Plan estratégico de negocios para la empresa de chocolate artesanal Sierra Hernández en el municipio de San Vicente de Chucuri y San Gil.

Strategic business plan for the Sierra Hernandez artisan chocolate company in the municipality of San Vicente de Chucuri and San Gil.

María Teresa Cala Díaz[1]
Miryam Rocío Hernández Monsalve[2]
Laura Natalia Rojas Garcés[3]

Fundación universitaria de San Gil-UNISANGIL

Resumen

Chocolate orgánico Sierra Hernández surge como una iniciativa emprendedora orientada a la producción y comercialización de chocolate orgánico producido en la finca los Samanes en San Vicente de Chucuri, donde se produce el mejor cacao de Colombia siendo así de alta competencia en el mercado local y en toda la región, por consiguiente el fin del proyecto es Formular un plan estratégico para la empresa de chocolate artesanal Sierra Hernández en pro del mejoramiento en sus procesos y el fortalecer su posicionamiento en el municipio de San Vicente de Chucuri y San Gil, por esa razón nace la necesidad de analizar la conveniencia de incursionar con el producto de chocolate artesanal en la ciudad de San Gil, en primera lugar se define la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico estratégico integral, culminada mediante la matriz DOFA, en segundo lugar se diagnostica el entorno interno y externo de la empresa, para identificar los factores clave de éxito, y en tercer lugar realizar una evaluación a la estrategia aplicada mediante el modelo de Balanced Score Card, como parte de un sistema de gestión de la estrategia, al finalizar el presente trabajo el plan estratégico propuesto contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado.

[1] Investigador, Administrador de Empresas, Docente de la Facultad Ciencias Económicas y Administrativas Sede San Gil – UNISANGIL. mariacala@unisangil.edu.co
[2] Investigador, Estudiante de Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas y Administrativas Sede San Gil – UNISANGIL. miryamhernandez@unisangil.edu.co
[3] Investigador, Estudiante de Administración de empresas, Facultad Ciencias Económicas y Administrativas Sede San Gil – UNISANGIL nataliarojas@unisangil.edu.co

Palabras clave: procesos, plan estratégico, diagnóstico, matriz DOFA, Balanced Score Card, mercado.

Abstract

Organic Chocolate Sierra Hernandez emerges as an entrepreneurial initiative oriented towards the production and commercialization of organic chocolate produced on the Los Samanes farm in San Vicente de Chucuri, where the best cocoa in Colombia is produced, thus being highly competitive in the local market and throughout the country. the region, therefore the purpose of the project is to formulate a strategic plan for the Sierra Hernández artisanal chocolate company in favor of improving its processes and strengthening its management in the municipality of San Vicente de Chucuri and San Gil, for that reason The need arises to analyze the convenience of venturing into the artisanal chocolate product in the city of San Gil. In the first place, the current situation of the company is defined through a comprehensive strategic diagnosis, culminated through the DOFA matrix, in second place. the internal and external environment of the company is diagnosed, to identify the key success factors, thirdly, to evaluate the strategy applied through the Balanced Score Card model, as part of a strategy management system, at the end of this work, the proposed strategic plan will contribute to improving the company's position in the market.

Key words: processes, strategic plan, diagnosis, DOFA matrix, Balanced Score Card, Market.

Introducción

Colombia posee una rica biodiversidad de productos orgánicos que tienen una alta demanda en el mercado mundial, su consumo promueve la alimentación sana y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo de esta forma con el mantenimiento sostenible de nuestro planeta y de quienes lo habitamos. El cacao no deja de ser uno de estos tantos productos, es un insumo orgánico que con un proceso de elaboración adecuado llega a obtenerse un chocolate de primera calidad, siendo de alta competencia en el mercado local e internacional. El cacao que se produce en Santander tiene cautivado a los paladares mundiales, es que no es para menos ya que el cacao es el producto más sobresaliente en Santander, según la

Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao) tiene una participación de 4,29% con 22 mil 800 toneladas de la producción anual. el cacao de la región es catalogado por ser fino, de aroma, sabores frutales y notas florales, con un sabor a cacao fuertemente acentuado (Federación Nacional de Cacaoteros, 2024).

