li> <li>• Impactos climáticos</li> <li>• Cambios en políticas comerciales nacionales e internacionales</li> </ul>

Entre los aspectos destacados en las fortalezas, en conjunto con la identificación previa del segmento objetivo, permite orientar las estrategias hacia consumidores que valoran la sostenibilidad, el bienestar social y las experiencias culturales, mientras que la posibilidad de diversificar la oferta con bebidas, postres y productos derivados del cacao artesanal abre nuevas fuentes de ingresos y enriquece la propuesta.

Por su parte, las oportunidades identificadas en el entorno incluyen el crecimiento de los mercados de productos orgánicos y premium, los incentivos gubernamentales orientados a emprendimientos sostenibles, analizados en los factores políticos del marco PESTEL, y la escasez de competencia especializada en Bogotá, que pueden contribuir a un rápido posicionamiento de la. A futuro, el modelo tiene potencial para expandirse debido al interés por el cacao colombiano en mercados europeos y norteamericanos o mediante franquicias.

Además, el uso estratégico de redes sociales facilita la fidelización de clientes y la llegada a nuevas audiencias.

En cuanto a las debilidades, se evidenció que la puesta en marcha del negocio requiere una inversión inicial significativa en infraestructura, maquinaria e inventarios, que asciende a \$107.778.333, los cuales se desglosan más adelante en el apartado de aspectos financieros. Por otro lado, la dependencia de proveedores de alta calidad puede complicar la consistencia en la oferta, especialmente en las etapas iniciales, y finalmente garantizar una calidad constante en todas las etapas del proceso logístico, supone un desafío que debe abordarse mediante un monitoreo riguroso y soluciones eficientes. Al tratarse de un emprendimiento nuevo, el equipo emprendedor podría enfrentar una curva de aprendizaje operativa.

Finalmente, entre las amenazas del entorno que deben ser consideradas para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio se encuentran, en primer lugar, la presencia de productos sustitutos como el café, el té y diversos postres, que compiten en el mercado de bebidas y experiencias gastronómicas. A esto se suma la fluctuación de los precios del grano que durante 2023 y 2024 fue de USD 2100 y USD 3800 por tonelada y afectan los costos de la materia prima (Sawal, 2025).

De igual manera, el cumplimiento de regulaciones estrictas en materia de calidad, trazabilidad y sostenibilidad puede incrementar los costos operativos. A esto se añaden las altas cargas tributarias, que incluyen el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto al consumo, el impuesto de renta, el impuesto de industria y comercio, el impuesto saludable y las contribuciones parafiscales, los cuales recaen tanto sobre los ingresos como sobre las utilidades.

Otros factores como los fenómenos climáticos, el ingreso de grandes marcas al segmento premium y los cambios en las políticas comerciales y acuerdos detallados en el Anexo 2, correspondiente al análisis PESTEL (factor político), también podrían influir negativamente en la demanda y comprometer la viabilidad del negocio.

No obstante, pese a estos riesgos, el modelo presenta un potencial significativo si se implementan estrategias sólidas que fortalezcan las capacidades internas y permitan aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado.

### Validación e Investigación de Mercado

Como parte del proceso de validar la viabilidad de la iniciativa frente a la propuesta de valor, se inició evaluando si el emprendedor cuenta con las competencias necesarias y la empatía suficiente para desarrollar el proyecto de manera exitosa. Para ello, se aplicó un mapa de Validación Emprendedora estructurado en 3 Dimensiones:





1. Propuesta de valor
2. Competencias del emprendedor
3. Nivel de empatía con el problema y el usuario

Cada una de estas dimensiones fue analizada mediante una matriz tipo semáforo; verde (fuerte), amarillo (medio), y rojo (débil), que permitió reflexionar de manera integral sobre la viabilidad del modelo de negocio desde una perspectiva personal. Esta herramienta facilitó la evaluación del nivel de preparación, compromiso y sensibilidad del emprendedor frente al desafío de liderar una empresa con propósito económico, social y cultural.

A continuación, la tabla 7 presenta el resultado de esta matriz desde la perspectiva del emprendedor, cuyo desglose se encuentra en el apartado de anexos, en el anexo 2.

**Tabla 7**

*Resultados Mapa Validación Emprendedora*

Criterio	Debil	Medio	Fuerte
Propuesta de valor			
Competencias del emprendedor			
Empatia y conexión con el usuario			

*Nota.* Elaboración propia

Con la aplicación de esta herramienta, fue posible evidenciar que el emprendedor demuestra un entendimiento sólido de la problemática u oportunidad que desea abordar, con una propuesta de valor clara, y fácil de comunicar.

Se observa un dominio aceptable en las habilidades de gestión de proyectos, especialmente en la capacidad de asumir riesgos y liderar equipos, comunicación y adaptabilidad, lo cual es clave para enfrentar los desafíos propios del emprendimiento. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en aspectos técnicos específicos del sector, donde el nivel actual es medio. Esto puede mitigarse mediante capacitación y conformación de un equipo complementario. Esta es una de las barreras que enfrenta el emprendedor en su etapa inicial, que podrían afectar el desarrollo y ejecución del modelo de negocio para la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Bogotá. Sin embargo, se concluye que, si bien existen barreras significativas en esta etapa inicial, estas pueden ser superadas por el emprendedor mediante el fortalecimiento de sus capacidades durante la fase de planificación del modelo de negocio.

La implementación de herramientas adecuadas para el análisis del cliente y la validación de la propuesta de valor permitirá construir una base sólida para el desarrollo del proyecto y mejorar su viabilidad a largo plazo.

Una de estas herramientas es la técnica de Buyer Persona (Cooper, 1983). Esta herramienta permite perfilar con precisión al público objetivo y alinear el desarrollo de producto con las expectativas y preferencias de los consumidores. Su aplicación permitió comprender en profundidad las necesidades de los clientes potenciales, además de ofrecer una visión clara de personas con antecedentes, objetivos y valores realistas.

La figura 7, a continuación, muestra el resultado de la aplicación de la herramienta, que también facilitó la identificación de nuevas características y funcionalidades que el producto debería incorporar. Las encuestas y la observación fueron las principales herramientas empleadas como técnica de recolección.

**Figura 7.**

*BUYER Persona*



*Nota.* Adaptado de Alan Cooper (1983).

De acuerdo con la figura 7, el segmento identificado busca experiencias enriquecedoras alineadas con valores de sostenibilidad y bienestar social. Prefieren establecimientos tranquilos que faciliten la conversación y actividades lúdicas, que tengan compromiso social y ambiental implementando prácticas sostenibles como buenas condiciones laborales y apoyo a agricultores nacionales, valoran la normativa de manipulación de alimentos, y que se garanticen productos de calidad, disfrutan de actividades culturales, compartir almuerzos en restaurantes temáticos, son aficionados a montar en bicicleta y promueven un estilo de vida activo.

Posteriormente, para entender aún más el segmento objetivo, se utilizó la herramienta Mapa de Empatía creada por Dave Gray, en donde se analizó una persona que cumple las características del segmento identificado.

**Contexto general:** Juan Carlos Parra vive en el barrio Bosa en Bogotá, es enfermero jefe en EUSalud, donde trabaja en turnos rotativos, vive con su pareja y está cursando una especialización en la Universidad Nacional, lo que exige de él un balance entre sus responsabilidades profesionales y académicas.

**¿Qué ve?:** su vida cotidiana está mayormente influenciada por dos entornos principales: el hospital y la universidad. Juan Carlos ve a sus compañeros de trabajo y de estudio como parte importante de su vida, pero también nota que su tiempo libre es limitado. Suele pasar mucho tiempo en el campus universitario y en la cafetería local, donde disfruta de bebidas no alcohólicas. También percibe la cercanía de su familia, pues sus padres viven cerca de su hogar, lo que facilita una interacción constante.

**¿Qué dice y hace?:** Juan Carlos es una persona que se expresa con tranquilidad y coherencia, en el ámbito laboral, académico y familiar. Su forma de actuar refleja su personalidad serena y metódica. A pesar de manejar horarios extensos de actividad, tiende a mantener una actitud resiliente frente a los desafíos del día a día. Suele compartir consejos sobre hábitos saludables y procura ser colaborativo con las personas de su entorno.

**¿Qué oye?:** de sus amigos universitarios, Juan Carlos escucha constantemente opiniones positivas sobre su carácter disciplinado y alegre. En el hospital, sus compañeros de trabajo lo ven como una persona responsable, que aporte lo mejor de sí mismo. En casa, su pareja y padres lo consideran una persona dedicada y cariñosa, lo que le genera un fuerte sentido de pertenencia y apoyo emocional. Sin embargo, también escucha comentarios sobre su falta de tiempo para compartir en familia o descansar adecuadamente.

**¿Qué piensa y qué siente?:** internamente, Juan Carlos está preocupado por cumplir con todas sus responsabilidades laborales y académicas. Tiene una visión clara de su futuro,

dando prioridad a la estabilidad y el desarrollo profesional. Le inquieta no tener suficiente tiempo para disfrutar de actividades recreativas y sociales con mayor frecuencia. A pesar de eso, siempre busca maneras de mantenerse activo, haciendo ejercicio regularmente y cuidando su alimentación.

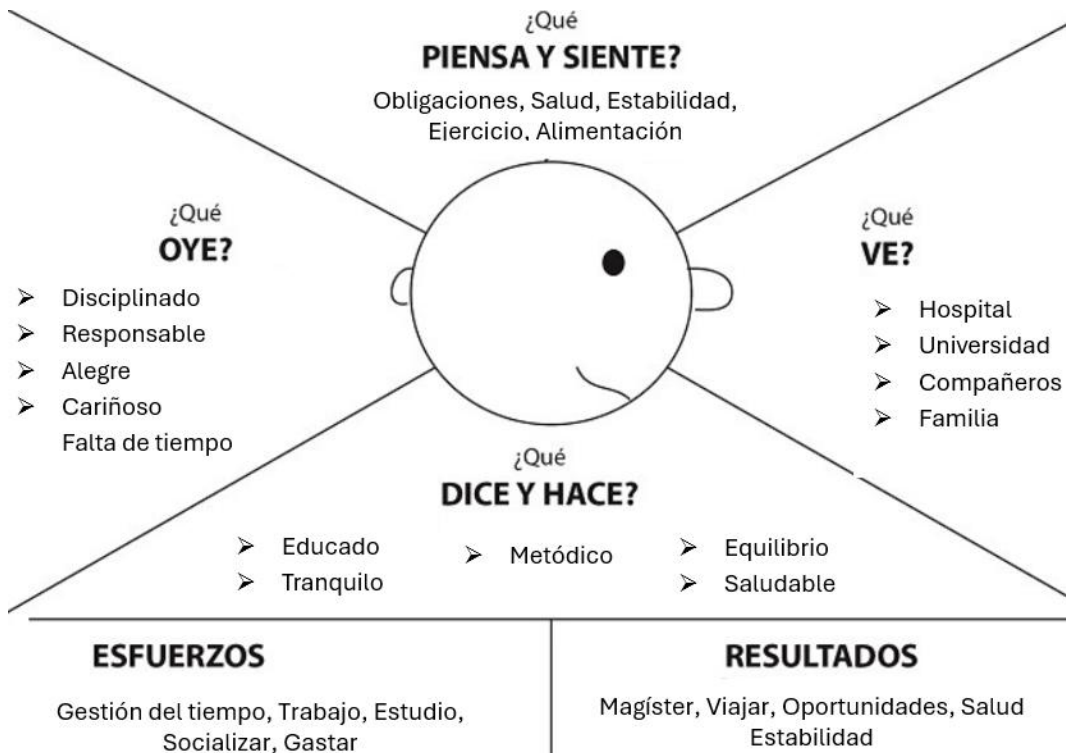
**¿Cuáles son sus esfuerzos?:** el principal reto para Juan Carlos es gestionar su tiempo de manera eficiente. Los turnos en el hospital y las exigencias académicas consumen la mayor parte de su tiempo. Esto lo lleva a buscar pequeñas escapadas, como salidas esporádicas a cafés o viajes cortos y no suele ahorrar porque disfruta gastar en experiencias inmediatas, como cenas fuera o actividades recreativas que le permitan desconectar.

**¿Cuáles son los resultados o beneficios que espera obtener?:** a largo plazo, Juan Carlos busca completar su especialización y avanzar hacia un magíster, lo que le permitirá acceder a mejores oportunidades profesionales. También espera poder viajar más a menudo y disfrutar de una vida plena y saludable. En cuanto a su bienestar emocional, anhela mantener la estabilidad que ha construido con su pareja y seguir disfrutando de momentos tranquilos, sin grandes preocupaciones financieras ni de salud.

La figura 8 presenta el resultado de la aplicación de la herramienta.

**Figura 8**

*Mapa de empatía*



*Nota.* Adaptado de (Fundació Factor Humà, 2021)

Seguidamente a la caracterización del usuario, se desarrolló la herramienta Lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas) diseñada por Alexander Osterwalder que ayuda a las empresas a entender mejor a sus clientes y alinear sus productos o servicios con las necesidades reales del mercado. Permite identificar claramente las prioridades, deseos y desafíos de los clientes, facilitando la creación de propuestas de valor relevantes y diferenciadoras.

Para su elaboración se tomó una muestra de 15 personas residentes en Bogotá seleccionados de acuerdo con su afinidad con el Buyer persona previamente realizado, y se aplicaron entrevistas permitiendo captar impresiones cualitativas, que brinden una visión más

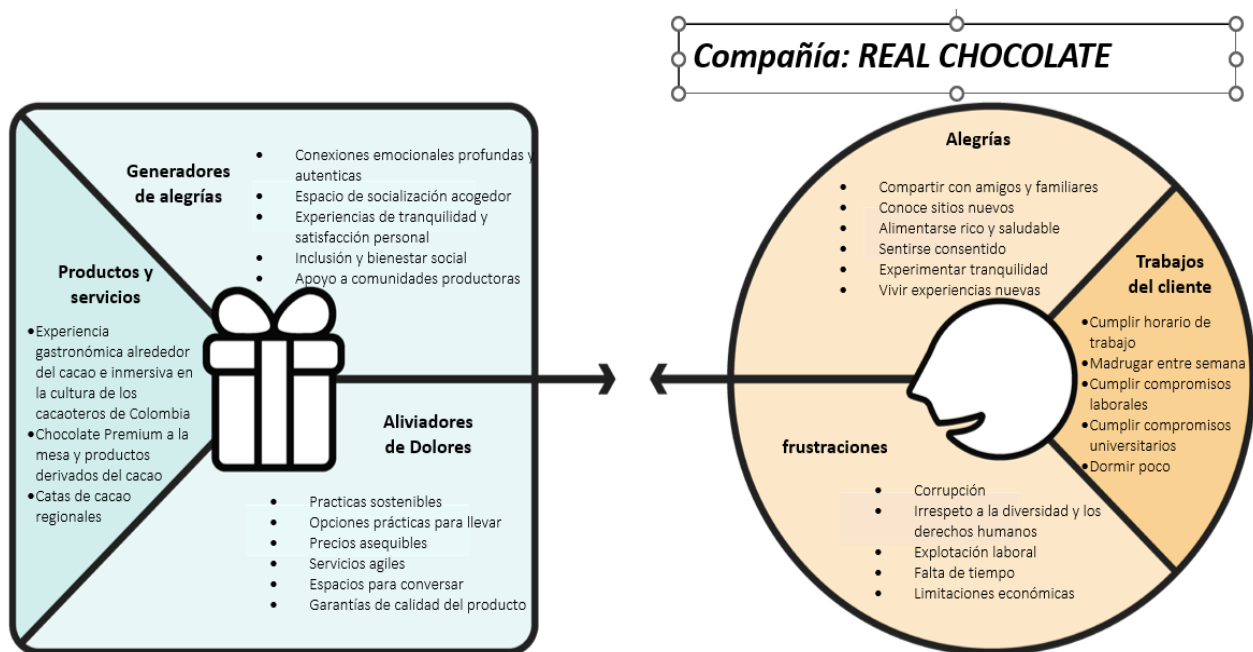
detallada y enriquecida del comportamiento del consumidor en Bogotá para determinar sus alegrías, trabajos y frustraciones.

Con los hallazgos de las entrevistas se desarrolla la parte derecha de este lienzo,

La figura 9, a continuación, resume los hallazgos encontrados en la parte derecha, y en la parte izquierda describe como pretende la tienda especializada alinearse con los dolores, necesidades y aspiraciones identificadas en el cliente, diferenciándose de la competencia y logrando una conexión emocional y práctica.

**Figura 9**

*Lienzo Propuesta de valor*



*Nota.* Adaptado de (Osterwalder, 2010)

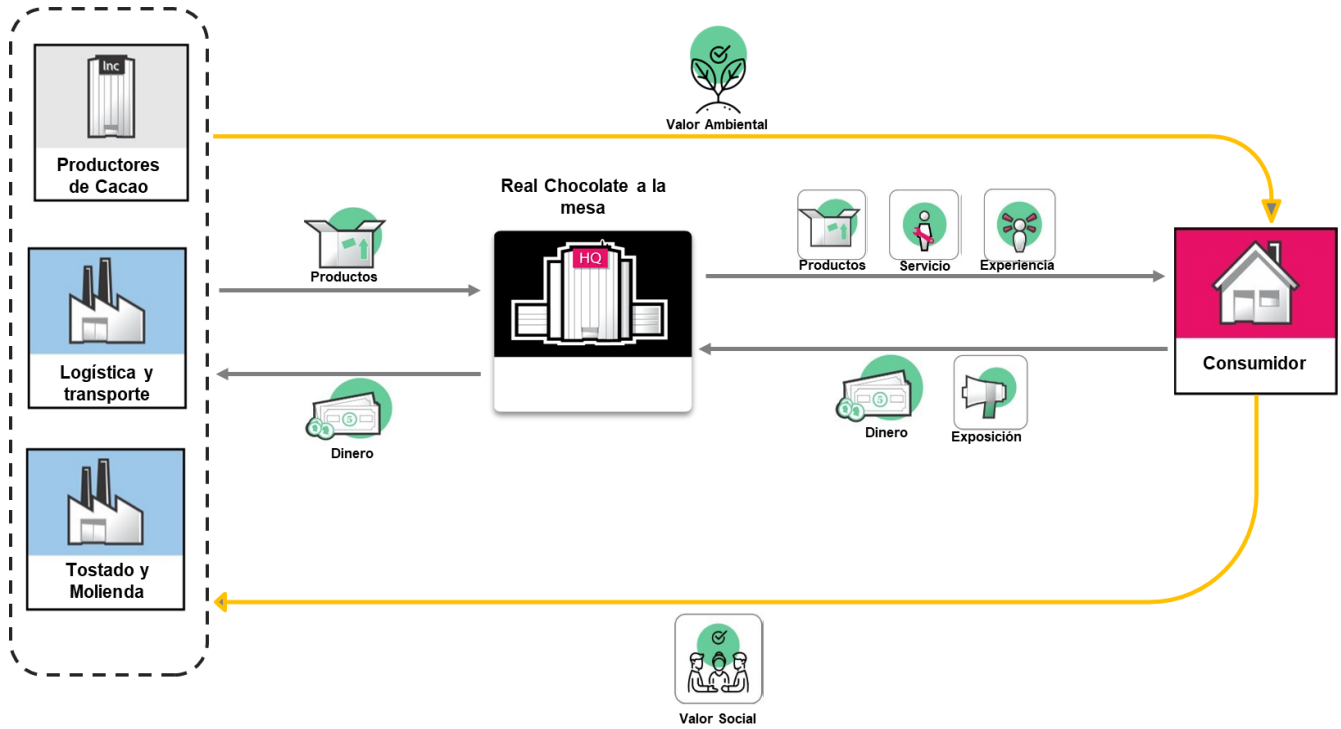
Otro aspecto contemplado, fue considerar todos los actores, recursos y procesos clave involucrados en la creación de valor, para esto se utilizó la herramienta System Mapping (Board of innovation, n.d.), que permite diseñar y estructurar iniciativas de negocio. Este enfoque facilita una comprensión integral de cómo una iniciativa empresarial impacta y se relaciona con

su entorno, permitiendo identificar interacciones entre distintos elementos y analizar cómo cada uno contribuye al éxito y sostenibilidad del negocio.