San Vicente de Chucuri es la capital cacaotera de Colombia y es el municipio de dónde proviene la materia prima de Chocolate Sierra Hernández; así es, Este municipio ha logrado ubicarse como uno de los municipios más prósperos del departamento, y su producto insignia es el cacao. Por eso, si se pasa por Santander, no olvide pedir un buen chocolate de una cosecha hecha con cariño desde San Vicente de Chucuri.

Chocolate orgánico Sierra Hernández surge como una iniciativa emprendedora orientada a la producción y comercialización del chocolate orgánico producido en la finca los Samanes en San Vicente de Chucuri, donde se produce el mejor cacao de Colombia siendo así de alta competencia en el mercado local y en toda la región. Queremos mostrar la gran variedad en productos diversificados provenientes de la materia prima principal como lo es el cacao, aprovechando el 100% de la misma ya que se pretende incursionar con un producto adicional, una aromática y un fertilizante orgánico a base de la cascara o cacota del cacao, de esta manera se estaría aprovechando al máximo la totalidad de la materia prima. En un primer momento, las aromáticas serán incluidas por la compra del chocolate para de esta forma darlas a conocer a nuestros clientes.

Como bien sabemos el éxito de las empresas depende de nuestros clientes ya que estos son la clave y el factor más importante del éxito de la misma, pero también se tienen que tener en cuenta el personal que labora en ella, ya que si estos llevan una mala administración o imagen la empresa no tendrá buenos resultados, en pocas palabras podemos decir que de nada nos sirve tener un producto de calidad si no tenemos un personal capacitado que brinde un buen servicio y desarrolle bien su trabajo. Por esta razón este proyecto que se llevara a cabo con la empresa Chocolate Orgánico Sierra Hernández, con el fin de realizarle un plan estratégico de negocios que nos permita afianzar más la empresa y mejorar más la efectividad de sus procesos en todas sus áreas, desde la recolección de la materia prima hasta la venta del producto final.

Este plan estratégico permite organizar y determinar un curso de acción sistemática, esta acción que está guiada por objetivos a largo plazo, busca determinar la forma en que la

empresa genera valor a todos sus stakeholders. Esta generación de valor permite un desarrollo gerencial con el propósito de mejorar el desempeño de la organización por medio de metodologías y acciones administrativas, estableciendo una sostenibilidad a través del tiempo, interactuando eficientemente con su entorno siendo sustentable con este. Logrando la integralidad, de cada una de las funciones de la empresa al manejar procesos de forma transversal que permita el alcance de los objetivos compartidos de la organización.

Marco Teórico

Planeación Estratégica

A lo largo de la historia el mundo empresarial se ha vuelto muy competitivo es por lo que los empresarios están a la defensiva, no pierden su tiempo ya que actualmente les obligan estar en alerta y con un gran deseo de progresar y aumentar su rentabilidad (Maldonado, n.f).

Teniendo en cuenta lo anterior y dadas las circunstancias del mundo empresarial en la actualidad podemos decir que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que nos permite establecer el que hacer y el camino que debemos recorrer en nuestra empresa para alcanzar las metas y objetivos que tenemos propuestos.

Es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos (Roncancio, 2018).

El plan estratégico es desarrollado bajo el concepto de administración estratégica donde se puntualiza el análisis de la situación actual de la empresa Chocolate Sierra Hernández como factores internos y externos, estudio técnico de mercado con el fin de desarrollar y proponer las estrategias, decisiones y acciones que son importantes y que determinan el desempeño de la organización en el tiempo.

En base a la necesidad de conservar y fortalecer en el tiempo las iniciativas empresariales se desarrolla el presente plan estratégico que expone un análisis de la empresa Chocolate Sierra Hernández con el fin de diagnosticar, evaluar y proponer las acciones estratégicas requeridas para garantizar el fortalecimiento y crecimiento del negocio en el mercado colombiano.

Breve historia del cultivo del cacao

Después de analizar información de diversas fuentes, se concluye que, aunque durante años se pensó que el cacao provenía de Centroamérica, hallazgos arqueológicos recientes indican que las muestras más antiguas son de la frontera entre Perú y Ecuador. Estudios previos sugerían que su origen estaba en la antigua Mesoamérica, que incluye la mitad sur de México y países de Centroamérica como Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua y parte de Costa Rica. Esta información coincide con los mapas del Cinturón del Cacao y las regiones con climas ecuatoriales, caracterizados por altas temperaturas y fuertes lluvias.

El cacao fue descubierto por los europeos a principios del siglo XV cuando Cristóbal Colón y su tripulación, en su cuarto viaje a América, anclaron en la isla de Guanja, frente a las costas de lo que es hoy Honduras, recibieron presentes de los habitantes de dicha isla en forma de nueces ovaladas y color marrón. Con ellas elaboraban el "Xocolatl", una bebida de fuerte sabor que producía una gran energía y vitalidad (Martí, 2021).

La palabra maya con que se designaba al grano "cacau" derivaba de la voz antigua "chacahuaa". Actualmente, los descendientes mayas lo nombran "chucua".

Por su parte, en el imperio azteca, Moctezuma recibía parte de sus tributos en almendras de cacao, porque estimaba mucho sus bayas como monedas. Como bebida, Moctezuma recibía anualmente 400 000 countles, equivalentes a 160 millones de bayas de cacao, útiles para preparar diariamente 50 tazas de chocolate, para su consumo personal (Johfre, 2021).

En los años de la conquista, la bebida del Xocoatl Azteca no solo era apreciada por su sabor, sino por el valor que tenía como estimulante, según cartas de Hernán Cortés a Carlos V, aseguraba que una taza de esa bebida indígena servía para sostener a un soldado durante todo un día de marcha.

Las culturas ancianas preparaban Xocolat. Batida con molinos de oro, sus frutos eran tostados y molidos junto con el maíz, mezclados con agua y luego servidos en vasijas ornamentadas de cerámica. América Latina tiene una larga tradición de beber chocolate caliente y seguramente el ritual que siguen los colombianos tiene sus raíces en los aztecas (Revista Diners, 2014).

Para entender la historia del cacao en Colombia, es importante mencionar que existe un regulador para los productores, la Federación Nacional de Cacaoteros, creada en 1960 para

representar y defender los intereses de los cacaocultores. La historia del cacao en el país se origina en la Alta Amazonía, que abarca lo que hoy son Colombia y Ecuador, y se extendió hacia las civilizaciones mesoamericanas, como los olmecas y mayas, quienes domesticaron sus frutos y los consideraron como "la comida de los dioses". Con el tiempo, los conquistadores valoraron el cacao incluso más que las piedras preciosas, la plata y el oro.

Origen del cultivo y exportación

Origen del cultivo

El cacao, ingrediente principal del chocolate, tiene un lugar especial en la cocina colombiana y evoca recuerdos de la infancia, como las plantaciones de cacao y el chocolate caliente en las mañanas. Nuestros abuelos y padres trabajaban en fincas de cacao, y uno de nuestros recuerdos más preciados son los árboles cargados de vainas doradas y el sabor de la carne blanca de sus pepas. Estas memorias nos inspiraron a crear Chocolate Sierra Hernández. Históricamente, el cacao ha sido un ingrediente de lujo, con alta demanda y precios elevados, y hoy es considerado el producto de lujo más accesible para el consumo.

Hasta ahora la prueba más antigua del uso del cacao se estimaba hace más de 3.900 años, encontrada en México, por lo que se consideraba Centroamérica origen del cacao, no obstante estudios más resientes encontraron restos de árboles de cacao y vasijas de uso común en trozos de cerámicas y distintos artefactos, de hace más de 2.100 años (Fins, Somarriba, & Quesada, 2013).