El System Mapping desarrollado permite identificar las relaciones y flujos entre los actores clave en la cadena de valor, destacando cómo la propuesta se enfoca principalmente en el cliente como consumidor final. Este recibe una experiencia integral a través de productos y servicios, en un contexto donde el valor percibido se traduce en transacciones económicas y la retroalimentación de su experiencia. Al mismo tiempo, se observa que el éxito de la iniciativa depende de una sólida red de colaboración con los productores de cacao, proveedores de transporte y logística, y los encargados de las etapas de tostado y molienda. La disposición de pagos por productos y servicios garantiza la continuidad de la cadena de suministro, pero también sugiere una dependencia crítica de estos actores para sostener la calidad y el flujo de materia prima y productos procesados. En conclusión, el sistema refleja un modelo de negocio alineado con un enfoque de valor compartido que favorece tanto al cliente como a los productores y demás socios de la cadena, pero también implica desafíos relacionados con la consistencia en la calidad del producto y la fidelización de los clientes. A continuación, la figura 10 presenta el esquema con los actores involucrados en el modelo de negocio.

## Figura 10

*System Mapping*



Nota. Adaptado de (board of innovation, n.d.)

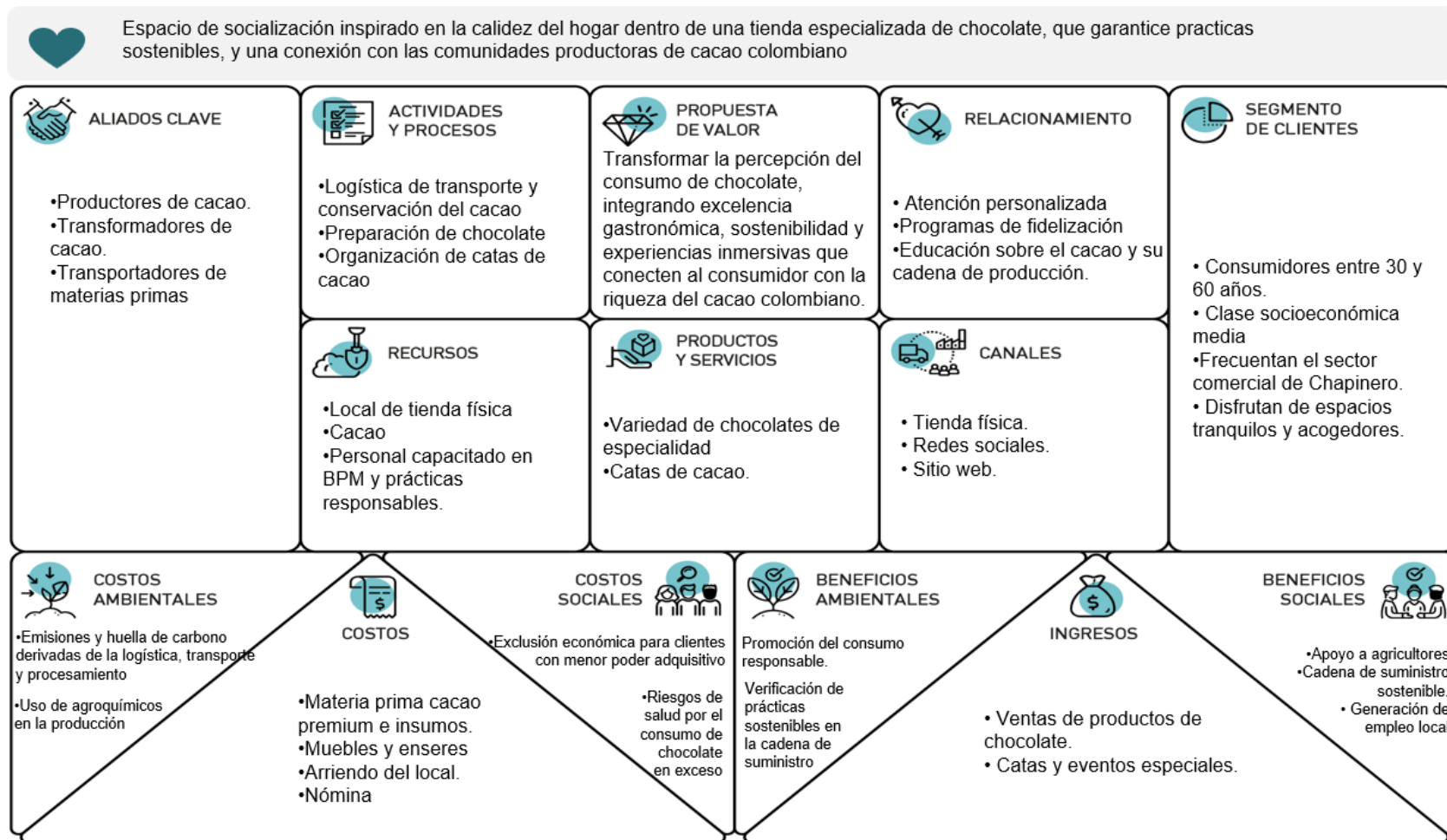
Finalmente, se desarrolla una versión inicial del modelo Canvas Sostenible (Osterwalder et al., 2010), que permite a las organizaciones desarrollar propuestas de valor que consideren tanto el beneficio económico como el impacto en el entorno y la sociedad. Es especialmente útil para empresas que buscan no solo la rentabilidad, sino también el compromiso ético, estableciendo relaciones de valor duraderas con todos los actores de su ecosistema, desde proveedores y colaboradores hasta consumidores y comunidades.

La figura 11 a continuación, presenta el esquema del primer acercamiento a la herramienta, antes de su validación.



Figura 11

Modelo Canvas Sostenible



Nota. Adaptado de (Osterwalder et al., 2010).

### **Estudio piloto de mercado**

Para definir la metodología del estudio y evaluar la viabilidad del modelo de negocio de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Bogotá, se ha adoptado un enfoque mixto. De acuerdo con (Hernandez-Sampieri y Mendoza-Torrez, 2019), los enfoques de investigación cuantitativo, cualitativo y mixto son herramientas igualmente valiosas para el desarrollo del conocimiento. Sin embargo, ha sido seleccionado el enfoque mixto, que permite desde la perspectiva cuantitativa, realizar la recolección y análisis de datos numéricos mediante técnicas estadísticas, utilizando instrumentos estandarizados que aseguran la objetividad, el rigor metodológico, la confiabilidad, la validez y la representatividad de los resultados. Esta fase seguirá una lógica deductiva, partiendo de lo general hacia lo particular. En complemento, el componente cualitativo permitirá explorar percepciones, experiencias y significados desde la visión de los participantes. Este abordaje sigue una lógica inductiva, lo que posibilita generar interpretaciones profundas a partir de la realidad observada.

Asimismo, se empleará un diseño de investigación transversal, lo cual es pertinente para el enfoque mixto, ya que permite recopilar información cuantitativa y cualitativa en un único momento en el tiempo permitiendo una evaluación precisa de las condiciones actuales del mercado sin la influencia de factores temporales y triangular los resultados para aportar mayor profundidad y contextualización a las conclusiones

### **Objetivos**

1. Identificar las principales motivaciones de los consumidores para elegir una tienda especializada en chocolate en lugar de otras opciones.
2. Explorar la percepción del consumidor sobre el valor de la sostenibilidad y comercio justo en su experiencia de compra.
3. Evaluar la receptividad de combinaciones innovadoras de chocolate y experiencias gastronómicas complementarias

4. Determinar si los consumidores valoran el origen y la trazabilidad en la producción del chocolate que compran.

### **Variables**

A continuación, se definieron cuatro variables clave para evaluar en el estudio de mercado, seleccionadas por su relevancia para proporcionar información precisa y oportuna, fundamental para la toma de decisiones sobre la continuidad del plan de negocio. El desglose del cuestionario se encuentra en el anexo 3, a continuación, se indica el alcance que tendrá cada variable:

#### **1. Expectativas frente a la propuesta de valor**

Identificar los elementos que los clientes potenciales consideran esenciales para que una tienda especializada en chocolate a la mesa sea percibida como innovadora, atractiva y diferenciadora. Evalúa aspectos como la importancia de la sostenibilidad y el interés por experiencias sensoriales y culturales

#### **2. Canales de distribución**

Analizar las preferencias de los consumidores en cuanto a los medios físicos y digitales para interactuar con la tienda, obtener información y realizar compras. También indaga sobre la conveniencia de la ubicación del punto de venta y las opciones más valoradas para la entrega a domicilio.

#### **3. Relacionamiento con los clientes**

Analizar las formas más efectivas de construir, mantener y fortalecer la relación con los clientes. Incluye aspectos como los canales preferidos para recibir atención y seguimiento, el interés en formar parte de comunidades, la percepción sobre aliados estratégicos y la valoración de servicios personalizados.

#### **4. Conocimiento sobre el cacao**

Se busca identificar el grado de conciencia del cliente frente al valor cultural, nutricional y sostenible del cacao, lo cual puede influir significativamente en la decisión de compra y en el posicionamiento de la tienda como un espacio educativo y experiencial.

### **Población y Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra a encuestar en Bogotá, se empleó la fórmula de Cochran, en (Alvarado, 2014), ideal para poblaciones grandes cuando se requiere una muestra representativa con un margen de error y un nivel de confianza específicos.

Con base en la población estimada de Bogotá en 2024, según cifras del (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024) se consideran los siguientes datos:

- **Población total:** 7,930,000 habitantes.
- **Población urbana:** 99.6% del total

$$7,930,000 \times 0.996 = 7,898,280$$

- **Mercado potencial:** adultos de 18 años en adelante, (79% de la población urbana):

$$7,898,280 \times 0.79 = 6.239.641$$

**Total de población objetivo: 6.239.641**

Fórmula de Cochran (1977)

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$n_0$  = tamaño de la muestra requerida

$Z=1.96$  (nivel de confianza del 95%).

$p=0.5$  (cuando no se conoce la proporción exacta).

$q=1-p=0.5$

$e=0.05$  (margen de error del 5%).

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

El cálculo arroja que, para un 95% de confianza y un margen de error del 5%, la muestra mínima recomendada es de 384 encuestas.

Teniendo en cuenta que Bogotá está organizada por estratos socioeconómicos (del 1 al 6), siendo esto una herramienta administrativa más que una representación precisa de la realidad socioeconómica de sus habitantes, debido a que es común encontrar que, en barrios clasificados bajo un mismo estrato, conviven personas con diferentes niveles de ingreso, educación y capacidad adquisitiva (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2025), la población objetivo para la muestra se confirmó por personas de los 20 años en adelante pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 en adelante, y que se encuentren laboralmente activas. Esta segmentación permite asegurar una representación adecuada del mercado potencial, garantizando la validez y aplicabilidad de los resultados obtenidos en el estudio. Se garantizará el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando que su participación sea voluntaria y su información sea tratada de manera confidencial y anónima, utilizada exclusivamente para los fines del estudio.

Finalmente, para garantizar la efectividad del cuestionario diseñado, se aplicó el formato de validación V de Aiken. Este método permite evaluar el nivel de claridad, pertinencia y relevancia de cada pregunta, asegurando que el instrumento sea adecuado para cumplir con sus objetivos. Esta validación es fundamental para garantizar la calidad del instrumento, ya que permite identificar posibles ambigüedades, sesgos o inconsistencias en la redacción de los ítems (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El formato de validación fue revisado por dos expertos: una profesora de emprendimiento y un magíster en docencia. Sus conocimientos y experiencia proporcionaron una perspectiva valiosa para evaluar la calidad del cuestionario.

Tras la aplicación del formato de Validación V de Aiken, se identificaron algunas falencias en la pertinencia y claridad de las preguntas formuladas, en respuesta a estas observaciones, se procedió a realizar las correcciones necesarias para mejorar el cuestionario según las recomendaciones de los evaluadores fortaleciendo la confiabilidad del proceso de recolección de información y aumentó en la precisión de la medición de las variables.

### **Resultados**

Del total de personas encuestadas, el 50 % pertenece al estrato 3 y el 46 % corresponde a los estratos 2 y 4. En cuanto a la edad, el 26 % se encuentra entre los 21 y 30 años, el 35 % entre los 31 y 40 años, el 38 % es mayor de 41 años y otro 38 % es menor de 20 años. Respecto al género, el 55 % se identifica como femenino, el 42 % como masculino y el 3 % prefirió no responder. En el anexo 4 se encuentran desglosados los resultados, a continuación, se presenta el análisis de las cuatro variables evaluadas:

**Expectativas frente a la propuesta de valor:** los resultados de la encuesta muestran que aspectos como el diseño temático, la presencia de arte o elementos culturales y la degustación, no fueron considerados tan relevantes. En cambio, sí se valoraron con mayor importancia las actividades como talleres y charlas con un 61%, mientras que el 55% aprecia la oferta de una amplia variedad de chocolates artesanales y saludables. Esto evidencia que las estrategias deben orientarse a brindar experiencias enriquecedoras más que a invertir únicamente en un espacio visualmente atractivo o innovador.

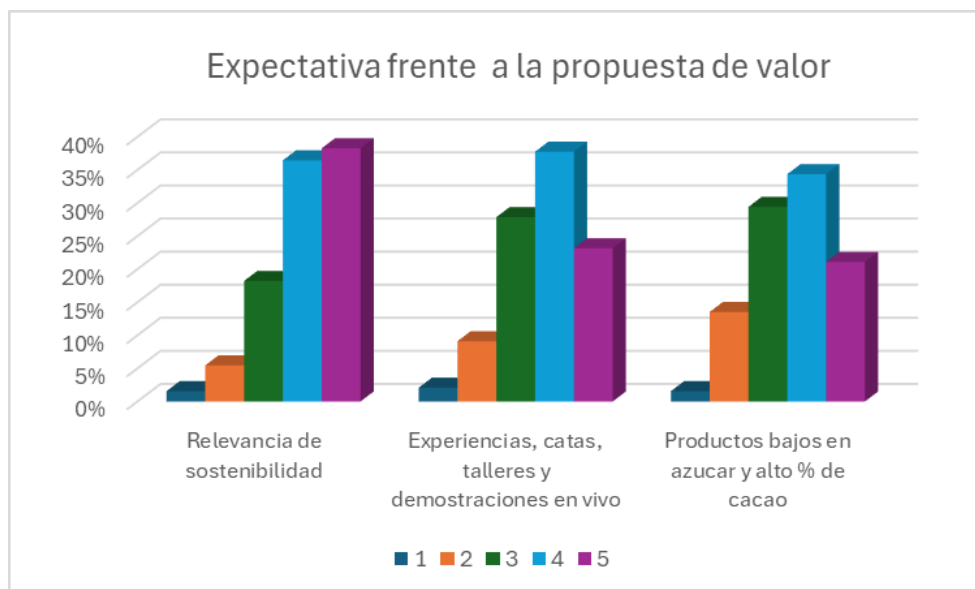
Asimismo, el 75% de los encuestados destacaron la importancia de que los establecimientos ofrezcan buenas condiciones laborales a sus empleados, utilicen productos de calidad y demuestren un compromiso real con el cuidado del medio ambiente. En este sentido, aunque dichos principios forman parte de los valores del negocio, es fundamental

que las acciones implementadas se comuniquen de manera clara y visible al público, evitando que se queden solo como información interna y permitiendo que los usuarios reconozcan los avances alcanzados.

Por otro lado, si bien existe interés en productos bajos en azúcar y con un alto porcentaje de cacao, incluso cuando su precio es más elevado, esta variable no reflejó resultados contundentes en la encuesta, por ello, podría resultar más adecuado priorizar esfuerzos en otros aspectos y, al mismo tiempo, implementar una estrategia de precios escalonados que se ajuste a diferentes perfiles de consumidores. La figura 12 a continuación, muestra los factores cuantitativos evaluados de 1 a 5 para esta variable.

**Figura 12**

*Expectativa frente a la propuesta de valor*



**Canales de distribución y ubicación:** en cuanto a la localización de la tienda en Chapinero, aunque solo el 20% de los encuestados calificó esta opción con la máxima puntuación (5), el 68% la consideró conveniente con puntajes de 3 y 4. Esto permite concluir que la zona se mantiene como una alternativa adecuada para establecer la tienda.

Respecto a los canales de búsqueda de información sobre establecimientos, que facilitan la decisión y la experiencia de compra, no se identificó un medio claramente favorito. Facebook, el sitio web, Instagram y TikTok obtuvieron porcentajes muy similares (alrededor del 25%), mientras que Google, YouTube y el canal presencial no registraron resultados significativos. En consecuencia, la estrategia debe dar un peso equilibrado a las redes sociales.

Por otro lado, los canales preferidos para realizar pedidos a domicilio fue la aplicación móvil y WhatsApp, que concentró el 67% de las respuestas, superando ampliamente a la página web, que se esperaba tuviera mayor relevancia. Este hallazgo confirma que, pese a la diversidad de edades y estratos socioeconómicos de los encuestados, es imprescindible desde el inicio una fuerte apuesta por el uso de redes sociales y la inversión en soluciones tecnológicas que faciliten la interacción con el cliente.

**Relacionamiento con los clientes:** en relación con el interés por una suscripción a un servicio de degustación de chocolates exclusivos, solo el 17% de los encuestados otorgó la calificación máxima (5), sin embargo, el 65% mostró un nivel de interés intermedio, con puntajes de 3 y 4. Estos resultados confirman que se trata de una alternativa viable para implementar, ya que puede contribuir a mantener a los clientes conectados con la marca.

Por su parte, el interés en generar un sentido de comunidad a través de eventos, clubes de cata o grupos en redes sociales alcanzó únicamente el 38%. Aunque se evidencia un fuerte uso de redes sociales entre los encuestados, este resultado sugiere que no representan, por sí solas, el mejor canal para fortalecer la conexión con la marca. En este sentido, es necesario explorar cómo generar mayor valor en dichas plataformas y complementar con actividades que promuevan un seguimiento más sólido.

En cuanto a los aliados estratégicos, los encuestados manifestaron mayor confianza en los productores locales de cacao, seguidos por las empresas certificadas en sostenibilidad.

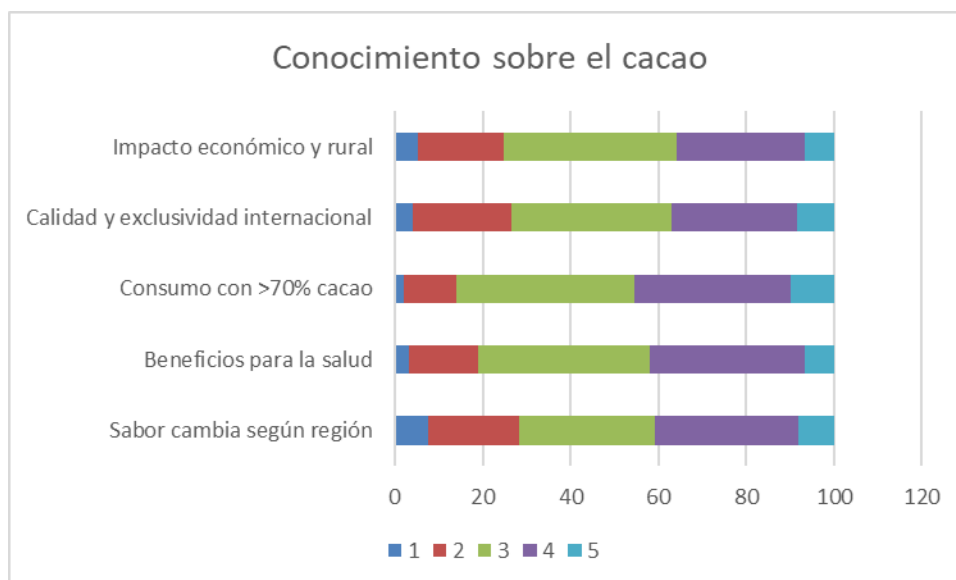
Este hallazgo indica orientar la estrategia de alianzas hacia aquellos actores que refuercen la autenticidad y el compromiso social y ambiental de la tienda.

Finalmente, respecto a los medios de comunicación más adecuados para fomentar la fidelidad en el tiempo (encuestas, llamadas, mensajes), así como a la modalidad de atención preferida en el punto de venta (autoservicio guiado, demostraciones o asesor experto), no se evidenció una inclinación marcada hacia una opción específica. Esto sugiere que lo más conveniente es aprovechar la tecnología para ofrecer diferentes tipos de atención y mantener diversos canales de comunicación que se adapten a las necesidades y preferencias de cada cliente.

**Conocimiento sobre el cacao:** a continuación, la figura 13, muestra el comparativo de las preguntas evaluadas para esta variable en donde las opciones de respuesta eran de 1 a 5, siendo 1 nunca o nada informado y 5 con frecuencia o muy bien informado.

**Figura 13**

*Conocimiento sobre el cacao*



En cuanto al conocimiento sobre el cacao, como la influencia de la región de cultivo en el sabor del chocolate, los beneficios del cacao para la salud, el consumo de

chocolatinas con más del 70% de cacao, la calidad y exclusividad del cacao colombiano en el mercado internacional, y su impacto en la economía y el desarrollo rural del país; los resultados de la encuesta evidencian bajos porcentajes en la calificación máxima (de 1 a 5), ya que en ningún caso se supera el 10%. En contraste, en todos los indicadores predomina un nivel de conocimiento intermedio.

Si bien el promedio general refleja un conocimiento moderado, investigaciones han demostrado que, en preguntas relacionadas con conocimientos, los encuestados tienden a sobrevalorar lo que saben (Kwak, Ma & Kim, 2021). Este hallazgo abre la oportunidad de diseñar estrategias de mercadeo centradas en la educación del consumidor, orientadas a resaltar el valor cultural, social y nutricional del cacao colombiano, y a cerrar la brecha entre la percepción y el conocimiento real.

En conclusión, estos resultados brindan diferentes insights para las estrategias de mercadeo. No obstante, también se identifican riesgos que requieren estrategias específicas para su control, entre ellos: el conocimiento medio-bajo sobre el cacao, que podría limitar la disposición a pagar por productos premium, la baja prioridad que el público otorga al sentido de comunidad, y el riesgo reputacional en caso de no demostrar una trazabilidad real. A esto se suma la competencia de cafés y tiendas gourmet, que exige mantener una propuesta diferenciadora y coherente.

### **Estrategia y Plan de Introducción de Mercadeo**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se plantean las siguientes estrategias de mercadeo, las cuales serán ejecutadas a través de un servicio tercerizado. Según la proyección financiera (Anexo 5), el presupuesto de marketing para el primer año será de \$6.000.000, con incrementos anuales ajustados a la inflación. La distribución de este presupuesto será: 40% para publicidad digital, 30% para activaciones experienciales en tienda, 20% para acciones de branding y material POP, y 10% para el programa de fidelización.

### **Objetivos de Mercadeo**

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



1. Posicionar la tienda como un referente en chocolate a la mesa en Bogotá, con enfoque en sostenibilidad, educación y experiencias sensoriales.
2. Aumentar el conocimiento del consumidor sobre el cacao colombiano y su valor cultural y económico en un 30% durante el primer año.
3. Lograr que al menos el 20% de los clientes se suscriba a un modelo de membresía en degustaciones y actividades educativas en el primer año.
4. Alcanzar un 70% de recordación de marca en el segmento objetivo en Chapinero en el primer año.

### **Estrategias de Producto y Servicio**

La propuesta se fundamenta en ofrecer flexibilidad en la elección, una experiencia distintiva de marca y un vínculo emocional con el producto, consolidando un modelo de relacionamiento basado en cercanía, fidelización y sentido de pertenencia.

Desde el enfoque de producto, el portafolio estará diseñado bajo criterios de origen controlado, preparación artesanal y adaptabilidad a los gustos del consumidor.

En cuanto al enfoque de servicio, las presentaciones de chocolate a la mesa se ajustarán a diferentes momentos de consumo, estilos de vida y estados de ánimo, complementadas con snacks saludables, empaques diferenciadores y experiencias integradas. La propuesta ofrecerá un alto grado de personalización, permitiendo al cliente elegir el tipo de leche, el tamaño, la intensidad del chocolate, los toppings, entre otras opciones. Además, se impulsará una innovación constante en bebidas de temporada, todo dentro de una experiencia de servicio inspirada en el concepto del “tercer lugar”, caracterizada por un ambiente acogedor, música y conectividad gratuita (Wi-Fi)

### **Estrategias de Distribución**

La estrategia de distribución combina canales físicos y digitales para ofrecer una experiencia accesible y cercana al consumidor.

Los siguientes son los canales de distribución a utilizar:

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69



- Canal físico: tienda insignia ubicada en Chapinero. Esta tienda contará con servicio en mesa con ambientación cálida y atención personalizada, opción para pedidos para llevar, empaquetados cuidadosamente y reservas anticipadas.
- Página web con tienda en línea: diseñada para educar e inspirar, la plataforma mostrará imágenes de las regiones cacaoteras colombianas y permitirá al cliente: comprar y realizar seguimiento en tiempo real de sus pedidos, acceder a contenidos exclusivos (recetas, historia del cacao) y dejar opiniones y recomendaciones de forma simple.
- Whatsapp: exclusivo para pedido a domicilio.
- Alianzas con plataformas de delivery: como aliados estratégicos para ampliar alcance y garantizar entregas rápidas.

Finalmente, para garantizar la coherencia de la experiencia en todos los canales, se implementarán prácticas logísticas centradas en la eficiencia, calidad y sostenibilidad que permitan tiempos de entrega cortos, coordinación con motorizados capacitados en manejo de alimentos, control de calidad en caliente para preservar aroma, textura, presentación y cuidado en el embalaje, utilizando empaques biodegradables y resistentes.

### **Estrategias de Ingresos**

Se implementará un modelo de ingresos que combina consumo en tienda con la exploración de canales digitales. La frecuencia de consumo esperada es alta incluso diaria o semanal, sin embargo, se prevé ingresos estacionales más bajos en periodos como vacaciones o Semana Santa, por menor flujo de personas en universidades cercanas. Los ejes principales del modelo de ingresos son:

- Consumo en tienda física: la tienda será el canal principal de ingresos en la fase inicial, con un modelo basado en la rotación rápida y ticket promedio por cliente.
- Venta en línea: a través de página Web, WhatsApp y plataformas delivery.

- Experiencias inmersivas y servicios especializados: se monetizarán servicios de alto valor agregado que integran entretenimiento, cultura y educación.
- Membresías: se monetizará por suscripciones mensuales con beneficios exclusivos que incluyen degustaciones, descuentos y lanzamientos anticipados.
- Venta de productos complementarios a las bebidas, productos para llevar, snacks, talleres, catas y kits para el hogar.

### **Estrategia de precios**

La estrategia de precios del modelo de negocio estará basada en el valor percibido por el cliente más que en un bien de consumo masivo, alineándose con el enfoque de productos gourmet, sostenibles y de experiencia sensorial.

Durante la etapa inicial, y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta los precios manejarán un modelo escalonado; precios de entrada accesibles para chocolates básicos, intermedios para productos premium, y altos para ediciones limitadas o personalizadas dirigido a un público dispuesto a pagar por calidad, autenticidad y diferenciación.

Se evitará generar señales erróneas a través de promociones agresivas o descuentos estacionales, por el contrario, la estrategia de precios se enfocará en mantener la percepción de exclusividad, excepto en casos estratégicos como rotación de inventario o pruebas piloto.

A continuación, se presentan estrategias de precios que incluirá el menú:

- Precios psicológicos: se implementarán cifras redondeadas hacia abajo, como \$9.990 en lugar de \$10.000, para influir sutilmente en la percepción del consumidor. Se evitará, además, el uso del símbolo “\$” en el menú(Tabares, s/f), esto refuerza el enfoque experiencial y reduce la fricción en el proceso de decisión.
- Categorías creativas: el menú estará organizado en categorías originales que conectan con el momento de consumo como: “Mini pero poderosos” “Pa’l cuento largo” y “Pa’ valientes”

- Combos fijos semanales: se ofrecerán menús o combos especiales en días específicos, manteniendo la estabilidad del precio para crear hábitos de consumo sin afectar la percepción de exclusividad.
- Se ofrecerán distintos tamaños y presentaciones del chocolate a la mesa (para consumir en tienda, para llevar, o en kits), lo que permite adaptar el precio a diferentes perfiles de cliente sin perder coherencia de marca. Las catas, talleres y eventos tendrán un precio superior, pero estarán justificados por su contenido educativo, interactivo y cultural, y cuando existan excedentes de materia prima, se aprovechará para diseñar productos o ediciones limitadas con precios preferenciales, manteniendo la narrativa de oportunidad sin caer en promociones masivas.

### **Estrategias de Comunicación y Promoción**

Las estrategias de comunicación y promoción de la tienda se realizarán con una narrativa cercana y moderna, buscando atraer consumidores, educar, generar confianza y reforzar la identidad sostenible de la marca, utilizando los siguientes canales:

- Redes digitales como Instagram, Facebook y Tik Tok, como se evidencio en las encuestas tienen un consumo regular sin que se evidenciara preferencia por alguna en particular, se utilizarán para publicar contenido en donde los seguidores podrán aprender sobre el origen, los beneficios nutricionales y las formas de preparación del chocolate artesanal. Además, se realizarán colaboraciones con chefs, baristas, nutricionistas y artistas locales para fortalecer el posicionamiento en redes y visibilizar alianzas con productores locales y empresas certificadas en sostenibilidad, reforzando el compromiso social de la marca.
- Crear un plan de membresía con degustaciones mensuales de chocolates exclusivos, acceso anticipado a lanzamientos y contenido educativo sobre el cacao.

- Eventos de lanzamiento de temporada con actividades culturales, catas abiertas, y la participación en ferias de cacao y turismo gastronómico.
- Diseñar experiencias en el punto de venta donde los clientes puedan oler, probar y comparar diferentes tipos de cacao, vinculando lo sensorial con lo educativo.
- Implementación de un QR en los empaques que permita: explorar el origen de su chocolate, conectar con historias de las comunidades productoras, recibir recomendaciones personalizadas según el tipo de producto adquirido.

### **Aspectos Técnicos**

El modelo de negocio de la tienda especializada en chocolate a la mesa premium colombiano se fundamenta en una propuesta integral que abarca desde la selección de proveedores de producción sostenible del cacao hasta la prestación de un servicio personalizado en tienda. El producto principal, elaborado con cacao fino de aroma es cultivado en regiones como Santander, Arauca y Huila.

El proceso técnico y operativo incluye el seguimiento al cultivo, transformación y distribución del cacao hasta llegar a la tienda con controles rigurosos de calidad en cada etapa, apoyado por una infraestructura física adecuada, personal capacitado y equipamiento especializado.

### **Objetivos de producción y prestación de servicio**

1. Incrementar la capacidad operativa al 25% durante el primer año.
2. Alcanzar una producción mensual de 1.500 bebidas y 300 productos complementarios.
3. Vigilar los procesos operativos y logísticos para garantizar eficiencia, y calidad del insumo en toda la cadena de valor.
4. Innovar en la presentación y preparación de productos derivados del cacao, incorporando nuevas combinaciones que respondan a las tendencias de consumo saludable y consciente.

## Ficha Técnica del producto y la prestación del servicio

La ficha técnica a continuación se elaboró con base en estándares del INVIMA, considerando humedad, viscosidad, pureza y contenido mínimo de cacao.

**Tabla 8**

### Ficha Técnica

<p><b>Nombre del producto:</b></p> <p>Chocolate a la Mesa Premium Colombiano</p>
<p><b>Descripción general:</b></p> <p><b>Producto elaborado a partir de cacao colombiano fino de aroma, cultivado bajo prácticas sostenibles. Diseñado para disolverse en agua o leche.</b></p>
<p><b>Especificaciones del Producto</b></p>
<p><b>Composición del producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cacao en polvo: Porcentaje: 75% en adelante según la referencia, cultivado en regiones cacaoteras colombianas (Santander, Arauca y Huila).</li> <li>• Azúcar de caña orgánica: Porcentaje: 20% o menos según la referencia</li> <li>• Especias opcionales: Porcentaje: 5% (canela, vainilla...)</li> </ul>
<p><b>Características físicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma: Polvo o pastilla diseñada para disolverse fácilmente.</li> <li>• Peso por unidad: 25 gramos por pastilla.</li> <li>• Dimensiones: Pastilla: 4 cm de diámetro y 1 cm de grosor.</li> <li>• Textura: Compacta y homogénea, con una sensación ligeramente granulada para resaltar su elaboración artesanal.</li> <li>• Color: Marrón oscuro con tonos característicos de la región que provenga.</li> <li>• humedad máxima del 3%</li> <li>• Densidad entre 1,20–1,25 g/ml</li> <li>• Viscosidad media de 2.800–3.200 cps a 70°C</li> </ul>
<p><b>Propiedades organolépticas</b></p> <p>Aroma a Notas frutales y florales propias del cacao fino de aroma colombiano, balance perfecto entre dulzura y amargor, disolución rápida y uniforme en agua o leche caliente, sin formación de grumos.</p>
<p><b>Especificaciones nutricionales (por 25 gramos):</b></p>

- 
- Energía: 120 kcal
  - Grasas: 8 g
  - Grasas saturadas: 5 g
  - Carbohidratos: 12 g
  - Azúcares: 10 g
  - Fibra dietética: 2 g
  - Proteínas: 2 g
  - Sodio: 0 mg
- 

**Condiciones de almacenamiento y vida útil:**

- Almacenamiento:
    - Temperatura: Entre 15°C y 20°C.
    - Humedad relativa: Menor al 50%.
    - Evitar la exposición directa a la luz solar y olores fuertes.
  - Vida útil: 12 meses desde la fecha de fabricación, bajo condiciones óptimas de almacenamiento.
- 

**Beneficios del producto:**

- Rico en antioxidantes naturales que favorecen la salud cardiovascular.
  - Apoyo a comunidades cacaoteras colombianas mediante comercio justo.
  - Producto elaborado con prácticas sostenibles, amigables con el medio ambiente.
  - Ideal para consumidores que buscan una bebida tradicional con un toque moderno y saludable.
- 

*Nota.* Elaboración propia

**Descripción del proceso**

A continuación, se describe de manera general el proceso que tiene la producción del cacao hasta la entrega del producto final a la tienda, donde se recibe semielaborado para utilizar en preparaciones:

### **Producción del Cacao**

El proceso productivo inicia con el cultivo del cacao, en esta primera etapa los cultivadores producen el cacao bajo prácticas sostenibles y realizan la recolección manual de mazorcas.

La segunda etapa es la fermentación y secado de las mazorcas, en donde el cacao desarrolla su sabor y aroma, luego se secan al sol para garantizar calidad y estabilidad y los proveedores seleccionan las habas según estándares de calidad, eliminando impurezas. El cacao es almacenado en condiciones controladas de humedad y temperatura antes del transporte.

### **Transformación del Cacao**

En las instalaciones donde se realiza la transformación inicial las habas de cacao son tostadas para desarrollar su perfil organoléptico bajo parámetros como temperatura y tiempo ajustados según las características deseadas del producto final.

El cacao tostado pasa por un proceso de descascarillado para separar las nibs (partículas de cacao) de las cáscaras, estas nibs se muelen hasta obtener una pasta de cacao homogénea (licor de cacao).

Parte de este licor se puede mezclar con azúcar de caña orgánica y especias naturales. La mezcla se vierte en moldes para formar pastillas o bloques de chocolate a la mesa y se enfría en condiciones controladas para garantizar una textura uniforme.

Las pastillas o bloques se envuelven en papel biodegradable y se colocan en cajas de cartón reciclable.

### **Operaciones en la Tienda**

La tienda “Real chocolate a la mesa” implementara controles de selección de proveedores que incluyen certificar manejo de plagas, no deforestación y cosecha responsable, precios justos, certificación de origen, sostenibilidad ambiental y cumplimiento laboral.

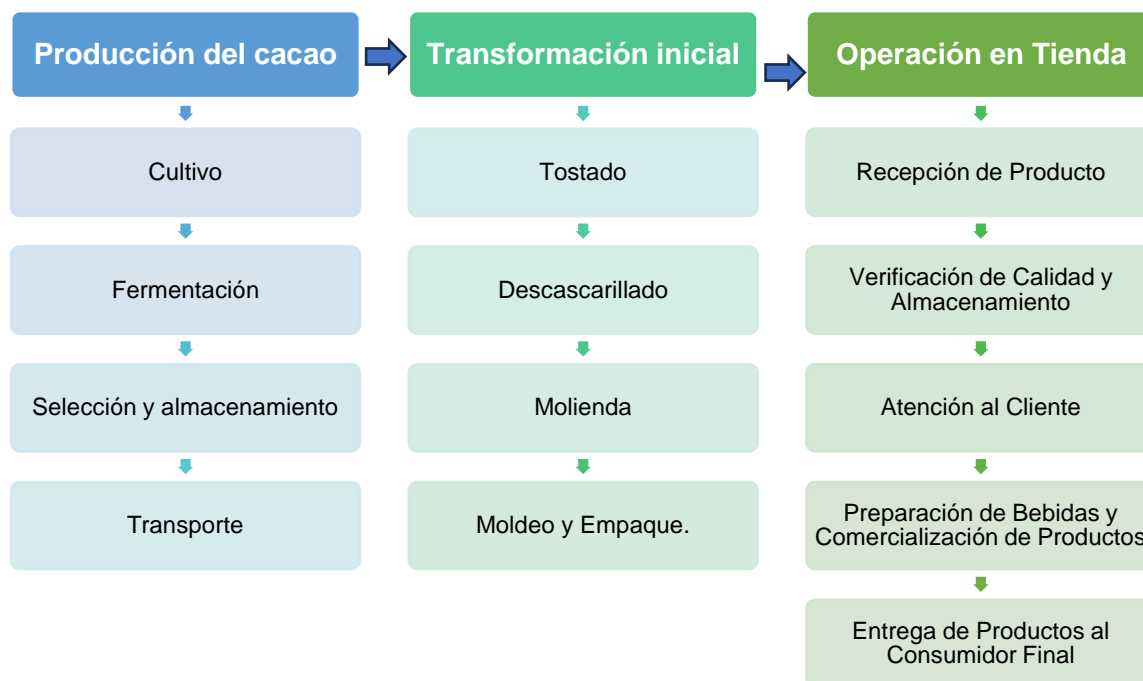
Una vez la tienda “Real chocolate a la mesa” recibe los productos semielaborados listos para usar en las preparaciones, realiza un control de calidad para verificar el estado del chocolate y sus características y se almacenan en condiciones controladas de temperatura y humedad para mantener su calidad.

El personal capacitado guía a los clientes en la elección de productos y experiencias (como catas o talleres). Si el cliente consume en la tienda, se prepara la bebida en una estación de servicio visible, destacando el proceso según el pedido, o en caso de compra para llevar, se entregan los productos empacados con recomendaciones de uso.

Los productos se entregan junto con una experiencia personalizada, como una breve explicación de su origen o métodos de preparación.

**Figura 14**

*Cadena de valor*



### **Requerimientos e infraestructura**

A continuación, se desglosa los requerimientos en tecnología, materias primas, maquinaria, infraestructura y talento humano necesarios para la puesta en marcha del negocio, teniendo en cuenta que, aunque se prestará atención a toda la cadena de valor que incluye el cultivo, transformación y transporte, la tienda recibirá chocolate en barra y en polvo semielaborado para su preparación.

#### **Tecnológicos:**

- Facturador para punto de venta (POS)
- Página web
- Computadoras y dispositivos móviles
- Conexión Wi-Fi empresarial
- Cámaras de seguridad

#### **Materias primas y suministros:**

- Chocolate en barra
- Cacao en polvo sin azúcar
- Leches (animal y vegetal)
- Especias naturales: frutas frescas y deshidratadas, licores seleccionados
- Endulzantes naturales
- Acompañamientos

#### **Maquinaria y equipo:**

- Equipos de preparación de bebidas: máquina de inducción vajilla especializada para catas y bebidas calientes/frías, campana extractora, licuadora industrial, horno, espumadores y jarras de preparación
- Vitrinas y refrigeradores
- Mobiliario para la tienda: mesas, sillas, estanterías, mostrador.