Pero según estudios científicos de diversas universidades del mundo, exploraron un yacimiento de Santa Ana-La Florida en Ecuador, donde se encontraron pruebas suficientes para determinar que el verdadero origen del cacao fue en Suramérica hace millones de años atrás, por lo cual se estima su asentamiento mucho antes de la llegada de los europeos a América; los restos arqueológicos más antiguos datan de hace al menos 5.450 años (Velasco, 2018).

Como ya se explicó anteriormente, Existen tres tipos de cacao: forastero, trinitario y criollo, este último es el más apreciado por su sabor y aroma. Colombia produce cacao criollo en varias regiones, como Amazonas, Tumaco, Arauca y Santander, que abastecen tanto a pequeñas como a grandes industrias. Chocolate Sierra Hernández cultiva su propio cacao

para elaborar productos de excelente sabor y aroma, dirigidos a reposterías, panaderías y otras empresas, satisfaciendo las altas exigencias de los paladares en Colombia y el mundo.

Exportación

La balanza comercial del grano de cacao para Colombia ha presentado un comportamiento positivo en los últimos años. Las exportaciones del año 2019 superaron las 9 mil toneladas valoradas en más de USD 23 millones, siendo los principales destinos México, Malasia, Bélgica, EE.UU., Argentina, Holanda e Indonesia. Las importaciones alcanzaron 402 toneladas por valor de USD 1 millón, provenientes de Perú y Ecuador (FINAGRO, 2020). En la actualidad el sector cacaotero colombiano continua por un muy buen camino de productividad ya que, según algunos reportes encontrados en nuestras investigaciones, durante el primer trimestre del año 2021 se estimaba producir 14.550 toneladas del grano, sin embargo, la producción registró 20.836 toneladas, lo que evidencia un incremento de 47% frente a las 14.174 registradas en el 2020, convirtiéndose en la cifra más alta en la historia de la producción de cacao en el país (Urrego, 2021).

Por su parte las exportaciones del grano de cacao seco, durante el trimestre se situaron en 2.505 toneladas. Ahora bien, para los meses de abril y mayo se cuenta con una cifra provisional de 1.791 toneladas más, logrando así unas 4.297 exportadas durante los primeros cuatro meses del año.

En cuanto a las exportaciones de productos derivados del cacao, durante este primer trimestre se registraron 5.356 toneladas, equivalentes a US$20 millones. Aun pese a los bloqueos que se presentaron en el país por el paro nacional en los primeros meses del año 2021, no se presentaron mayores pérdidas ni bajas en las exportaciones, aunque si se manifestaron muchos tropiezos en la comercialización del grano.

Fases de producción del chocolate

Que es el chocolate artesanal.

El chocolate artesanal es una industria relativamente joven, en comparación con el café de especialidad y otros movimientos artesanales, como la cerveza artesanal, pero sin duda

existen similitudes entre ellos. Los ingredientes de calidad, la producción a pequeña escala y el enfoque en la transparencia son solamente algunas de las características que comparten.

Fases del proceso

• **Mazorca de cacao:** La mazorca de cacao tiene una corteza rugosa, gruesa de casi 4 cm de espesor, está llena de almendras dulce y comestible tiene un promedio de 30 a 50 granos largos (blancos y cubierto de una pulpa dulce).

• **Fermentación y secado:** Después de sacar la almendra de la corteza estos son llevados a unos cajones de madera para su fermentación de 6 a 8 días, hasta que se desprenda de la pulpa el dulce y el grano toma un color café para pasar el secado.

• **Limpieza y selección:** Una vez tenemos el cacao en grano en la fábrica viene el control de calidad donde se seleccionan los mejores granos para ser procesados, se pasa por un harnero # 8 para clasificar y eliminar la suciedad ya sean piedras, cuerdas o ramas etc.