**Infraestructura:**

- Local: aproximadamente 70 m<sup>2</sup>, que cumple normas sanitarias del Decreto 3075 de 1997, con áreas de preparación alimentos, almacenamiento y salón de consumo y baño para clientes.
- Acondicionamiento inicial: instalaciones eléctricas, decoración, y adecuación para la operación (pintura, señalización, etc.).
- Talento humano:
  - Experto en sostenibilidad
  - Experto en negocios
  - Experto en nutrición
  - Gerente general - Administrador
  - Equipo de Cocina y producción
  - Equipo de Atención al cliente

**Plan de producción y capacidad instalada**

Para estimar la capacidad de producción de la tienda durante su primer año de operación, se tiene en cuenta que los días de atención al público será de martes a domingo, un horario laboral de 8 horas diarias y se contará con el siguiente equipo operativo:

- 2 en cocina
- 2 expertos en servicio al cliente
- 1 administrador

El administrador se encarga de tareas administrativas y operativas que incluyen supervisión general, coordinación de procesos y atención a clientes en momentos clave. El equipo de cocina, por su parte, esta enfocados en la preparación de bebidas y acompañamientos y el equipo de servicio al cliente en ofrecer una experiencia acorde con el concepto del negocio.

La siguiente tabla muestra la capacidad de producción de la tienda en su primer año de funcionamiento:

**Tabla 9**

*Proyección producción*

Proyección	Cálculo	Tazas estimadas
Por hora	6 tazas × 2	24 tazas
Por día	24 tazas / hora × 8 horas	192 tazas
Por año	192 tazas / día × 312 días	59.900 tazas

*Nota.* Elaboración propia

La tienda tiene la capacidad de producir y servir alrededor de 59.904 tazas de chocolate al año, asumiendo un flujo constante de clientes. Sin embargo, para realizar la proyección inicial considerando tiempos muertos, limpieza y baja demanda inicial, se consideran 31.900 unidades. Esta capacidad puede ajustarse de acuerdo con la demanda real, considerando ampliar los horarios, contratar personal adicional, o implementar mejoras en los procesos. Es importante tener en cuenta que, aunque el chocolate a la mesa es el producto principal, la tienda ofrece acompañamientos y servicios adicionales, como catas de chocolate, que enriquecen la experiencia del cliente. Estas actividades incrementan el valor percibido del producto y generan ingresos adicionales, diversificando las oportunidades del negocio y maximizando su rentabilidad.

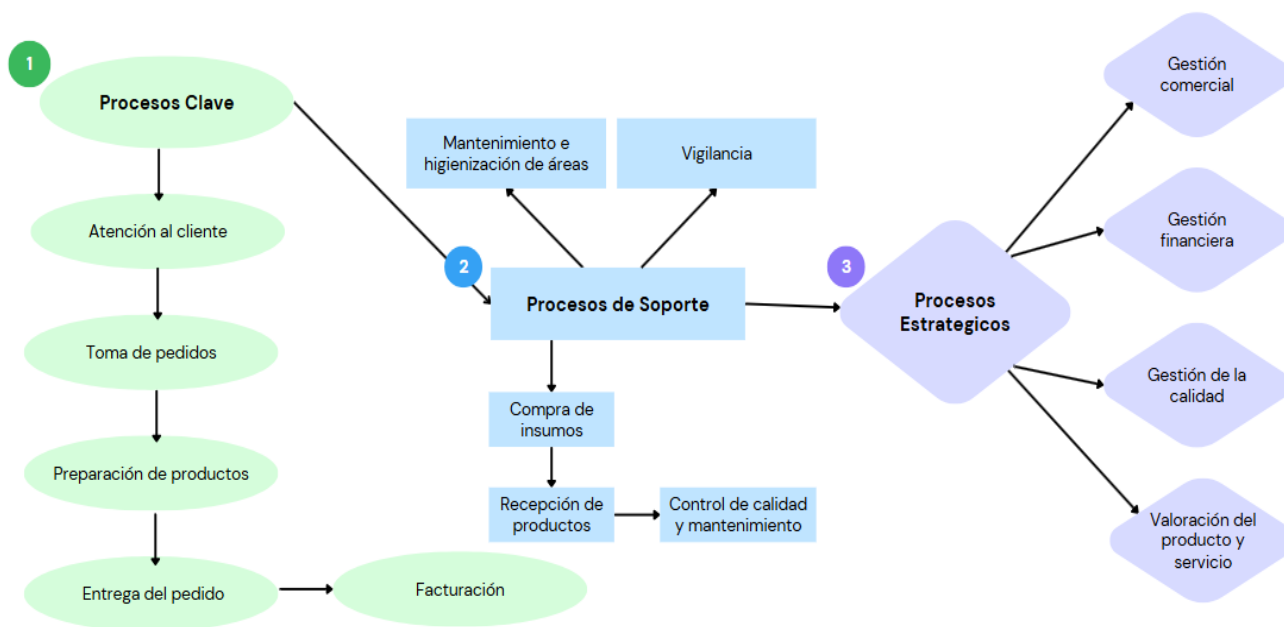
### **Modelo de gestión integral del proceso productivo**

El modelo de gestión se diseñó con el fin de maximizar la eficiencia operativa, garantizar la calidad del producto y servicio, y promover un enfoque de mejora continua.

Esta centrado en la creación de valor y la satisfacción del cliente, a través de una visión sistémica que permite coordinar y articular de forma eficiente las actividades del negocio. La figura 15 a continuación, muestra la estructura del modelo en tres procesos que se interrelacionan, procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte:

**Figura 15**

*Modelo de gestión*



**Presupuesto de producción y el presupuesto de infraestructura**

A continuación, se detallan el presupuesto que involucra la inversión inicial, y los costos y gastos fijos del primer año de funcionamiento.

**Tabla 10**

*Presupuesto tecnológico*

Concepto	Valor estimado
Sistema POS (facturador)	\$ 1,700,000
Página web	\$ 2,000,000
Computadoras (2) y dispositivos móviles (2)	\$ 5,000,000
Conexión Wi-Fi empresarial	\$ 600,000
Cámaras de seguridad	\$ 240,000
<b>Total</b>	<b>\$ 9,540,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 11***Presupuesto infraestructura*

<b>Concepto</b>	<b>Valor estimado</b>
Arriendo local 70 m <sup>2</sup>	\$ 72,000,000
Acondicionamiento inicial (adecuaciones, pintura, etc.)	\$ 10,000,000
<b>Total</b>	<b>\$ 82,000,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 12***Presupuesto maquinaria y equipos*

<b>Concepto</b>	<b>Valor estimado</b>
Máquina de inducción y licuadora industrial	\$ 3,000,000
Campana extractora	\$ 2,500,000
Espumadores y jarras	\$ 800,000
Horno	\$ 2,000,000
Vitrinas y refrigeradores	\$ 4,000,000
Vajilla especializada	\$ 1,200,000
Mobiliario (mesas, sillas, estanterías, mostrador)	\$ 5,000,000
<b>Total</b>	<b>\$ 18,500,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 13***Presupuesto insumos*

<b>Concepto</b>	<b>Valor estimado</b>
Chocolate Espumoso Batido a Mano	\$ 25,070,000
Chocolate Espumoso estilo americano	\$ 21,850,000
Chocolate filtrado	\$ 14,400,000
Chocolate Estilo Gourmet con Licores	\$ 18,800,000
Tableta de chocolate para Llevar 60 gr	\$ 1,000,000
Chocolate en barra para preparar (rinde 14 tazas)	\$ 32,200,000
Productos Complementarios	\$ 80,000,000
Catas de Chocolate por persona	\$ 1,200,000
Talleres y Experiencias Gastronómicas	\$ 1,600,000
<b>Total</b>	<b>\$ 196,120,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 14**

*Presupuesto gastos de operación*

<b>Concepto</b>	<b>Valor estimado</b>
Servicios públicos	\$ 8,760,000
Telefonía Celular	\$ 1,440,000
Internet	\$ 1,440,000
Servicio de aseo	\$ 6,200,000
Outsourcing	\$ 9,600,000
Dominio-Hosting	\$ 300,000
Honorarios Fundadores	\$ 9,600,000
<b>Total</b>	<b>\$ 37,340,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

## **Aspectos Organizacionales y Legales**

### **Misión**

En Real Chocolate a la Mesa tenemos como misión transformar la experiencia del consumo de chocolate en Bogotá, ofreciendo espacios sensoriales, educativos y gastronómicos que celebren el sabor y la cultura del cacao colombiano de especialidad. A través de un ambiente cálido e inspirador, promovemos el bienestar, el consumo consciente y la conexión con las comunidades cacaoteras del país.

### **Visión**

Para el año 2030, Real Chocolate a la Mesa será un referente en Bogotá en la oferta de chocolate colombiano de especialidad servido a la mesa. Seremos reconocidos por brindar experiencias inmersivas que integran sostenibilidad, educación y cultura, al tiempo que fortalecemos la cadena de valor del cacao, generando impacto positivo en las comunidades productoras y contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **Estructura organizacional**

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



En sus primeros años de operación, Real Chocolate a la Mesa adoptará una estructura organizacional funcional con jerarquía circular, donde cada área contará con funciones claramente definidas bajo la supervisión de un líder. Esta estructura facilitará la especialización del talento, el control de procesos y el crecimiento ordenado del negocio, además, facilita la colaboración, el flujo transparente de información y el trabajo en equipo.

### **Perfiles y funciones**

Real chocolate a la mesa contará con los siguientes Perfiles y funciones:

#### **Consejo de Administración**

Órgano superior responsable de la visión estratégica, compuesto por un experto en sostenibilidad, un experto en negocios y un experto en nutrición. Su misión es supervisar la gestión del gerente, velar por la recuperación de la inversión y el cumplimiento del propósito de la empresa.

#### **Gerente General**

Ejecuta la estrategia definida por el Consejo, lidera el equipo humano, gestiona la operación diaria y se encarga del crecimiento sostenible del negocio.

#### **Equipos operativos especializados:**

##### **1. Cocina y producción: 2 personas.**

Responsabilidades:

- Recibir y verificar la calidad del producto entregado por los proveedores.
- Realizar control de inventarios con un % de exactitud mínimo del 95 % mensual.
- Preparar bebidas y recetas cumpliendo con estándares de calidad.
- Garantizar tiempos de preparación dentro de los estándares operativos (máximo 5 minutos por bebida).
- Cumplir con los protocolos de manipulación de alimentos establecidos en el Decreto 3075 y la Resolución 2674.
- Registrar temperaturas, insumos y mermas con una tolerancia máxima del 3 %.

Requisitos mínimos:

- Bachiller académico.
- Curso de manipulación de alimentos.
- Experiencia mínima de 1 año en cocina, barismo o preparación de bebidas.
- Conocimientos en inventarios y control de porciones.

## 2. Atención al cliente (2 personas)

**Responsabilidades:**

• Brindar atención personalizada garantizando un índice de satisfacción del cliente superior al 90 %.

- Explicar características del producto con dominio
- Gestionar ventas adicionales.
- Mantener tiempos de atención en mostrador inferiores a 2 minutos por cliente.
- Registrar pedidos

Requisitos mínimos:

• Bachiller académico o técnico en servicio al cliente, ventas o áreas afines.

• Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente en cafeterías

• Conocimientos en características del cacao, bebidas calientes y protocolos de servicio.

- Habilidades comunicativas.

## 3. Higiene y seguridad (1 persona)

Responsabilidades principales (medibles):

- Ejecutar protocolos de bioseguridad y desinfección.
- Garantizar la recolección, clasificación y disposición adecuada de residuos.
- Controlar el almacenamiento de insumos y productos.
- Registrar y reportar incidencias de higiene o seguridad.

Requisitos mínimos:

- Bachiller académico.
- Certificación en buenas prácticas de higiene y saneamiento.
- Experiencia mínima de 6 meses a 1 año en áreas de aseo, mantenimiento o limpieza industrial.

- Conocimientos en manejo de residuos y elementos de protección personal.

A continuación, la figura 16 presenta el organigrama de Real Chocolate a la mesa.

**Figura 16**

*Organigrama*



### Factores clave de la gestión del talento humano

**1. Reclutamiento y selección estructurado:** cada perfil contará con un manual de funciones detallado que incluirá requisitos de formación, experiencia, competencias técnicas y habilidades blandas, priorizando la afinidad con la visión de la empresa.

**2. Liderazgo con pensamiento sistémico:** dentro de la gestión del talento humano se aplicará un liderazgo de Pensamiento sistémico en el que promueve una visión clara de la empresa en el futuro y se aporta valor a los clientes, comprendiendo qué hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos

**3. Cultura organizacional consciente y positiva:** se fomentará una cultura basada en el compromiso, la eficiencia y el bienestar, donde los colaboradores tengan autonomía para gestionar sus tareas, apoyados en la Matriz de Eisenhower para la priorización de actividades. mediante la cual cada tarea se clasifica en una de las cuatro categorías sobre la base de las preguntas: "¿es importante?" y "¿es urgente?" así tendrán autonomía para decidir que deben hacerse inmediatamente. que Deben delegarse, que Deben ser reprogramadas y que pueden ser canceladas/ignoradas.

**4. Comunicación y motivación desde el relato organizacional:** desde la inducción se utilizará la técnica de los "Narradores de Cuentos", para compartir la historia de la empresa, sus valores y el rol transformador del cacao colombiano. Se utilizarán relatos inspiradores con personajes simbólicos para reforzar comportamientos de la cultura deseada y propiciar el cambio.

**5. Gestión eficaz del tiempo y las reuniones:** se implementará la gestión eficiente de las reuniones en las que no sean de más de 30 minutos, convocadas con antelación y sólo con los participantes pertinentes, usando correos electrónicos estructurados para seguimiento y acuerdos.

**6. Bienestar y sentido de pertenencia:** se crearán rutinas y celebraciones organizacionales que refuercen la cultura organizacional deseada ya identidad de equipo, como la conmemoración del aniversario, fechas especiales, cumpleaños y eventos de integración.

**7. Seguridad y salud en el trabajo:** el ambiente laboral garantizará condiciones óptimas para la seguridad física y emocional del equipo, incluyendo pausas activas, espacios adecuados y cumplimiento riguroso de las normas de salud ocupacional.

### **Esquema de gobierno corporativo**

El gobierno corporativo de la empresa se fundamenta en un conjunto de principios y prácticas que regulan las relaciones entre los distintos actores que conforman y se relacionan con la organización, incluyendo colaboradores, clientes, proveedores, inversionistas, consejo

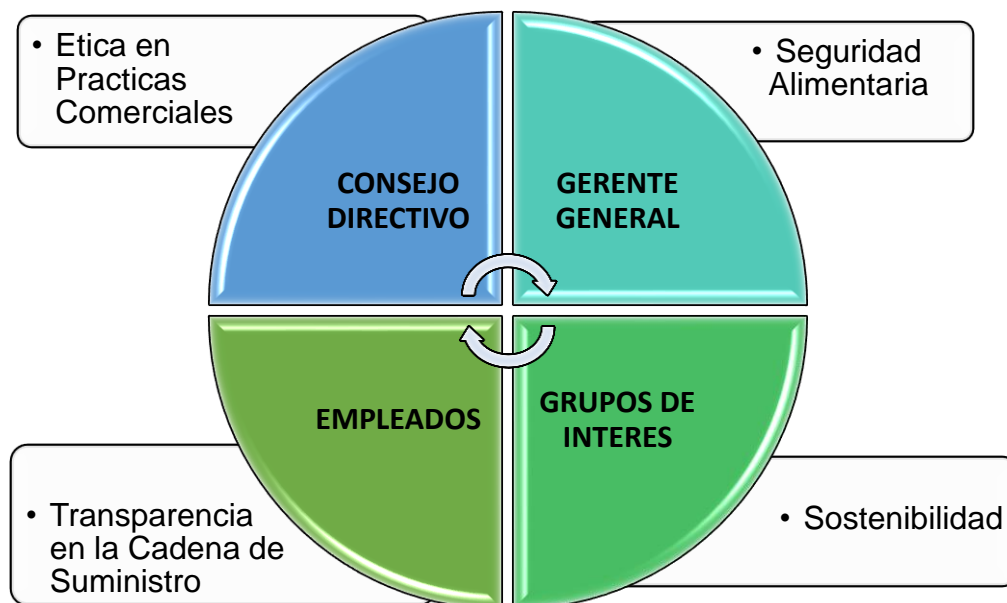
directivo y demás grupos de interés buscando generar confianza y fortalecer la reputación institucional.

La figura 17, articula el esquema de gobierno corporativo a partir de cuatro pilares fundamentales:

1. **Transparencia en la cadena de suministro:** garantizando trazabilidad, acceso a la información relevante y prácticas responsables en cada eslabón del proceso productivo.
2. **Seguridad alimentaria:** como compromiso esencial para ofrecer productos de alta calidad que cumplan con estándares sanitarios y regulatorios.
3. **Ética y sostenibilidad:** promoviendo decisiones empresariales basadas en el respeto por los derechos humanos, el bienestar social y el cuidado del medio ambiente.
4. **Sostenibilidad:** como garantía a largo plazo hacia los grupos de interés, de que las acciones realizadas para satisfacer sus demandas serán satisfechas generando impactos positivos.

**Figura 17**

*Gobierno corporativo*



### **Aspectos legales**

Real Chocolate a la Mesa operará en estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en Colombia, asegurando el desarrollo de sus actividades dentro del marco jurídico correspondiente a su estructura societaria y modelo de negocio. Entre los principales aspectos legales que rigen su funcionamiento se destacan:

Registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá, como requisito fundamental para el ejercicio formal de actividades comerciales.

Registro sanitario ante el INVIMA, aplicable a los productos alimenticios preparados a base de cacao, garantizando su inocuidad y cumplimiento de estándares de calidad.

Normas de higiene y manipulación de alimentos, conforme a las disposiciones del Ministerio de Salud y la Secretaría Distrital de Salud, asegurando condiciones sanitarias adecuadas en todos los procesos.

Cumplimiento de la normatividad laboral, de acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo, incluyendo la afiliación del personal a la seguridad social, salud y sistema de riesgos laborales.

Protección al consumidor y etiquetado, en cumplimiento de las regulaciones establecidas por la Superintendencia de Industria y Comercio, garantizando información clara, veraz y oportuna sobre los productos.

Compromiso ambiental, reflejado en el uso de materiales biodegradables, una adecuada gestión de residuos y la vinculación con proveedores que adopten prácticas sostenibles.

### **Estructura jurídica y tipo de sociedad**

"Real Chocolate a la Mesa" cuya razón social ya ha sido verificada en el RUES, se plantea como una microempresa de conformidad con la Ley 905 de 2004, reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012 que modifica la Ley 590 de 2000. Según el artículo 2, numeral 3, se define como microempresa aquella que cumple con:

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69



El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica  
[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



- a) Una planta de personal que no supere los diez (10) trabajadores, o
- b) Activos totales (excluida la vivienda) por un valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Este tipo de empresa se caracteriza por dirigirse a nichos de mercado específicos, ofreciendo productos o servicios especializados y personalizados que se adaptan a las necesidades y preferencias de una clientela local.

"Real Chocolate a la Mesa" se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) de acuerdo con la Ley 1258 de 2008. Para su creación, se redactará un documento que exprese la voluntad de formar la sociedad, en el que se indicará la razón social, el objeto social, así como la identificación y el domicilio de los accionistas.

Esta modalidad permite que la sociedad sea unipersonal o que esté conformada por varios accionistas, cuenta con una duración indefinida y ofrece una estructura de capitalización flexible.

### Aspectos tributarios

"Real Chocolate a la Mesa" está sujeta a las mismas obligaciones fiscales que otras sociedades comerciales, sin recibir tratamientos especiales o diferenciados responde tributariamente bajo un régimen ordinario en el impuesto a la renta, además de cumplir como agente de retención en la fuente, responsables del IVA, responsable de impuesto al consumo, contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario, obligado a expedir facturas, reportar información exógena, ser responsables del impuesto de industria y comercio.

### Presupuesto de personal

**Tabla 15**

*Nominas valor primer año*

Concepto	Valor estimado
Experto en sostenibilidad	\$ 6,000,000
Experto en negocios	\$ 6,000,000

Experto en nutrición	\$ 6,000,000
Experto en marketing	\$ 6,000,000
Gerente general - Administrador	\$ 36,480,000
Equipo de Cocina y producción (2)	\$ 65,280,000
Equipo de Atención al cliente (2)	\$ 65,280,000
<b>Total</b>	<b>\$ 191,040,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

## Aspectos Financieros

### Objetivos financieros

1. Cumplir con la proyección de ventas de \$899.898.453 establecida a 5 años.
2. Acceder a un crédito a 5 años en las condiciones de financiación más favorables disponibles y garantizar el cumplimiento de los acuerdos adquiridos.
3. Alcanzar la utilidad neta de \$155.051.613 proyectada al finalizar el horizonte de cinco años.

### Proyección Financiera

Para la proyección financiera, la simulación realizada en el modelo financiero Anexo 5, contempla las siguientes variables: proyección de ventas, costos de producción, gastos de mercadeo y administrativos, estados financieros proyectados, indicadores de rentabilidad, fuentes de financiación y evaluación integral del proyecto.

En el primer año de operación (2026), la tabla 16, presenta la estimación de ventas de diferentes productos y servicios que generan ingresos por \$549.550.000, frente a costos por \$213.570.000, lo que arroja un margen operativo de \$335.980.000.

**Tabla 16***Ventas y costos proyectadas*

VENTAS Y COSTOS DEL PRIMER AÑO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	COSTO UNITARIO	COSTOS TOTALES
Chocolate Espumoso Batido a Mano	10,900	\$ 8,500	\$ 92,650,000	\$ 2,300	\$ 25,070,000
Chocolate Espumoso estilo americano	11,000	\$ 8,500	\$ 93,500,000	\$ 2,300	\$ 25,300,000
Chocolate filtrado	6,000	\$ 8,000	\$ 48,000,000	\$ 2,400	\$ 14,400,000
Chocolate Estilo Gourmet con Licores	4,000	\$ 15,000	\$ 60,000,000	\$ 4,700	\$ 18,800,000
Tableta de chocolate para Llevar 60 gr	4,000	\$ 8,000	\$ 32,000,000	\$ 250	\$ 1,000,000
Chocolate en barra para preparar (rinde 14 tazas)	3,300	\$ 18,000	\$ 59,400,000	\$ 14,000	\$ 46,200,000
Productos Complementarios	20,000	\$ 8,000	\$ 160,000,000	\$ 4,000	\$ 80,000,000
Catas de Chocolate por persona	80	\$ 20,000	\$ 1,600,000	\$ 15,000	\$ 1,200,000
Talleres y Experiencias Gastronómicas	80	\$ 30,000	\$ 2,400,000	20,000	\$ 1,600,000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 549,550,000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 213,570,000</b>

*Nota.* Elaboración propia

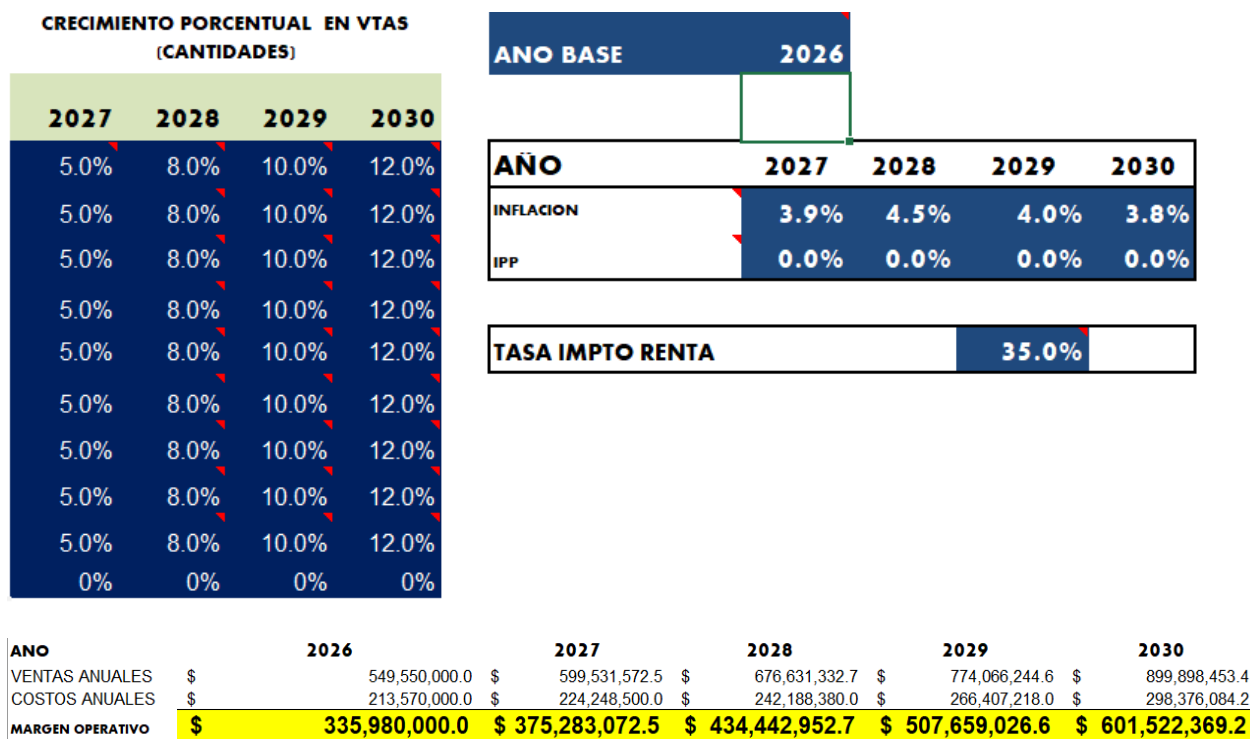
La proyección financiera a cinco años evidencia un crecimiento sostenido del negocio, reflejado principalmente en las ventas. Los ingresos pasan de \$549,550,000 en 2026 a \$899,898,453 en 2030, lo que representa un crecimiento significativo impulsado tanto por aumentos en volumen como por la eficiencia operativa alcanzada en los años proyectados.

El análisis del balance general confirma esta evolución positiva. El activo total aumenta, impulsado principalmente por el crecimiento en el disponible y en el capital de trabajo, lo cual fortalece la liquidez y la solvencia de la empresa. Paralelamente, el pasivo disminuye gradualmente, especialmente en las obligaciones financieras, lo que mejora el apalancamiento.

La figura 18 a continuación, presenta la proyección, que incorpora una tasa de impuesto de renta del 35%, y un incremento inflacionario aproximado, dentro del rango de las proyecciones realizadas por (ValoraAnalitik, 2025). Bajo este escenario, la proyección del margen operativo alcanza un promedio de 64%, reflejando la solidez del modelo.

**Figura 18**

*Proyección de crecimiento porcentual*



La inversión inicial asciende a \$107.778.333, distribuida de la siguiente manera:

- Maquinaria y equipos: \$18.500.000
- Infraestructura tecnológica: \$9.540.000
- Acondicionamiento inicial (adecuaciones, pintura, etc.): \$10.000.000
- Nómina + marketing: \$15.920.000 contemplando un mes de capital de trabajo
- Gastos fijos: \$18.223.333 contemplando dos meses de capital de trabajo.
- Costos operativos: \$35.595.000 contemplando dos meses de capital de trabajo.

El emprendedor aporta un capital propio de \$30.000.000, por lo que se requiere financiación externa de \$77.778.333. Teniendo en cuenta que las tasas otorgadas para emprendimientos en Colombia por medio de entidades financieras para un periodo de 5 años se encuentran alrededor del 17% EA, para efectos del análisis se tomó como referencia esta tasa de financiación, aunque como primera opción se buscará acceder a programas de apoyo

al emprendimiento, tales como Fondo Emprender y las líneas especiales de Bancóldex e iNNpulsa Colombia, que ofrecen alternativas más competitivas para micro, pequeñas y medianas empresas, así como capital semilla condonable.

**Tabla 17**

*Amortización de crédito*

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO					
	17.00%			AÑOS DE CRÉDITO	
				5	
CALCULO DEL PRESTAMO					
AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
					\$ 77,778,333.3
2026	\$ 77,778,333.3	\$ 13,222,316.7	\$ 11,088,379.8	\$ 24,310,696.4	\$ 66,689,953.6
2027	\$ 66,689,953.6	\$ 11,337,292.1	\$ 12,973,404.3	\$ 24,310,696.4	\$ 53,716,549.2
2028	\$ 53,716,549.2	\$ 9,131,813.4	\$ 15,178,883.1	\$ 24,310,696.4	\$ 38,537,666.2
2029	\$ 38,537,666.2	\$ 6,551,403.3	\$ 17,759,293.2	\$ 24,310,696.4	\$ 20,778,373.0
2030	\$ 20,778,373.0	\$ 3,532,323.4	\$ 20,778,373.0	\$ 24,310,696.4	\$ -

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la evaluación financiera, los estados financieros muestran una utilidad neta desde el primer año que alcanza 1.7% de rentabilidad, con un crecimiento promedio anual del 3,8%.

El Valor Presente Neto (VPN) con un valor de \$26.570.617, evidencia rentabilidad positiva al descontar los flujos futuros al valor presente.

La tasa Interna de Retorno (TIR) que mide el rendimiento esperado del proyecto se estima 33,33%, superior al costo de la deuda (17%), lo que confirma la viabilidad financiera.

El periodo de Recuperación de la Inversión es de 4,01 años.

El Punto de Equilibrio es de \$523.603.399 en ventas anuales.

Y la Tasa de evaluación del proyecto es de 25%, lo cual genera un atractivo para inversionistas potenciales.

La evaluación financiera integral del modelo de negocio al arrojar cifras positivas, evidencian que la iniciativa es rentable, con márgenes sostenidos, un retorno superior al costo del capital y un tiempo de recuperación razonable. Además, al contar con opciones de financiación preferenciales a través de programas de apoyo al emprendimiento, se fortalece la sostenibilidad del modelo en el corto y mediano plazo.

Contemplando el alto costo de arrendamiento, la dependencia a la variación de los precios internacionales de cacao y el margen neto que se plantea, se desarrolla otro escenario financiero que contempla estos riesgos críticos con un incremento del 10 % en el precio del cacao, un aumento del 10 % en arriendo y reducción del 15 % en demanda. Para mitigar estos riesgos, se ajusta el menú con presentaciones más pequeñas, se establecen nuevos acuerdos con los proveedores y se establecen contratos de suministro más largos para estabilizar precios. Según la proyección, incluso en este escenario, el margen neto se mantiene en 1.3% sin realizar una optimización de costos variables y un ajuste de la estructura administrativa.

### **Enfoque hacia la sostenibilidad**

En el contexto actual, marcado por un sistema capitalista, hablar de sostenibilidad se ha vuelto frecuente, ya sea por moda, cumplimiento normativo, búsqueda de reconocimiento o proyección de una buena imagen. Sin embargo, en muchos casos los esfuerzos siguen siendo lentos y superficiales. Esto puede deberse a la falta de conciencia, al desconocimiento de la amplitud de la sostenibilidad o a la percepción errónea de que, desde nuestro rol, las acciones resultan insignificantes y que son únicamente las grandes empresas las que deben ocuparse de ello (Córdoba, 2021). Nada más lejos de la realidad, pues las iniciativas empresariales constituyen uno de los principales motores de transformación social.

Por ello, desde la planeación de cualquier modelo de negocio es fundamental incorporar políticas que integren la sostenibilidad como pilar estratégico en la toma de decisiones. En este

sentido, el presente modelo de negocio adopta la sostenibilidad desde sus cuatro dimensiones: social, ambiental, económica y de gobernanza, con la implementación de indicadores que permitirán realizar un seguimiento constante al cumplimiento de metas y a la introducción de mejoras. La figura 19, presenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se impactan:

- ODS 3: salud y bienestar
- ODS 4: educación de calidad
- ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 10: reducción de las desigualdades
- ODS 12: producción y consumo responsables
- ODS 13: acción por el clima
- ODS 15: vida de ecosistemas terrestres
- ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas
- ODS 17: alianzas para lograr los objetivos

**Figura 19**

*Objetivos de Desarrollo Sostenible que se impactan*



**Dimensión social:** se priorizará la generación de empleo digno, con garantías de seguridad, equidad y bienestar, para esto se implementarán 4 indicadores de seguimiento: rotación del personal, cumplimiento de la regulación laboral, horas de capacitación y horas de bienestar. Además, el gerente general tendrá a cargo supervisar la trazabilidad de los productos hasta recibirlos en tienda para asegurar su calidad, a través de visitas de campo mensuales y solicitud de informes periódicos.

**Dimensión ambiental:** se implementarán prácticas de reciclaje y reducción en el uso de desechables, incentivando el uso de termos personales, disminuyendo la generación de residuos e introduciendo empaques 100% compostables. Se promoverá el consumo responsable del cacao colombiano, contribuyendo a proteger la biodiversidad y prácticas agrícolas sostenibles. Se proyecta reducir residuos en 20% al segundo año y adquirir cacao solo de productores certificados en no deforestación.

**Dimensión económica:** se garantizará que los precios al consumidor no superarán las tarifas de mercado, se cumplirá oportunamente con las obligaciones tributarias, se destinará el 10% de las utilidades a la mejora de infraestructura para el manejo de aguas residuales y formación del talento humano.

**Dimensión de gobernanza:** la estructura organizacional contará con expertos en distintas áreas, responsables de una toma de decisiones acertada entregando un reporte trimestral de los hallazgos encontrados y como fueron abordados. Asimismo, se implementarán indicadores que permitan evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

Por otra parte, se realizarán evaluaciones de percepción trimestrales a los grupos de intereses, que permitan promover una mejora continua y de utilizarán las redes sociales como herramienta de comunicación para informar y promover los avances en sostenibilidad.

La adopción de prácticas sostenibles promueve la eficiencia operativa impulsando mejoras en el uso de recursos, reducción de desperdicios, optimización energética y gestión responsable de insumos que se estiman generen un ahorro progresivo iniciando con 8% para el

primer año. Estos elementos contribuyen a disminuir costos estructurales en el mediano plazo, reforzando la estabilidad financiera. Además de fortalecer la reputación y credibilidad facilitando el acceso a clientes, aliados e inversionistas.

### Conclusiones

En el desarrollo del plan de negocio se logró validar el mercado objetivo, así como sus expectativas y necesidades, lo que permitió identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales y consolidar el perfil del segmento de mercado. Así mismo, la propuesta de valor se adapta y cumple sus requerimientos.

El modelo de negocio tiene una importante componente social, enfocado en contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible para impactar positivamente en la calidad de vida de las personas. Sin embargo, en la etapa inicial la tienda al carecer de experiencia en implementar prácticas responsables puede derivar en una gestión inadecuada de recursos que puede generar costos adicionales, sanciones o pérdida de reputación, afectando directamente la estabilidad operativa del proyecto. Por otra parte, aunque las prácticas sostenibles pueden generar ventajas competitivas, esto solo es posible si se superan los riesgos inherentes a la falta de recursos, formación e infraestructura. Por tanto, el éxito del proyecto depende de su capacidad para anticipar estos riesgos, implementar estrategias y consolidar una estructura organizacional capaz de sostener la sostenibilidad como un eje estratégico y no solo como un valor declarativo.

En el análisis del sector y la demanda del mercado para identificar oportunidades, tendencias en el consumo de chocolate artesanal y factores clave que influyan en la competitividad del modelo de negocio en Bogotá, se concluye que el mercado de Bogotá presenta una gran oportunidad para posicionar el chocolate artesanal como un producto premium y de alto valor cultural. Existe un creciente interés por el consumo de alimentos saludables, sostenibles y de origen, alineado a una preferencia global hacia experiencias gastronómicas diferenciadas. Aunque la oferta local de tiendas especializadas en chocolate a la

mesa es limitada, el cacao colombiano goza de un gran reconocimiento internacional y la preferencia de los consumidores por productos auténticos y experiencias inmersivas fortalecen la competitividad del modelo de negocio.

Al evaluar el objetivo de integrar una propuesta de valor diferenciadora y estrategias de comercialización con un enfoque en la experiencia del cliente, se concluye que es más aceptado que el modelo se diferencie a través de su propuesta centrada en la experiencia del cliente. Actividades como talleres, catas, eventos culturales y la comunicación de prácticas sostenibles generan mayor interés que la simple ambientación del espacio físico. La estrategia comercial debe enfocarse en la educación del consumidor sobre el cacao colombiano, la trazabilidad del producto y su impacto social y ambiental, comunicando estos atributos con campañas en redes sociales y un sistema de precios flexible diseñado para distintos segmentos de consumidores.

En la definición de los aspectos operativos y organizacionales necesarios para la implementación del negocio, incluyendo la cadena de suministro y la estructura del equipo, se concluye que la cadena de suministro dependerá de relaciones sólidas con pequeños productores de cacao, así como una estructura organizacional que integre perfiles especializados, apoyados en tecnología digital para gestión de inventarios, ventas y relacionamiento. La ubicación en Chapinero ofrece visibilidad y la inversión en infraestructura, equipos y procesos estandarizados es clave para mantener consistencia y eficiencia en las operaciones.

En la validación financiera y la sostenibilidad del modelo de negocio se concluye que, aunque la inversión inicial es significativa, la proyección del mercado y la preferencia de consumidores por productos premium y sostenibles respaldan la viabilidad del negocio. La sostenibilidad financiera se fortalecerá con estrategias de precios escalonados, diversificación de ingresos mediante productos complementarios y experiencias, junto con el cumplimiento tributario y reinversión de utilidades. A largo plazo, el modelo puede escalarse mediante

franquicias o expansión internacional, aprovechando el reconocimiento del cacao colombiano en mercados globales.

## Referencias

Alvarado, S. (2014). Aportes metodológicos en la estimación de tamaños de muestra en estudios poblacionales de prevalencia. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283363/sao1de1.pdf>

AmericaMalls & Retail. (2024, 8 de octubre). Evolución de las tendencias de consumo en las cocinas colombianas. <https://america-retail.com/paises/colombia/evolucion-de-las-tendencias-de-consumo-en-las-cocinas-colombianas/>

Banco Mundial BIRF AIF. (2024). Bogotá 2024 Una mirada actual al contexto migratorio y sus determinantes sociales. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INTOR/contexto-migratorio-bogota-2024.pdf>

Comunicaciones ProColombia. (2021, noviembre 16). De 18 países quieren comprar más chocolates y cacao de Colombia. ProColombia. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/de-18-paises-quieren-comprar-mas-chocolates-y-cacao-de-colombia>

Cubero, M. C. (2021). La Responsabilidad Social Empresarial y el Greenwashing como estrategias empresariales: efectos sobre el medio ambiente. Observatorio Medioambiental, 24, 21–32. <https://doi.org/10.5209/obmd.79512>

De la Hoz G, N. (2024, diciembre 5). Bonanza de precios duplicó las exportaciones de cacao a US\$195 millones en los primeros nueve meses del año. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2024/12/05/economia-y-finanzas/bonanza-de-precios-duplico-las-exportaciones-de-cacao-a-us195-millones-en-los-primeros-nueve-meses-del-ano>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2025). Estratificación Socioeconómica - Preguntas Frecuentes. [https://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2421:mues](https://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2421:mues)

Escobar Fernández, J. (2023, 21 de febrero). Así es el impacto de la producción de chocolates y confitería en la economía colombiana. Infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2023/02/21/asi-es-el-impacto-de-la-produccion-de-chocolates-y-confiteria-en-la-economia-colombiana/>

FEDECACAO. (2025, enero 31). Colombia reportó en 2024 producción histórica de cacao. <https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-report%C3%B3-en-2024-producci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-de-cacao>

Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO. (2021, marzo 10). El cacao, potenciador de la economía colombiana.

<https://www.fedecacao.com.co/post/el-cacao-potenciador-de-la-econom%C3%ADa-colombiana>

Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO. (s.f). Panel de evaluación sensorial de cacao. <https://www.fedecacao.com.co/investigacion>

Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO & Fondo Nacional de Cacao FNC. (s/f). Proceso de recaudo y pago de cuota de fomento cacaotero. [https://www.fedecacao.com.co/\\_files/ugd/5d76f4\\_bc22301d183148c088dc8899e73f0541.pdf](https://www.fedecacao.com.co/_files/ugd/5d76f4_bc22301d183148c088dc8899e73f0541.pdf)

Forbes. (2023). Conozca a los nuevos 'cacaos' del país y su impacto en el exterior. <https://forbes.co/2023/07/11/economia-y-finanzas/conozca-a-los-nuevos-cacaos-del-pais-y-su-impacto-en-el-externo>

Fundació Factor Humà. (2021). Los mapas de empatía. <https://factorhuma.org/attachments/article/15200/los-mapas-de-empatia-cast.pdf>

Fundación Iberoamericana de Nutrición & Fundación Española de la Nutrición. (2021). El cacao, de la ciencia a la mesa. [https://www.fen.org.es/storage/app/media/2024/MONOGRAFIA\\_CACAO.pdf](https://www.fen.org.es/storage/app/media/2024/MONOGRAFIA_CACAO.pdf)

Gallo, Y. A. (2023, junio 21). Actualidad del mercado mundial de cacao. <https://www.mundocacao.com.co/noticias/c/0/i/73631979/actualidad-del-mercado-mundial-de-cacao>

González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, Ma. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 12(23), 129.