• **Tostado:** Una vez terminado el proceso de limpieza procedemos al tostado con el objetivo de lograr un sabor adecuado. La semilla del cacao se lleva hasta la parte superior del tostador de modo que se va tostando por medio del calor y el vapor que viene de la parte inferior del tostador, estos granos son tostados por un tiempo de 40 minutos a una temperatura de 40º en un horno que está en constante movimiento, una vez que el cacao este tostado se deja enfriar.

• **Descascarillado:** Este paso consiste en la separación de la cascarilla del resto del cotiledón. La cascarilla se rechaza y el cotiledón se aprovecha para la fabricación.

• **Molida:** una vez que el cacao ha sido tostado y descascarillado se procede al molido de la masa hasta obtener un producto liquido conocido como la pasta de cacao que será la materia prima básica para obtener nuestro chocolate.

• **Refinado:** la pasta de cacao obtenida en la fase anterior se deja caer en la parte inferior de la tina, de ahí es conducida a la parte superior de alimentación de las refinadoras. Mediante el paso por la refinadora se obtiene un producto muy fino, el licor del cacao que se recibe en un recipiente de plástico.

• **Presado:** cuando el producto es pasado por el temperador se forman unos cristales de manteca de cacao que hacen que el producto tenga brillo y se despegue de manera fácil del molde. El licor de cacao puro es llevado a un prensado donde se separa la manteca del cacao quedando una pasta 100 % cacao puro.

• **Torta y manteca de cacao:** Se obtiene manteca de cacao y cacao puro.

• **Proceso de alcalización:** Este paso es opcional no todas las fábricas que transforman el chocolate lo realizan, es para acentuar más el sabor del licor del cacao agregando otros ingredientes como: carbonato de potasio, o carbonato de sodio.

• **Producto final Chocolate:** una vez culminados los procesos anteriores el chocolate pasa a las líneas de moldeo dependiendo del tipo de chocolate que se desea ya sea tableta o bolitas, las bolitas son puestas en bandejas para luego ser empaquetadas en la bolsa correspondiente y posteriormente selladas.

Descripción de la cadena de valor de cacao en Colombia

La cadena de cacao y chocolate en Colombia está compuesta por un estimado de 35.000 productores, los cuales están distribuidos en 7 zonas de producción. Existen aproximadamente 250 organizaciones de productores a escala nacional y 4 redes comerciales activas. La comercialización está liderada 77 por acopiadores y comisionistas que en su mayoría trabajan para las 2 principales compañías procesadoras locales (Ríos, 2017). Leonel Murillo, cacaocultor de la cooperativa WORKAKAO en Guamal, Meta, lideró la preparación de una muestra de cacao seleccionada para el concurso internacional Cacao of Excellence. Esta muestra, proveniente de la asociación Agroguamal, es una de las 50 preseleccionadas en un evento que premiará a los mejores cacaos del mundo en Ámsterdam. Colombia ha ganado este concurso en cinco ocasiones. Freddy Gutiérrez, gerente de WORKAKAO, expresó su orgullo y agradecimiento por el reconocimiento, destacando el impacto positivo en las familias cacaoteras del Meta, muchas de las cuales han encontrado en el cultivo una forma de resiliencia (Fedecacao, 2023).

Colombia maneja un precio promedio interno al productor cercano al 90%, con relación al precio referencial de la Bolsa de Nueva York, menos otros costos según la longitud de la cadena de intermediación.

Actualmente, Colombia cuenta una cosecha anual que alcanzó las 54 mil toneladas métricas en el año 2015 (Ríos, 2017). y constituye una de las principales actividades agrícolas de muchas familias como las nuestras en san Vicente de Chucurí, esto nos representa aproximadamente el 75% de los ingresos netos prácticamente es el sustento d muchas familias colombianas. Se estima que en Colombia se cultivan alrededor de 153.000 hectáreas

de cacao. Los agricultores de cacao en Colombia están inmersos en un sistema de economía campesina, de pequeños productores con unidades productivas que poseen 3,3 hectáreas en promedio, en donde el cacao generalmente está asociado con otros cultivos frutales y maderables. En el último período surgen también iniciativas privadas para la siembra de cacao en extensiones de mayor alcance, bajo modelos intensivos o agroforestales.