<https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>

Grand View Research. (2023). Informe sobre el tamaño del mercado de alimentos y bebidas orgánicos, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-foods-beverages-market>

Informes de Expertos EMR. (s/f). Panorama del mercado de chocolate en Colombia. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-chocolate-en-colombia>

Metodología de la investigación. Autores: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). McGraw Hill España.

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

Ministerio de Salud y Protección Social. (2024). Contexto migratorio Bogotá 2024. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INTOR/contexto-migratorio-bogota-2024.pdf>

Monsalvo Carrillo, F. A. (2021). Plan de mercadeo chocolates de la Costa S.A.S. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/7117f119-8059-41e6-aba2-ab113a116125/content>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2023, abril 13). El 'tercer lugar', un verdadero espacio ciudadano. <https://courier.unesco.org/es/articles/el-tercer-lugar-un-verdadero-espacio-ciudadano>

Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2023). Oportunidades, retos y necesidades para promover trabajo decente en la cadena de suministro de cacao en Colombia.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.

Pérez, M. Á., Cajiao, S., & Cuervo, C. J. (2019). Diagnóstico de la cadena de cacao en Colombia, con énfasis en CFA orgánico y sostenible.

[https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/09/CC\\_Guia-diagnostico-de-la-cadena-de-cacao-140721.pdf](https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/09/CC_Guia-diagnostico-de-la-cadena-de-cacao-140721.pdf)

Perfect Daily Grind. (2021, marzo 6). El azúcar en el café: explorando un hábito ancestral. <https://perfectdailygrind.com/es/2021/03/06/el-azucar-en-el-cafe-explorando-un-habito-ancestral/>

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.

ProColombia. (2024). Cacao, derivados y chocolate. <https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/cacao-derivados-y-chocolate>

Puratos. (2024, enero 2). Las 3 tendencias del chocolate más relevantes para 2024 América del Norte. <https://www.puratos.co/es/blog/taste-tomorrow/The-3-hottest-chocolate-trends-for-2024>

Rozo Grisales, J. A., & Liehr, E. (2023, diciembre). ¿Qué significa la nueva ley europea sobre deforestación para el cacao especial colombiano? Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/stories/2023/12/que-significa-la-nueva-ley-europea-sobre-deforestacion-para-el-cacao-especial-colombiano/>

Ruta del Cacao S.A.S. (2021). Proyecto vial Bucaramanga - Barrancabermeja - Yondó. <https://rutadelcacao.com.co/descripcion-del-proyecto/>

Sawal, J. (2025, 3 de octubre). Cocoa Derivatives Market Strategic Growth & Future Outlook [2025–2034]. Emergen Research. <https://www.emergenresearch.com/industry-report/cocoa-derivatives-market>

Secretaría Distrital de Integración Social. (2024). Diagnóstico de la Localidad de Chapinero 2024. <https://www.integracionsocial.gov.co>

Sectorial.co. (2021, julio). Informe sector chocolate y confitería.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/143f6d34-9ba1-4c73-b2b0-3082e2a4cb6e/content>

Shaw, J. (s/f). La ola orgánica: tendencias globales y actitudes de los consumidores que dan forma al futuro de los alimentos. Kadence International. <https://kadence.com/the-organic-wave-global-trends-and-consumer-attitudes-shaping-the-future-of-food/>

Shim, Jee-Seon. (2025). Ultra-Processed Food Consumption and Obesity: A Narrative Review of Their Association and Potential Mechanisms. *Journal of Obesity and Metabolic Syndrome*, 34, 40. <https://doi.org/10.7570/jomes24045>

Tabares, F. (s/f). Precios psicológicos: ¿Mito o realidad? Universidad Eafit. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/38c205a9-ae4e-434d-aa3f-0eb430839d85/content>

ValoraAnalitik. (2025). *Colombia será el único país de América Latina que no cumplirá la meta de inflación en 2026; tasas se mantendrían estables.* <https://www.valoraanalitik.com/colombia-sera-el-unico-pais-de-america-latina-que-no-cumplira-la-meta-inflacion-en-2026-tasas-se-mantendrian-estables/>

**Anexos**

**Anexo 1 Marco PESTEL**

FACTORES POLÍTICOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)	Promedio	CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFIA
Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026	El PND (Plan Nacional de Desarrollo) es un documento elaborado por el gobierno de Colombia cada cuatro años, que establece las políticas, programas, y proyectos prioritarios para el desarrollo económico y social del país. Define cómo se distribuirán los recursos del Estado, incluyendo inversiones en infraestructura, investigación, desarrollo tecnológico y apoyo a los productores.	<p>Dentro los proyectos estratégicos de impacto regional se estableció el proyecto “Construcción de viveros debidamente certificados para la producción de semilla en los cultivos cacao entre otros en los departamentos de Meta, Vichada, Casanare, Caquetá, Putumayo, Guaviare”.</p> <p>Y como línea de inversión departamental dentro de los proyectos estratégicos para el departamento de Santander se encuentra la Ruta del cacao (Bucaramanga – Barrancabermeja – Yondó) que se enfoca en mejorar la infraestructura vial para fortalecer las conexiones entre el oriente de Colombia y las zonas de producción petrolera. Aunque no está directamente relacionado con el cacao como producto agrícola, tiene este nombre dado que Santander es una zona importante para la producción de cacao.</p>	El proyecto de construcción de viveros tiene un impacto Alto ya que fortalece la cadena de suministro para los establecimientos que procesan derivados del cacao y, potencialmente, podría reducir los costos si se incrementa la oferta del producto. Por otro lado, la Ruta del Cacao también tendría un impacto alto, al mejorar la infraestructura de transporte en la región, lo que facilitaría	5	El análisis del factor político revela un panorama favorable para la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Bogotá. Se evidencian proyectos que fortalecen la cadena de suministro del cacao mejorando la infraestructura de transporte, facilitando el acceso a los mercados locales e internacionales. La influencia del Consejo Nacional Cacaotero y las iniciativas gubernamentales reflejan una preocupación activa por el desarrollo del sector cacaotero, lo que se traduce en un aumento de la producción y un reconocimiento internacional del cacao colombiano, permitiendo a los emprendedores diversificar su oferta y acceder a incentivos que fomentan el crecimiento	<a href="https://rutadelcacao.com.co/descripcion-del-proyecto/">https://rutadelcacao.com.co/descripcion-del-proyecto/</a>



			<p>el movimiento de mercancías y personas.</p>		<p>económico. Además, el contexto político ofrece un respaldo significativo a los emprendedores a través de incentivos tributarios y asistencia gubernamental, para mitigar el riesgo asociado en la creación de nuevas empresas.</p>	
<p><b>Representatividad en Gremios y Otros Organismos</b></p>	<p>Consejo Nacional Cacaotero: Es el máximo órgano consultivo de la política cacaotera del Gobierno Nacional, que tiene como objetivo fomentar la producción, mejorar la calidad del cacao, apoyar a los agricultores, y fortalecer la cadena de valor del cacao en Colombia.</p>	<p>Actualmente 164 personas representan o hacen parte de la cadena del cacao-chocolate, tales como productores, asociaciones de base, transformadores y empresas exportadoras. Por el sector público los ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y de Industria, Comercio y Turismo, Agrosavia y la Agencia de Renovación del Territorio. También el Consejo Nacional Cacaotero, la FAO y la Usaid.</p>	<p>El impacto es medio, debido a que la influencia del Consejo Nacional Cacaotero es ampliamente reconocida, y se evidencia una preocupación desde diversos sectores por el desarrollo del cacao en el país, lo que impulsa la producción, brinda apoyo a los agricultores, y refuerza la cadena de valor del cacao en Colombia, sin embargo, no impacta directamente a las tiendas que lo comercializan</p>	<p>3</p>		<p><a href="https://sac.org.co/la-cadena-cacao-chocolate-nuevo-acuerdo-por-la-competitividad/">https://sac.org.co/la-cadena-cacao-chocolate-nuevo-acuerdo-por-la-competitividad/</a></p>



<p><b>Acuerdos</b></p>	<p>Acuerdo De Competitividad De La Cadena Del Cacao: Formalizado en junio de 2022, es una iniciativa orientada a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva del cacao, plantea metas en un escenario de ocho años, hasta el 2030.</p>	<p>El principal objetivo que se define en este acuerdo por la competitividad es llegar en el 2030 a una producción de 126 mil toneladas de cacao (en el 2021 se obtuvieron 69 mil), para abastecer el mercado interno y posicionarse en los mercados internacionales, buscando que los productos nacionales derivados del cacao sean reconocidos por su materia prima de alta calidad.</p> <p>Establecen cinco pilares para el desarrollo de la cacaoicultura nacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Origen Colombia,</li> <li>2) Apuesta a la productividad sostenible,</li> <li>3) Investigar e innovar juntos,</li> <li>4) Unidos por una extensión rural de impacto, y</li> <li>5) Más capacidad para transformar.</li> </ol> <p>Actualmente se están renovando las plantaciones de cacao, se han hecho inversiones en equipo con Fedecacao para aumentar la productividad y pasar de 0.5 toneladas a una tonelada por hectárea promedio, se proyecta renovar 50 mil</p>	<p>El impacto de este acuerdo es alto, ya que establece metas ambiciosas que benefician a aquellos que trabajan con derivados del cacao, al aumentar la disponibilidad del producto. Además, al considerar que en distintos territorios el cacao presenta notas y características específicas, se abre la posibilidad de diversificar la oferta, permitiendo que los productos reflejen la riqueza y variedad del cacao colombiano según su origen geográfico.</p>	<p>5</p>		<p><a href="https://sac.org.co/la-cadena-cacao-chocolate-nuevo-acuerdo-por-la-competitividad/">https://sac.org.co/la-cadena-cacao-chocolate-nuevo-acuerdo-por-la-competitividad/</a></p>
------------------------	--	---	--	----------	--	--



		hectáreas en todo el territorio nacional.			
<b>Convenios</b>	<p>Organización Internacional del Cacao (ICCO): Es una organización intergubernamental creada en 1973 bajo el auspicio de las Naciones Unidas para supervisar y coordinar el comercio mundial de cacao. Su misión principal es lograr un desarrollo sostenible en el sector del cacao a nivel global, promoviendo la cooperación entre los países productores y consumidores.</p>	<p>Colombia ingreso a La Organización Internacional del Cacao (ICCO) en 2021, reuniendo a 52 países, de los cuales 23 son exportadores de cacao y 29 importadores.</p> <p>Colombia ingresa como uno de los 10 productores más importantes de cacao en el mundo, por cuestión de volúmenes, cantidades y calidad. Con este convenio hace parte del grupo de países exportadores de cacao más relevantes del mercado global.</p> <p><a href="https://www.fedecacao.com">https://www.fedecacao.com</a>.</p>	<p>El impacto es medio, debido a que representa un valor agregado para los establecimientos que ofrecen productos derivados del cacao, destacando su reconocimiento internacional. Esta cualidad no solo mejora la percepción de calidad del producto, sino</p>	3	<p><a href="https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-ingresa-a-la-organizacion-internacional-del-cacao">https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-ingresa-a-la-organizacion-internacional-del-cacao</a></p>



		co/post/colombia-ingresa-a-la-organizaci%C3%B3n-internacional-del-cacao	que también posiciona a los negocios en un mercado global competitivo, al ofrecer cacao con atributos únicos y de alta calidad que son valorados en todo el mundo.		
<b>Programas</b>	Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET): Iniciativa del gobierno de Colombia que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida en las regiones más afectadas por el conflicto armado, la pobreza, y la exclusión social. Este programa se estableció como parte del Acuerdo de Paz firmado en 2016 entre el gobierno colombiano y las FARC.	Este programa abarca 170 municipios distribuidos en 16 subregiones de Colombia, con un énfasis en generar paz, desarrollo y justicia social. Dentro del programa Rutas (PDET) financiado por el Fondo Europeo para la Paz, Colcocoa y Cooperagro, con el objetivo de mejorar las condiciones de pequeños productores en departamentos que históricamente han sido afectados por el conflicto armado, en 2023 se firmó una negociación para producir y exportar cacao del Putumayo con destino a Europa. <a href="https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/acuerdo-historico-para-exportar-cacao-del-putumayo/">https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/acuerdo-historico-para-exportar-cacao-del-putumayo/</a>	El impacto es medio, debido a que impulsa la producción nacional de cacao, y que también amplía su reconocimiento internacional, lo cual fortalece la competitividad del producto en mercados globales. Además, abre oportunidades para los establecimientos de consumo ubicados en zonas priorizadas, permitiéndoles acceder a incentivos y	3	<a href="https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/acuerdo-historico-para-exportar-cacao-del-putumayo/">https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/acuerdo-historico-para-exportar-cacao-del-putumayo/</a>

			subsídios orientados al fomento del desarrollo económico y empresarial			
--	--	--	--	--	--	--



<p><b>Mecanismos De Apoyo Al Emprendimiento</b></p>	<p>En Colombia, existen varios mecanismos que ofrecen incentivos para la creación de nuevas empresas, permitiendo a los emprendedores acceder a recursos financieros, formación y asesoría técnica para que sus proyectos sean sostenibles y rentables a largo plazo.</p>	<p>Bancóldex ofrece diferentes líneas de crédito especializadas para emprendedores, con tasas preferenciales y plazos ajustados a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. ofrece programas de formación y acompañamiento para mejorar la gestión y la innovación en los emprendimientos.</p> <p>El Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ofrece capital semilla a nuevos emprendedores. Los recursos no son reembolsables si el emprendimiento cumple los objetivos de empleo y sostenibilidad planteados en el proyecto. Brindan acompañamiento técnico y asesoría a los emprendedores en la formulación y ejecución de sus proyectos de negocio.</p> <p>INNpulsas ofrece apoyo a startups y emprendedores innovadores, facilitando acceso a capital semilla, programas de aceleración, y concursos de innovación para promover nuevas ideas de</p>	<p>El impacto es alto, debido a que el proceso de crear una empresa implica una inversión inicial significativa y es común enfrentarse a pérdidas durante las primeras etapas mientras el negocio se consolida en el mercado. En este contexto, contar con el apoyo gubernamental resulta crucial, pues reduce el riesgo que implica emprender.</p>	<p>5</p>		
---	---	---	---	----------	--	--



		<p>negocio. También proporciona programas educativos para mejorar las capacidades gerenciales y técnicas de los emprendedores. El FNG facilita el acceso a crédito a las PYMES y emprendedores al actuar como garante ante las entidades financieras, cubriendo hasta el 70-80% del valor del préstamo.</p> <p>Las Cámaras de Comercio en Colombia cuentan con servicios de asesoría, formación y capacitación para nuevos emprendedores, ayudando a la estructuración del plan de negocio y la formalización empresarial.</p> <p>Ley de Apoyo a las PYMES 590 de 2000 modificada posteriormente por otras leyes, como la Ley 905 de 2004, Promueve incentivos fiscales y financieros para las pequeñas y medianas empresas, incluidas las chocolaterías y negocios de consumo en general, brindando acceso a créditos con condiciones favorables y exenciones fiscales bajo ciertas condiciones.</p>				
--	--	---	--	--	--	--



<p><b>Incentivos Tributarios</b></p>	<p>En Colombia, las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) pueden acceder a diversos incentivos fiscales que buscan fomentar su crecimiento y sostenibilidad, reduciendo las cargas tributarias</p>	<p>Régimen Simple de Tributación (RST): Permite que las PYMEs consoliden en un solo pago varios impuestos nacionales y territoriales como el Impuesto sobre la Renta, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto de Industria y Comercio (ICA), con tarifas más bajas que las del régimen ordinario de renta, que varían entre el 1.8% y el 14.5% dependiendo del nivel de ingresos y la actividad económica de la empresa. Exenciones y deducciones en el Impuesto de Renta: Las PYMEs que inviertan en investigación y desarrollo pueden deducir hasta el 100% de estos gastos del impuesto sobre la renta. Deducción por contratación de personal joven: Las empresas que contraten jóvenes entre 18 y 28 años pueden aplicar deducciones en su impuesto de renta. Zonas Francas: Las PYMEs ubicadas en zonas francas pueden beneficiarse de un impuesto de renta reducido al 20%, además de estar exentas de impuestos a la importación de bienes de capital y materias primas.</p>	<p>El impacto es alto, debido a que la carga tributaria para las empresas en Colombia es elevada. Para los emprendedores, los incentivos tributarios se convierten en una herramienta valiosa durante las etapas iniciales de su negocio, ya que facilitan la obtención de estabilidad financiera, ayudan a mitigar la incertidumbre y el riesgo asociados con los primeros años de operación.</p>	<p>5</p>		
--------------------------------------	---	--	--	----------	--	--



		<p>Zonas más afectadas por el conflicto armado (ZOMAC): Las nuevas empresas ubicadas en estas zonas gozan de una reducción progresiva del impuesto de renta, iniciando con una tarifa del 0% en los primeros 5 años, para llegar gradualmente a la tarifa plena.</p> <p>Deducciones por donaciones y responsabilidad social empresarial: Las empresas que realicen donaciones a entidades sin ánimo de lucro o inviertan en proyectos sociales pueden deducir hasta el 25% del monto donado en su declaración de renta.</p> <p>Deducciones por inversión en capital humano: Los gastos en capacitación y formación de empleados también pueden ser deducibles del impuesto sobre la renta, favoreciendo a las PYMEs que inviertan en el desarrollo de su personal.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

FACTORES ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)		CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFIA
---------------------	------------------------	----------------	-----------------------------	--	--------------	--------------



<p><b>PIB del sector</b></p>	<p>Se refiere al valor monetario total de todos los bienes y servicios finales producidos por un sector específico de la economía durante un período determinado (generalmente un año). Permite evaluar el crecimiento del sector. Facilita la comparación entre diferentes sectores y su contribución al PIB total del país.</p>	<p>En el 2020 el PIB de elaboración de cacao, chocolate y confitería cayó 8,3% debido a los efectos de la pandemia. A pesar de lo anterior en el 2020 el sector cacaotero pudo aumentar su producción reportando un crecimiento en el número de toneladas de 6,3% frente al 2019. Asimismo, en el año 2024 se registró una producción récord en toda la historia de más de 73.000 toneladas superando las 59.831 registradas en 2023 y las 69.040 obtenidas en el año 2021</p> <p>El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) indicó que la industria de chocolatería y confitería aportó \$1,16 billones a la producción nacional, lo que representó el 2,95% del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de alimentos durante 2022. Según Fedecacao, para 2022, aportó al PIB agropecuario 0,6%, con una producción de 62.158 toneladas de cacao.</p>	<p>El impacto es alto, debido a que desde 2019 se ha observado un crecimiento constante en la producción de cacao en Colombia. Este aumento no solo mejora la disponibilidad del producto en el mercado local e internacional, sino que también refuerza su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país</p>	<p>5</p>	<p>El análisis de los factores económicos del sector cacaotero en Colombia revela un impacto favorable para la creación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Bogotá por diversos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha experimentado un crecimiento constante en la producción de cacao, lo que no solo mejora su disponibilidad del producto en el mercado local, sino que también refuerza su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país.</li> <li>- El cacao colombiano es reconocido a nivel mundial por sus cualidades organolépticas y su posición como uno de los principales exportadores es un valor agregado que incentiva su comercialización local.</li> <li>- Las diversas ferias y exposiciones, además de aumentar la visibilidad del cacao colombiano, educan a los consumidores sobre sus</li> </ul>	<p><a href="https://www.infobae.com/colombia/2023/02/21/asi-es-el-impacto-de-la-produccion-de-chocolates-y-confiteria-en-la-economia-colombiana/">https://www.infobae.com/colombia/2023/02/21/asi-es-el-impacto-de-la-produccion-de-chocolates-y-confiteria-en-la-economia-colombiana/</a></p> <p>- <a href="https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/143f6d34-9ba1-4c73-b2b0-3082e2a4cb6e/content">https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/143f6d34-9ba1-4c73-b2b0-3082e2a4cb6e/content</a></p> <p>- <a href="https://www.agronegocios.co/agricultura/dia-internacional-del-chocolate-2023-una-radiografia-del-sector-cacaotero-3703229">https://www.agronegocios.co/agricultura/dia-internacional-del-chocolate-2023-una-radiografia-del-sector-cacaotero-3703229</a></p> <p>- <a href="https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-report%C3%B3-en-2024-producci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-de-cacao">https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-report%C3%B3-en-2024-producci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-de-cacao</a></p>
------------------------------	---	--	---	----------	--	---