En los últimos años, los volúmenes de exportación de cacao se han incrementado de manera considerable y con un portafolio diverso: España, México, Estonia, Bélgica y Países Bajos, entre otros.

Descripción de las políticas y actores que inciden en la cadena

Las políticas públicas de Colombia actualmente favorecen el desarrollo de la cadena de cacao con un particular énfasis en el eslabón de producción. En la práctica, debido a que el cacao es un rubro en crecimiento y de alta demanda en el mercado local y de exportación, se ha posicionado como una alternativa productiva clave para la generación de empleo y divisas. En este sentido, las instituciones competentes han ratificado que existe una importancia alta para la cadena de Cacao Fino de Aroma.

A pesar de que la política pública para el sector es favorable, existen varios retos que deben ser abordados en el corto plazo y que están asociados al escenario actual, donde el consumo local es superior a las crecientes exportaciones. Este relativo déficit ha llevado a que todos los actores partícipes del estudio consideren como prioridad nacional, trabajar en programas y proyectos para aumentar la producción. El enfoque en calidad, considerado de manera reciente, había sido relegado debido a que la industria nacional no requiere de mayores atributos de calidad, considerando que el uso de su cacao se destina mayormente a golosinas y chocolate de taza.

Es importante señalar que las intervenciones orientadas al aumento de producción en la última década no han generado los impactos esperados debido a que, en la práctica, los incentivos para los productores han sido limitados o desconocidos en el territorio. Esto ha generado una brecha entre los productores y los proveedores de servicios para el sector. Al respecto, los actores entrevistados expresan que en algunos casos existe duplicación de actividades y que, en otros, la Asistencia Técnica es insuficiente para cubrir las áreas de producción. También es relevante el hecho de que se han generado las primeras acciones para

permitir el posicionamiento del cacao colombiano en el mercado internacional. Este aspecto requiere de su consolidación y sostenibilidad en el tiempo.

Metodología

Para la elaboración del plan estratégico que pretende señalar pautas de actuación y orientación para desarrollar un proceso sistemático se requiere de un exhaustivo análisis, evaluación y diagnóstico de la situación actual, de forma racional y consiente para definir actuaciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a las necesidades identificadas de la empresa chocolate Sierra Hernández.

Para el cumplimiento trazado para el desarrollo de este trabajo de investigación de tipo descriptiva, se propone las siguientes fases metodológicas; descripción de la empresa chocolate Sierra Hernández, análisis del entorno, análisis interno de la empresa y por último el análisis de la etapa operativa de la organización.

Descripción de la empresa

Historia de le empresa

La empresa Chocolate Sierra Hernández es una idea de negocio que nace en la finca los Samánes del municipio de San Vicente de Chucurí, vereda el Centro, sector Buenavista; es una oportunidad de aprovechamiento de la calidad del cacao producido, diversificando la materia prima en un producto orgánico de alta calidad, que busca satisfacer la necesidad del consumo de chocolate saludable, con características organolépticas, que lo hacen diferente a los demás en el mercado generando empleo y dando valor a las propiedades del cacao de la región que ha obtenido las mejores calificaciones en sabor y aroma dentro y fuera del país. Ofrecemos un producto diferente e innovador desde su elaboración con las siguientes variedades: Puro, pimienta negra, jengibre y quinua, estas variedades se ofrecen con y sin azúcar.

San Vicente de Chucuri, cuenta con una población de 36.640 habitantes, se ubica en la provincia de Mares, al centro occidente del departamento de Santander, a una distancia de 98 kilómetros de la ciudad de Bucaramanga, capital departamental. Posee un área rural de 1.195,51 Km², conformada por 37 veredas y 5.406 predios, mientras que en el área urbana

posee una superficie de 185,41 Km², y cuenta con 31 barrios y 4.102 predios. Geográficamente limita al Norte con Sabana de Torres al Oriente con Zapatoca y Betulia al sur con el Carmen de Chucuri y al Occidente con Barrancabermeja (CER, 2015).

En promedio el municipio es de clima templado, con una temperatura de 27° centígrados y una altura promedio de 692 metros sobre el nivel del mar, posee recursos ecoturísticos, escenarios naturales para actividades como deportes extremos y turismo de aventura. Cuenta con varios sitios de interés turístico como el Parque Natural de los Yariguíes, el Camino Lenguerke, La Cueva de los Aviones, el Parque Ecológico Miraflores, el Estadero Villa Río y la ruta de las aguas que permite disfrutar de sitios de gran interés como saltos, cascadas, piscinas y pozos naturales; además cuenta con el proyecto Hidrosogamoso que viene desarrollando el turismo en la región.

Los clientes potenciales que provienen del turismo están en la búsqueda por adquirir un producto que represente la región visitada y que éste sea una experiencia única, recomendada y bien referenciada, por esta razón se necesitan productos que además de innovadores respeten la tradición y todo lo que culturalmente involucra un producto tan importante como el chocolate.

Nuestros clientes son las personas que tienen o no hábitos saludables y que buscan en un producto tradicional calidad e innovación y facilidad para adquirirlo, por esta razón otro de los aspectos que contemplamos es garantizar mediante las líneas de distribución que el producto siempre esté disponible en los diferentes establecimientos de comercio donde ofrecen productos de consumo.

A diferencia de los grandes procesadores industriales y de algunas microempresas artesanales, la empresa Chocolate Sierra Hernández elabora su producto a partir de cacaos obtenidos de cultivos propios con variedades seleccionadas durante décadas, enmarcado en un modelo agrícola sostenible con el medio ambiente donde permite hacer una correcta labor de selección desde la cosecha y el mejor proceso de fermentación y secado en la postcosecha obteniendo el mejor punto de partida que requiere un chocolate con una trazabilidad del cien por ciento.

Descripción del modelo de negocios

Elaboración de chocolate de mesa artesanal con ingredientes seleccionados, adición de productos con alto valor nutritivo, con un alto aporte nutricional a la salud con altos estándares de calidad basado en la explotación de cultivo propio de la finca donde se seleccionan los mejores granos para ser transformados en una bebida de chocolate caliente para ser consumida por el público en general Ofrecemos un producto diferente e innovador desde su elaboración con las siguientes variedades: Puro, pimienta negra, jengibre y quinua, estas variedades se ofrecen con y sin azúcar.

Chocolate Sierra Hernández, tiene su planta de producción en la Finca los Samanes del municipio de San Vicente de chucuri, aprovechando la producción de cacao de la finca, reduciendo significativamente los costos de logística de transporte de materia prima, su planta de producción permitirá el abastecimiento del mercado de una manera fluida siempre manteniendo la calidad, la distribución se hará hacia tres líneas de clientes, la primera grandes superficies y supermercados, la segunda a distribuidores que tengan alcance a los pueblos más distantes y pequeñas tiendas, y la tercera a clientes de la página web.

Estrategia actual de la empresa

Chocolate Sierra Hernández, está dirigido a la población en general, hemos segmentado el mercado enfocándonos en las necesidades nutricionales de las personas según su edad, sus actividades cotidianas, costumbres y requerimientos nutricionales:

Niños: ahora con tendencia a la comida chatarra y pobres en nutrientes esenciales, Chocolate Sierra Hernández, la mejor opción complemento de la nutrición infantil.

Jóvenes Deportistas: En la edad de más actividad física, mayor esfuerzo físico y mental, chocolate Sierra Hernández, alimento con alto valor nutritivo.

Adultos Jóvenes: Población sometida a un alto nivel de stress y poco tiempo para una sana alimentación, Chocolate Sierra Hernández una bebida reconfortante, hace que el cerebro libere endorfinas, que nos hacen sentir mejor. Además de sus beneficios cardiovasculares.