<p><b>Análisis de Mercado a nivel LOCAL</b></p>	<p>Se refiere a las características y dinámicas de un mercado específico, en este caso Bogotá. Incluyendo la demanda, competencia y factores locales</p>	<p>Bogotá ha puesto en marcha diversas iniciativas para fomentar la comercialización de productos derivados del cacao. Entre estas, destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurso Nacional de Chocolate de Origen Colombiano, que se lleva a cabo en el marco del evento Choco Show aumentando así la visibilidad y la demanda de chocolates finos.</li> <li>• Salón del Chocolate y Café: Este evento se lleva a cabo anualmente y reúne a productores, chocolateros y amantes del cacao, ofreciendo un espacio para degustaciones, talleres y conferencias.</li> <li>- Feria Internacional del Cacao y Chocolate: Este evento se centra en la industria del cacao y sus derivados, promoviendo la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Aquí se presentan las últimas tendencias del sector, junto con oportunidades para establecer conexiones comerciales.</li> <li>- Feria de la Innovación en Alimentos: Aunque no está exclusivamente dedicada al cacao, esta feria incluye una sección dedicada a productos</li> </ul>	<p>El impacto es alto, ya que las diversas ferias y exposiciones elevan la visibilidad del cacao colombiano, educando a los consumidores sobre sus propiedades y subrayando la importancia de su producción para el país. Estas actividades no solo fomentan el emprendimiento, sino que también facilitan la creación de alianzas estratégicas entre productores, chocolateros y otros actores del sector</p>	<p>5</p>	<p>propiedades y la importancia de su producción, fomentando el emprendimiento y creando alianzas estratégicas entre los actores del sector. Sin embargo, a pesar de un crecimiento notable en la producción del sector cacaotero, la generación de empleo no ha crecido de manera proporcional, lo que sugiere que los beneficios laborales del sector cacaotero aún no han alcanzado el nivel esperados</p>	
---	--	---	--	----------	---	--



		derivados del cacao, donde emprendedores y empresas pueden exhibir sus creaciones y establecer contactos con compradores				
--	--	--	--	--	--	--



<p><b>Análisis de Mercado a nivel NACIONAL</b></p>	<p>Se refiere al estudio a gran escala que abarca todo el territorio de un país, en este caso Colombia.</p>	<p>El cultivo del cacao está priorizado en el plan de ordenamiento agrícola, que potencia el crecimiento de su cadena de valor trabajando pilares como insumos y producción, comercialización, financiamiento, investigación y articulación institucional. El Gobierno Nacional cuenta con múltiples herramientas que facilitan el acceso a líneas de crédito, financiamiento para proyectos de investigación, transferencia de tecnología y soluciones para incrementar la producción, ventas y exportaciones del cacao colombiano.</p> <p>En Colombia, 850 empresas se dedican a la elaboración de derivados del cacao, chocolate y confitería, de las cuales el 99,06% son micro y pequeñas empresas, con presencia en 26 departamentos. En Bogotá, Santander y Antioquia residen la mayor parte de ellas. existen en promedio 400 marcas de chocolate de mesa y más de 15 marcas de chocolate en tabletas.</p> <p>En 2021, Colombia produjo 65.174 TM de cacao con una</p>	<p>El impacto es medio, ya que el panorama nacional refleja un fuerte respaldo gubernamental hacia la producción, comercialización, financiamiento e investigación de proyectos asociados al cacao. La creciente disponibilidad de tierras aptas para el cultivo del cacao, junto con los incentivos para reemplazar cultivos ilícitos por cacao, muestra un escenario favorable para el desarrollo de emprendimientos relacionados con productos derivados del cacao.</p>	<p>3</p>		<p>- <a href="https://investincolombia.com.co/en/sectors/agribusiness-and-food-production/cocoa-by-products-and-chocolate">https://investincolombia.com.co/en/sectors/agribusiness-and-food-production/cocoa-by-products-and-chocolate</a></p> <p>- <a href="https://fas.usda.gov/data/colombia-colombian-cacao-industry">https://fas.usda.gov/data/colombia-colombian-cacao-industry</a></p>
--	---	--	--	----------	--	---



		<p>superficie plantada de 194.428 hectáreas. Colombia tiene 2,8 millones de hectáreas de tierra aptas para el cultivo del cacao y es un importante productor de cacao fino o de aroma</p> <p>Casi el 60% de la producción nacional se concentra en municipios de las ZOMAC (Zonas más afectadas por el conflicto). Además, 25.000 hectáreas de cultivos ilícitos han sido sustituidas por cacao.</p> <p>En cuanto a la competencia, el mercado colombiano de cacao y sus derivados está dominado por grandes empresas como la Compañía Nacional de Chocolates (con un 50% del mercado), Luker (31%) que compran para abastecer el mercado local y exportar y otras pequeñas y medianas empresas que compiten por el 19% restante del mercado</p>				
--	--	--	--	--	--	--



<p><b>Análisis de Mercado a nivel INTERNACIONAL</b></p>	<p>Se refiere al estudio del sector a nivel internacional.</p>	<p>La calidad de cacao colombiano en grano es un referente a nivel mundial por sus propiedades organolépticas, los cuales se ubican en la categoría de cacaos especiales, lo cual le permite abarcar grandes posibilidades en el mercado internacional, debido a la alta demanda de productos premium. Colombia es uno de los principales proveedores de cacao fino o de aroma, ocupando el 5to lugar en exportaciones mundiales, lo que le abre puertas en los mercados más sofisticados del mundo. La producción en Colombia está alineada con los compromisos “ESG” de los grandes compradores, tiene políticas claras de deforestación cero, fuertes regulaciones contra el trabajo infantil y un precio interno alto que favorece al productor. La calidad del cacao colombiano ha sido reconocida en numerosas ocasiones en el Salón del Chocolate de París, resaltando la calidad de los diferentes orígenes del país. Colombia cuenta con</p>	<p>El impacto es alto, ya que el cacao colombiano es reconocido a nivel mundial por sus propiedades organolépticas, lo que lo clasifica en la categoría de cacaos especiales y Colombia se posiciona entre los cinco principales exportadores globales de cacao, lo que representa un valor agregado significativo para aquellos interesados en comercializar productos derivados de este cultivo.</p>	<p>5</p>	<p>- <a href="https://investincolombia.com.co/en/sectors/agribusiness-and-food-production/cocoa-by-products-and-chocolate">https://investincolombia.com.co/en/sectors/agribusiness-and-food-production/cocoa-by-products-and-chocolate</a></p> <p>- <a href="https://repositorio.uncundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/4957/AN%C3%81LISIS%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20PRODUCCI%C3%93N%20DE%20CACAO%20%28THEOBROMA%20CACAO%20L.%29%20TIPO%20EXPORTACI%C3%93N%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=6">https://repositorio.uncundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/4957/AN%C3%81LISIS%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20PRODUCCI%C3%93N%20DE%20CACAO%20%28THEOBROMA%20CACAO%20L.%29%20TIPO%20EXPORTACI%C3%93N%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=6</a></p> <p>- <a href="https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17392-cual-es-el-impacto-de-la-produccion-de">https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17392-cual-es-el-impacto-de-la-produccion-de</a></p>
---	--	---	--	----------	--



		<p>acuerdos comerciales en los mercados más importantes del sector y la mayoría de los productos colombianos ingresan a Estados Unidos y la Unión Europea libres de aranceles.</p> <p>En productos de chocolatería, el país exportó USD \$85,1 millones de dólares a 68 países durante 2022. Los principales destinos fueron Estados Unidos (USD \$18,5 mill), Ecuador (USD \$15,9 mill) y Venezuela (USD \$9,6 mill). En adición a esto, los productos colombianos también llegaron a países como Bahrein, Fiji, Eslovaquia e India. El crecimiento en exportaciones durante 2022 fue de 26,3% en comparación con 2021. Las exportaciones para 2022 de cacao en grano y producto final superaron US\$131 millones.</p> <p>En este sentido, la producción nacional de cacao ha sido clave para suplir parte de la demanda insatisfecha a nivel mundial, ya que algunos países africanos, que tradicionalmente eran los principales productores, han enfrentado problemas de</p>				
--	--	---	--	--	--	--



		producción por cambios climáticos				
--	--	-----------------------------------	--	--	--	--



<p><b>Empleabilidad</b></p>	<p>Se refiere a la vinculación laboral del sector</p>	<p>En el año 2019, el subsector cacaoero generó cerca de 165.000 empleos entre directos e indirectos. En el periodo de 2011 a 2019, se presentó un crecimiento del 29% en el total de empleos que generó el subsector cacaoero, concentrándose en los departamentos con mayores áreas sembradas. Se calcula que aproximadamente cada hectárea sembrada de cacao utiliza 1,1 empleos directos e indirectos al año. En el año 2020, el subsector cacaoero generó cerca de 173.293 empleos entre directos e indirectos. En el periodo de 2011 a 2020, se presentó un crecimiento del 36% en el total de empleos que generó el subsector cacaoero, concentrándose en los departamentos con mayores áreas sembradas. Se calcula que aproximadamente cada hectárea sembrada de cacao utiliza 0,9 empleos directos e indirectos al año.</p>	<p>El impacto es medio, ya que a pesar de un crecimiento del 6.1% en el sector productivo durante 2020, no se ha observa un aumento significativo en la generación de empleo que este sector puede ofrecer.</p>	<p>3</p>		<p><a href="https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf">https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf</a> <a href="https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf">https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf</a></p>
-----------------------------	---	--	---	----------	--	--

FACTORES SOCIALES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)		CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFIA
-------------------	------------------------	----------------	-----------------------------	--	--------------	--------------



<p><b>Tradiciones</b></p>	<p>Se refiere a las prácticas tradicionales que se transmiten principalmente a través de la experiencia, de generación en generación y son particulares de un grupo.</p>	<p>Durante siglos, el cacao ha sido un elemento central en la vida de las comunidades indígenas de Colombia. Utilizado no solo como alimento, sino también en rituales sagrados, el cacao era considerado un regalo de los dioses. Las tradiciones indígenas en torno al cacao incluyen su uso en ceremonias y como moneda en el intercambio comercial. Esto habla no solo de su valor económico, sino de su importancia cultural.</p> <p>Hoy en día, estos valores permanecen presentes en las zonas cacaoteras, donde las comunidades siguen cultivando este fruto de manera respetuosa con la naturaleza.</p> <p>Actualmente, sigue siendo vital para los productores mantener un equilibrio entre la tradición y la innovación adoptando técnicas de cultivo más eficientes y el uso de tecnologías para mejorar la producción. El cacao es mucho más que un ingrediente fundamental en la producción de chocolate; es parte del legado cultural y agrícola de</p>	<p>El impacto es bajo, ya que, a pesar de los avances en la tecnificación de los procesos agroindustriales, las tradiciones y métodos tradicionales en el sector cacaotero no han sufrido cambios profundos. El respeto por las formas tradicionales de producción sigue siendo una característica fundamental de este sector, incluso con el aumento progresivo en la producción.</p>	<p>1</p>	<p>El análisis de los factores sociales sugiere que, aunque ha habido avances en la tecnificación del sector cacaotero en Colombia y un aumento sostenido de la producción, el respeto por las formas tradicionales de producción sigue siendo predominante. Este escenario resalta la coexistencia entre modernización y tradición en la producción cacaotera. Por otro lado, las tendencias en el consumo de chocolate de mesa, especialmente el enfoque en compras por necesidad, ofrecen oportunidades para que los establecimientos adapten sus estrategias de mercadeo. Al enfocarse en las expectativas de los consumidores, quienes valoran experiencias de compra personalizadas y socialmente responsables, se pueden implementar estrategias que mejoren tanto la experiencia del consumidor como la</p>	<p><a href="https://www.colombiahistorica.com/el-cacao-en-colombia-un-viaje-desde-las-tradiciones-indigenas-hacia-el-exito-en-mercados-internacionales/">https://www.colombiahistorica.com/el-cacao-en-colombia-un-viaje-desde-las-tradiciones-indigenas-hacia-el-exito-en-mercados-internacionales/</a></p> <p>- <a href="https://davida.com.co/es/blog/cultura-y-tradicion-del-Cacao-en-Colombia.html">https://davida.com.co/es/blog/cultura-y-tradicion-del-Cacao-en-Colombia.html</a></p>
---------------------------	--	--	--	----------	---	---

		<p>Colombia. A lo largo de los años, este producto ha sido cultivado con dedicación por familias cacaoteras que preservan métodos tradicionales, mientras impulsan el desarrollo sostenible y la economía local</p>		<p>conexión emocional con el producto. Esto podría estimular un mayor consumo y fidelización, especialmente si se integran innovaciones tecnológicas que optimicen la interacción con los productos</p>	
--	--	---	--	---	--



<p><b>Consumo Actual</b></p>	<p>Se refiere a la información de consumo y gasto en cifras</p>	<p>Según La Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI en alianza con la firma Raddar En el 2022 los colombianos gastaron \$242,5 billones en alimentos, que representan el 39,25% de los ingresos familiares. Las categorías de alimentos con mayor demanda fueron las carnes y los derivados, la leche y los derivados lácteos y los productos de panadería que representaron más de \$83 billones de pesos en gasto. El Chocolate de Mesa represento un 0,36% del gasto que representaron 2,72 billones de pesos en gasto.</p> <p>Un análisis del estudio Kantar 2024, identifica un aumento en las ocasiones de consumo de ciertas categorías de alimentos y bebidas. Las bebidas calientes, como el tinto, han incrementado su consumo en un 27% en ocasiones semanales, mientras que el chocolate caliente ha crecido un 25%.</p> <p>Dentro de los factores que impulsaron la decisión de compra de alimentos se destaca que el 36,67% de los colombianos compraron alimentos por necesidad, el</p>	<p>El impacto es medio, ya que los datos muestran un crecimiento en el consumo de chocolate de mesa, acompañado de una tendencia a comprar este producto principalmente por necesidad. Estos factores brindan una oportunidad para diseñar estrategias de mercadeo dirigidas a incentivar el consumo, aprovechando las preferencias de los consumidores.</p>	<p>3</p>		<p><a href="https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17391-las-tendencias-de-consumo-de-alimentos">https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17391-las-tendencias-de-consumo-de-alimentos</a> - <a href="https://america-retail.com/paises/colombia/evolucion-de-las-tendencias-de-consumo-en-las-cocinas-colombianas/E23">https://america-retail.com/paises/colombia/evolucion-de-las-tendencias-de-consumo-en-las-cocinas-colombianas/E23</a></p>
------------------------------	---	---	--	----------	--	--



		17,13% por gusto, el 14,45% por calidad, el 11,20% por costumbre, el 8,56% por precio, el 7.81% por antojo, y finalmente, el 1,28% por promoción.			
<b>Tendencias de consumo</b>	Se refiere a los patrones de comportamiento que se observan en los consumidores al momento de adquirir bienes o servicios y suelen cambiar con el tiempo, y reflejan las preferencias, necesidades y valores dominantes en un determinado momento	Según estudio de Euromonitor en el que se evalúan las tendencias de consumo, 55% de consumidores compraron en tiendas con experiencias atractivas y 29% se sentiría cómodo si las marcas rastrean sentimientos y personalizan las experiencias de acuerdo a sus sentimientos y 64% de los consumidores intentó en 2023 tener un impacto positivo en el medio ambiente. De acuerdo con un informe de Innova Market Insights, Los consumidores	El impacto es alto, ya que permite tomar decisiones estratégicas basadas en las expectativas de los consumidores, quienes valoran experiencias de compra significativas, productos innovadores, espacios que promuevan la	5	



		<p>están eligiendo pasar tiempo con familiares y amigos e invirtiendo en lo local. Otra tendencia de consumo que figurará es el aumento de las experiencias compartidas, como una experiencia gastronómica compartida centrada en la conexión social y la expansión de su círculo social. Los consumidores que se sienten más conectados después de la pandemia, uno de cada cuatro consumidores pasa más tiempo en casa. Este nuevo aprecio por la conexión lleva a casi una cuarta parte de los consumidores globales a decir que priorizarán el gasto en alimentos y bebidas especiales para disfrutar en casa. Según análisis de tendencias de Alianza Team, El clean label es una tendencia global que busca mayor claridad en la descripción de los componentes nutricionales de un producto; se basa en la utilización de términos comprensibles para todos los consumidores en las etiquetas de productos, así como evitar ingredientes artificiales. Los productos elaborados</p>	<p>cohesión social y sean medioambientalmente responsables, así como aprovechar la tecnología para mejorar la experiencia del consumidor</p>			
--	--	--	--	--	--	--



		<p>con nuevos ingredientes tienen gran aceptación en los consumidores que buscan nuevas experiencias alrededor de la comida. Algunas tendencias de consumo de alimentos muestran preferencia por productos provenientes de plantas como cereales, frutos secos, frutas y legumbres frescas; así como productos con poca o ninguna presencia de azúcares o sal. Las tendencias de la industria alimentaria muestran inclinación hacia los productos con menor huella ambiental Según estudio de innova Market insights publicado el 23/07/2024 muestra que los consumidores colombianos están cada vez más interesados en productos básicos cotidianos que se ajusten a sus objetivos y preferencias de salud. La frescura es también un atributo clave en las tendencias de los alimentos básicos cotidianos, sobre todo en categorías como el pan, los lácteos y la carne. El sabor influye mucho en las tendencias alimentarias en Colombia, siendo el gusto/sabor el principal</p>				
--	--	---	--	--	--	--



		<p>atributo que influye en las decisiones de compra en la categoría de comidas preparadas. Los métodos de producción tradicionales también son importantes, y los consumidores muestran preferencia por los productos de fabricación o elaboración tradicional.</p> <p>-  <a href="https://www.larepublica.co/consumo/tendencias-de-consumo-para-2024-de-euromonitor-3772983">https://www.larepublica.co/consumo/tendencias-de-consumo-para-2024-de-euromonitor-3772983</a></p> <p>-  <a href="https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/este-es-el-enfoque-de-las-tendencias-de-consumo-para-2024/">https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/este-es-el-enfoque-de-las-tendencias-de-consumo-para-2024/</a></p> <p>-  <a href="https://www.alianzateam.com/tendencias-de-consumo-y-necesidades-de-clientes/">https://www.alianzateam.com/tendencias-de-consumo-y-necesidades-de-clientes/</a></p> <p>-  <a href="https://www.innovamarketingights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-colombia/">https://www.innovamarketingights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-colombia/</a></p>				
--	--	---	--	--	--	--

FCTORES TECNOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)		CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFIA
----------------------	------------------------	----------------	-----------------------------	--	--------------	--------------



<p><b>Nueva Tecnología</b></p>	<p>Se refiere a nuevos conocimientos, equipos, máquinas, software, hardware y su disposición en el mercado Internacional o Nacional</p>	<p>El uso de Agritech, que combina tecnología y agricultura para maximizar la producción de cacao. Herramientas como el Big Data y el Internet de las Cosas (IoT) se utilizan para monitorear y mejorar el rendimiento de los cultivos. Esto incluye sistemas de riego más eficientes, control de plagas mediante sensores, y manejo de nutrientes en el suelo, lo que permite una producción más sostenible y reduce el desperdicio de recursos naturales</p> <p>La planta de Guatiguará en Santander, que utiliza el fruto completo del cacao (mazorca, mucílago y grano). Esta tecnología permite aprovechar el 100% del fruto, generando productos adicionales como jugos, endulzantes, biocelulosa, y abono a partir de las partes que antes se desperdiciaban.</p> <p>La Estrategia Nacional para la Cadena de Cacao en Colombia ha promovido la investigación aplicada y la estandarización de procesos para mejorar la trazabilidad e inocuidad del cacao, aspectos cruciales para</p>	<p>El impacto de las nuevas tecnologías en los proyectos de transformación integral de la producción de cacao es alto. Estas innovaciones no solo aumentan la rentabilidad de los productores al optimizar los procesos, sino que también fomentan la creación de nuevos productos para diversas industrias. Por otro lado, en el ámbito de la comercialización de productos derivados del cacao, el uso de inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes mejora la eficiencia operativa, expande el</p>	<p>5</p>	<p>El análisis de los factores tecnológicos demuestra la revolución que ha tenido la forma de producir el cacao, mejorando el rendimiento de los cultivos, contribuyendo a una producción más sostenible y reduciendo el desperdicio de recursos naturales. En el ámbito de los establecimientos de consumo, el uso de sistemas digitales de pedidos, y la creciente demanda de servicios de entrega a domicilio demuestran cómo la tecnología está transformando la forma de consumo. Además, el uso de inteligencia artificial en la comercialización de productos permite optimizar precios, mejorar la orientación publicitaria y personalizar la experiencia del cliente, contribuyendo a una mayor eficiencia y competitividad.</p>	<p><a href="https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/prioridades-y-avances-tecnologicos-del-cacao-para-festejar-su-dia/">https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/prioridades-y-avances-tecnologicos-del-cacao-para-festejar-su-dia/</a></p> <p>-</p> <p><a href="https://www.contextoganadero.com/regiones/tecnologia-para-aprovechar-al-maximo-el-fruto-del-cacao">https://www.contextoganadero.com/regiones/tecnologia-para-aprovechar-al-maximo-el-fruto-del-cacao</a></p> <p>-</p> <p><a href="https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/estrategia-para-cadena-de-cacao-presenta-avances">https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/estrategia-para-cadena-de-cacao-presenta-avances</a></p> <p>-</p> <p><a href="https://gestiongastronomia.com/la-industria-de-restaurantes-en-2023-tendencias-y-estadisticas">https://gestiongastronomia.com/la-industria-de-restaurantes-en-2023-tendencias-y-estadisticas</a></p> <p>-</p> <p><a href="https://kpmg.com/p/e/es/home/insights/2023/10/transformando-el-retail-consumo-masivo-el-potencial-de-la-ia.html">https://kpmg.com/p/e/es/home/insights/2023/10/transformando-el-retail-consumo-masivo-el-potencial-de-la-ia.html</a></p>
--------------------------------	---	--	---	----------	---	--



		<p>cumplir con las normativas internacionales y facilitar las exportaciones.</p> <p>Según informe de Gestion gastronómica en informe de 2023, El 65% de los restaurantes cuentan con sistemas de pedido digitales a través de sus sitios web o aplicaciones móviles.</p> <p>La entrega de pedidos con plataformas de domicilios representaron el 18% de las ventas de los restaurantes en 2022</p> <p>El uso de la IA es utilizada para optimizar los precios, ofrecer contenido publicitario mejor orientado, generar descripciones de productos más atractivas y permitir una experiencia de usuario más rápida y personalizada</p>	<p>alcance geográfico y permite personalizar la experiencia del cliente, adaptándose mejor a sus necesidades y preferencias.</p>			
--	--	---	--	--	--	--

FACTORES AMBIENTALES	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)		CONCLUSIONES	BIBLIOGRAFIA
----------------------	------------------------	----------------	-----------------------------	--	--------------	--------------



<p><b>Impacto Ambiental Negativo</b></p>	<p>Se refiere a los desafíos ambientales que afectan al sector cacaotero en cuanto a sostenibilidad, especialmente en áreas como la disponibilidad de agua, las emisiones de gases de efecto invernadero y la cadena de suministro.</p>	<p>A nivel mundial entre las consecuencias que deja la producción del cacao se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conlleva la desaparición de la mayoría de los bosques de Costa de Marfil y Ghana para cultivar árboles de cacao, Ghana y Costa de Marfil (los dos mayores productores de cacao del mundo) han perdido el 94% y el 80% de sus bosques, respectivamente, en los últimos 60 años, y aproximadamente un tercio de esa pérdida se debe a la expansión de la producción de cacao.</li> <li>- los cultivadores cogen el cacao con un simple machete a temperaturas muy elevadas, sin protección ninguna</li> <li>- a las empresas vendedoras de chocolate no les interesa invertir en tecnología debido a que la mano de obra sería más cara</li> <li>- los productores cobran menos de 200 dólares al año lo que da lugar a situaciones de extrema pobreza que terminan a veces en esclavitud infantil. en 2021, en Costa de Marfil y Ghana se calcula que 1,5 millones de niños trabajaban en</li> </ul>	<p>El impacto ambiental y social de la producción de cacao a nivel mundial ha sido alto, afectando negativamente los bosques, los recursos naturales y el medio ambiente en general. Ante este escenario, un proyecto de creación de empresa basado en productos derivados del cacao debe asumir una responsabilidad activa en la sostenibilidad desde el inicio, implementando prácticas éticas y sostenibles en toda su cadena de suministro</p>	<p>5</p>	<p>La producción de cacao a nivel mundial ha generado un impacto ambiental y social significativo, afectando negativamente los bosques, los recursos naturales y la vida de los trabajadores. Ante este panorama, es esencial que cualquier iniciativa empresarial enfocada en productos derivados del cacao adopte un enfoque responsable hacia la sostenibilidad desde sus inicios. Implementar prácticas éticas y sostenibles en toda la cadena de suministro no solo contribuirá a la protección del medio ambiente, sino que también mejorará la calidad de vida de las comunidades productoras y fortalecerá la reputación de la empresa en un mercado cada vez más consciente. La creciente vigilancia por parte de entidades de control es un paso positivo hacia la garantía de que la comercialización del cacao cumpla con</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://greenfooding.com/2021/07/03/el-impacto-medioambiental-y-social-del-cacao/">https://greenfooding.com/2021/07/03/el-impacto-medioambiental-y-social-del-cacao/</a></li> <li>- <a href="https://es.weforum.org/agenda/2023/12/que-significa-la-nueva-ley-europea-sobre-deforestacion-para-el-cacao-especial-colombiano/">https://es.weforum.org/agenda/2023/12/que-significa-la-nueva-ley-europea-sobre-deforestacion-para-el-cacao-especial-colombiano/</a></li> </ul>
--	---	---	--	----------	---	--



		<p>explotaciones cacaoteras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El transporte de cacao desde África Occidental hasta las empresas de chocolate de los países industrializados requiere de numerosos vehículos, suponiendo esto una gran contaminación</li> <li>- Las plantaciones de cacao requieren grandes cantidades de agua para prosperar, lo que genera tensiones en regiones con recursos hídricos limitados.</li> <li>- En términos de emisiones, la producción y transporte del cacao también generan emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente debido a la deforestación</li> </ul>			estándares ambientales y sociales.
<b>Avances en Sostenibilidad</b>	Se refiere a los esfuerzos de investigación y las políticas gubernamentales dirigidas hacia prácticas más sostenibles y eficientes	La empresa Casa Luker con la Universidad de los Andes por medio del proyecto 'Aprovechamiento y transformación de residuos generados del cultivo de cacao', busca encontrar nuevos usos para las más de 12 mil toneladas de residuos que deja la producción anual en las plantaciones de Necoclí (Antioquia) y Palmas (Casanare) de Casa Luker, a través del desarrollo de nuevos materiales y diseño	El impacto es medio, ya que, aunque Colombia sigue manteniendo procesos tradicionales que buscan respetar el medio ambiente en la producción de cacao, el avance hacia una mayor	3	



		<p>de productos verdes usando las fibras naturales extraídas de los sobrantes a partir de su transformación química y mecánica, tras su mezcla con otros polímeros biodegradables.</p> <p>En el caso específico de América Latina, el impacto del cambio climático influye significativamente en las zonas tropicales húmedas en las que se ubican los cultivos de cacao.</p> <p>En el evento “El cacao entre la fragilidad y la resiliencia. Sostenibilidad ambiental en América Latina, entre la agricultura y la cultura” realizado en 2021 se buscó relanzar el sector cacaotero de manera sostenible, haciendo hincapié en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recuperar tradiciones ancestrales para el uso racional de ecosistemas con alta diversidad biológica</li> <li>- involucrar a las comunidades locales en la formulación de nuevas estrategias para controlar los sistemas de producción.</li> <li>- promover sistemas agroforestales que garanticen la protección de los cultivos de cacao de la luz solar directa</li> </ul>	<p>tecnificación puede conllevar prácticas insostenibles. Sin embargo, estos riesgos están siendo cada vez más vigilados por entidades de control que buscan garantizar que la comercialización del cacao cumpla con estándares ambientales y sociales.</p>			
--	--	---	---	--	--	--



		<p>- hacer frente a la erosión progresiva de las tierras productivas, velando por la restauración del suelo y la recuperación de microorganismos presentes en el territorio</p> <p>Para mejorar las condiciones en la cadena de suministro, entró en vigor un nuevo reglamento de la UE sobre deforestación (EUDR). Algunos requisitos clave son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos deben estar libres de deforestación, lo que significa que se han producido en tierras que no se han convertido de uso forestal a agrícola después del 31 de diciembre de 2020.</li> <li>- La producción debe ajustarse a la legislación pertinente del país de producción, incluidas las leyes sociales y ambientales.</li> <li>- Se debe aplicar la diligencia debida para demostrar el cumplimiento (incluidos sistemas de trazabilidad, recopilación de datos, verificación de los productores, evaluaciones del riesgo de deforestación, sistemas de seguimiento de la deforestación, etc.).</li> </ul> <p>En Colombia los proyectos de restauración y</p>				
--	--	---	--	--	--	--



		<p>agrosilvicultura que incluyen cacao aumentan significativamente la biodiversidad y la productividad al potenciar los nutrientes del suelo, mantener funciones ecológicas clave, prevenir la erosión del suelo y crear ecosistemas resistentes. Además de las ganancias de carbono y biodiversidad, el cacao también mejora los medios de subsistencia (por ejemplo, empleos estables, mayores ingresos) de las comunidades rurales, lo que se traduce en un impacto social duradero.</p> <p>-</p> <p><a href="https://revistacontacto.unian-des.edu.co/salud-y-medioambiente/aprovechamiento-y-nuevos-usos-del-cacao-en-colombia/">https://revistacontacto.unian-des.edu.co/salud-y-medioambiente/aprovechamiento-y-nuevos-usos-del-cacao-en-colombia/</a></p> <p>- <a href="https://iila.org/es/el-cacao-entre-fragilidad-y-resiliencia-sostenibilidad-ambiental-en-america-latina-entre-agricultura-y-cultura-01-octubre-de-2021/">https://iila.org/es/el-cacao-entre-fragilidad-y-resiliencia-sostenibilidad-ambiental-en-america-latina-entre-agricultura-y-cultura-01-octubre-de-2021/</a></p> <p>-</p> <p><a href="https://es.weforum.org/agenda/2023/12/que-significa-la-nueva-ley-europea-sobre-deforestacion-para-el-cacao-especial-colombiano/">https://es.weforum.org/agenda/2023/12/que-significa-la-nueva-ley-europea-sobre-deforestacion-para-el-cacao-especial-colombiano/</a></p>				
--	--	--	--	--	--	--



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69




El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)



**Anexo 2 Autoevaluación competencias del emprendedor**

criterio	Pregunta orientadora	 Débil	 Medio	 Fuerte
<b>Propuesta de valor</b>				
Claridad del problema	¿Es claro, relevante y actual el problema que se quiere resolver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Relevancia para el usuario	¿El cliente objetivo percibe este problema como importante?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevancia para el usuario	¿La propuesta de valor es clara, fácil de comunicar y de entender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Diferenciación	¿La solución propuesta es distinta o mejor que las alternativas actuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Impacto (valor generado)	¿Es claro el beneficio final para el usuario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Impacto (valor generado)	¿La propuesta puede adaptarse o evolucionar según el contexto o el cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Competencias del emprendedor</b>				
Gestión del proyecto	¿Tiene habilidades para planear, organizar y ejecutar proyectos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del proyecto	¿Tiene la capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del proyecto	¿Tiene habilidades para liderar un equipo y gestionar recursos de manera eficiente?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento técnico	¿Cuenta con habilidades técnicas relevantes en el sector?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento técnico	¿Está dispuesto a capacitarse y rodearse de personas que complementen sus habilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidades blandas	¿Tiene liderazgo, comunicación y adaptabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades blandas	¿Tiene habilidades como la comunicación asertiva, la organización y la resolución de conflictos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Habilidades blandas	¿Suele reaccionar bien ante el fracaso o las críticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad para aprender iterando	¿Está dispuesto a equivocarse, probar y mejorar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Empatía y conexión con el usuario</b>				
Conexión con el problema	¿Conoce de cerca el problema que quiere resolver?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escucha activa	¿Ha escuchado a posibles usuarios o clientes reales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Escucha activa	¿Conoce realmente a las personas a quienes va dirigido el emprendimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Prueba de terreno	¿Ha interactuado con el entorno del problema o probado la	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación auténtica	¿Su motivación nace de una causa genuina más allá del dinero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Prueba de terreno	¿Ha validado sus necesidades, hábitos o deseos con información real?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo 3. Instrumento de recolección de información**

## Percepción de consumo de Chocolate a la Mesa en Bogotá

El presente formulario ha sido diseñado para identificar las expectativas, necesidades y preferencias entorno al consumo de chocolate en Bogotá, con el fin de comprender los desafíos y oportunidades que tiene este modelo de negocio.

### Política de tratamiento de datos

La información que usted proporcione será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. Sus respuestas serán anónimas y no se utilizarán para ningún propósito comercial ni se compartirán con terceros. Al continuar, usted acepta participar voluntariamente en este estudio.

Desde su punto de vista, ¿Qué elementos o experiencias debería ofrecer una tienda especializada en chocolate a la mesa, para que usted la considere verdaderamente atractiva y diferenciada? \*

- Ambiente (cálido, diseño temático)
- Variedad de chocolates artesanales y saludables
- Degustaciones o experiencias sensoriales
- Actividades culturales o educativas (talleres, charlas)
- Presencia de arte o elementos culturales colombianos relacionados con el cacao
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué tan relevante considera que sea la sostenibilidad (empleabilidad justa, productos orgánicos, empaques biodegradables) en su decisión de compra? \*

	1	2	3	4	5	
Nada relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy relevante

¿Qué tan importante le resulta la combinación de consumir chocolate con experiencias como catas, talleres y demostraciones en vivo? \*

1      2      3      4      5

Nada importante                        Muy importante

¿Qué tan importante es para usted que la tienda ofrezca opciones de productos bajos en azúcar, sin aditivos y con alto % de cacao aun cuando tengan un precio más alto? \*

1      2      3      4      5

Nada importante                        Muy importante

¿Qué medio físico o digital prefiere utilizar para buscar y recibir información sobre establecimientos y además le facilitan la decisión y la experiencia de compra? \*

Instagram

Facebook

TikTok

Sitio web

Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué canal prefiere para realizar pedidos a domicilio? \*

- Sitio web
- App móvil
- WhatsApp
- Teléfono
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué tan conveniente le resulta la ubicación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Chapinero para que usted decida visitarla? \*

- 1      2      3      4      5
- Nada conveniente                                    Muy conveniente

¿De qué manera le gustaría que una tienda de chocolate a la mesa se comunique con usted, le brinde atención y fomente su fidelidad a lo largo del tiempo? \*

- Llamadas
- Mensajes
- Encuestas de satisfacción
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de atención al cliente prefiere en el punto de venta? \*

Asesor experto

Autoservicio guiado

Demostraciones

Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué tan interesado estaría en suscribirse a un servicio de degustación mensual de chocolates exclusivos? \*

1      2      3      4      5

Nada interesado                        Muy interesado

¿Qué tipo de aliados le generarían mayor confianza para respaldar una tienda especializada en chocolate? \*

Centros de salud

Productores locales de cacao

ONG relacionadas con medio ambiente

Empresas certificadas en sostenibilidad

Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué tan interesado estaría con el sentido de comunidad (eventos, clubs de catas, grupos en redes) para mantenerse conectado con la marca? \*

1      2      3      4      5

Nada interesado                        Muy interesado

¿Está al tanto de que el sabor del chocolate cambia según la región donde se cultiva el cacao? \*

1      2      3      4      5

Nada informado                        Muy bien informado

¿Tiene conocimiento sobre los beneficios del cacao para la salud? \*

1      2      3      4      5

Nada informado                        Muy bien informado

¿Ha probado chocolatinas con porcentaje de cacao (más del 70%)? \*

1 2 3 4 5

Nunca      Con frecuencia

¿Esta informado sobre la calidad y exclusividad del cacao colombiano a nivel internacional? \*

1 2 3 4 5

Nada informado      Muy bien informado

¿Tiene conocimiento sobre el impacto del cacao en la economía y el desarrollo rural de Colombia? \*

1 2 3 4 5

Nada informado      Muy bien informado

**Anexo 4. Resultados**

Desde su punto de vista, ¿Qué elementos o experiencias debería ofrecer una tienda especializada en chocolate a la mesa, para que usted la considere verdaderamente atractiva y diferenciada?	Respuestas
Actividades culturales o educativas (talleres, charlas)	27%
Variedad de chocolates artesanales y saludables	22%
Ambiente acogedor	15%
Degustaciones o experiencias sensoriales	15%
Presencia de arte o elementos culturales colombianos relacionados con el cacao	11%
diseño temático	11%
pet friendly y precios justos	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
¿Qué tan relevante considera que sea la sostenibilidad (empleabilidad justa, productos orgánicos, empaques biodegradables) en su decisión de compra?	Respuestas
1	2%
2	5%
3	18%
4	36%
5	38%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
¿Qué tan importante le resulta la combinación de consumir chocolate con experiencias como catas, talleres y demostraciones en vivo?	Respuestas
1	2%
2	9%
3	28%
4	38%
5	23%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>
¿Qué tan importante es para usted que la tienda ofrezca opciones de productos bajos en azúcar, sin aditivos y con alto % de cacao aun cuando tengan un precio más alto?	Respuestas
1	2%
2	14%
3	29%
4	34%
5	21%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Qué tan conveniente le resulta la ubicación de una tienda especializada en chocolate a la mesa en Chapinero para que usted decida visitarla?	Respuestas
1	2%
2	10%
3	29%
4	38%
5	20%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Qué medio físico o digital prefiere utilizar para buscar y recibir información sobre establecimientos y además le facilitan la decisión y la experiencia de compra?	Respuestas
Facebook	27%
Sitio web:	26%
Instagram	24%
TikTok	22%
Google	0%
YouTube	0%
Presencial	0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Qué canal prefiere para realizar pedidos a domicilio?	Respuestas
instagram	0%
Sitio web	13%
Teléfono	19%
App movil	28%
WhatsApp	39%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Qué tan interesado estaría en suscribirse a un servicio de degustación mensual de chocolates exclusivos?	Respuestas
1	3%
2	15%
3	33%
4	33%
5	17%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Qué tan interesado estaría con el sentido de comunidad (eventos, clubs de catas, grupos en redes) para mantenerse conectado con la marca?	Respuestas
1	3%
2	20%
3	38%
4	31%
5	8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Está al tanto de que el sabor del chocolate cambia según la región donde se cultiva el cacao?	Respuestas
1	8%
2	21%
3	31%
4	33%
5	8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Tiene conocimiento sobre los beneficios del cacao para la salud?	Respuestas
1	3%
2	16%
3	39%
4	35%
5	7%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Ha probado chocolatinas con porcentaje de cacao (más del 70%)?	Respuestas
1	2%
2	12%
3	40%
4	36%
5	10%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Esta informado sobre la calidad y exclusividad del cacao colombiano a nivel internacional?	Respuestas
1	4%
2	22%
3	36%
4	29%
5	8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

¿Tiene conocimiento sobre el impacto del cacao en la economía y el desarrollo rural de Colombia?	Respuestas
1	5%
2	20%
3	40%
4	29%
5	7%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

## Anexo 5. Proyección financiera

[Simulador financiero.xlsx](#)

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. nº. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 nº. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

[universidadean.edu.co](http://universidadean.edu.co)