Adultos Mayores: El consumo regular de Chocolate Sierra Hernández aporta beneficio a las funciones cerebrales, y ayuda a mantener nuestro cerebro activo y sano.

Direccionamiento estratégico

Misión

Producir y ofrecer chocolate de mesa de primera calidad, elaborado con materias primas seleccionadas, bajo un proceso de producción y fabricación sostenibles y amigables con el medio ambiente que garanticen a nuestros clientes en todo el mundo el consumo de un producto saludable de alta calidad con un sabor extraordinario.

Visión

Seremos la empresa líder en la fabricación de chocolate de mesa tipo gourmet destacándonos por nuestros procesos, calidad y sabor, maximizando los rendimientos para nuestros accionistas, teniendo presente siempre la responsabilidad de la empresa.

Valores

- Responsabilidad.
- Calidad.
- Respeto.
- Mejoramiento Continuo.
- Puntualidad.
- Colaboración.
- Confianza.
- Pasión.

Situación de mercado y financiación de la industria

Chocolate Sierra Hernández se enfoca en la creciente demanda de chocolate de mesa en Colombia, un producto que ha logrado un excelente posicionamiento en los hogares del país. Para la empresa, una de las áreas más críticas es la financiera, ya que se necesita un sólido respaldo económico que permita implementar las estrategias y alcanzar las metas establecidas. Esto implica no solo atraer nuevos clientes para aumentar los ingresos, sino también optimizar costos sin comprometer la calidad del producto. Al gestionar eficientemente los recursos disponibles, la empresa busca maximizar su rendimiento y

cumplir con los objetivos propuestos, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento en un mercado competitivo.

Análisis del macroentorno

En este caso podemos decir que el análisis del macroentorno consiste en conocer los factores externos que pueden interferir en los procesos de nuestra organización. Con el fin de poder adaptar la actividad a estos y lograr el máximo rendimiento. Como bien sabemos los cambios que suceden en nuestro entorno no pueden ser controlados, es decir nosotros no tenemos el control sobre ellos, por esta razón los debemos tenerlos muy en cuenta ya que pueden no ser controlados, pero si interfieren mucho en el funcionamiento de nuestra empresa, además estos factores nos permiten determinar cuál es el nivel de incidencia de nuestro negocio, de esta forma, no podremos cambiar los hechos, pero sí las consecuencias en nuestra empresa.

Es importante conocer todos los entornos a los que nos sometemos día a día ya que son entornos cambiantes, sobre todo porque el nivel de competencia es cada vez mayor. Ahora mismo en Colombia, nos encontramos en una situación económica complicada para todos, no solo por la pandemia sino por las malas administraciones de los gobiernos que afectan a los pequeños empresarios, así que las empresas que hacemos parte del mercado nos esforzamos en satisfacer las necesidades de los consumidores y cumplir los objetivos establecidos para hacer crecer la organización. Se menciono anterior mente y que influyen en el mercado colombiano. Hay acciones que influyen directamente en la empresa y otros no.

Análisis del microentorno

A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos.

Si consideramos en el nivel micro a los agricultores de nuestra región que en el caso del cacao son normalmente de pequeñas parcelas, quienes administran el cultivo, el cuidado

de este y la cosecha, suelen ser agricultores tradicionales que por generaciones han transmitido su conocimiento y llevan realizando esta labor desde su infancia. Aunque el conocimiento de los agricultores tradicionales, quienes han crecido entre cultivos y viendo crecer los árboles, produciendo sus frutos es de mucha importancia, el problema radica en la falta de capacitación técnica y sobre todo en que estos agricultores no consideran la mejora continua porque lo aprendieron de una forma y siempre les ha funcionado. Con la globalización es necesario que reciban capacitación y que se les muestre que todo proceso es susceptible a ser mejorado.

Análisis interno

Matriz DOFA

La matriz DOFA nos lleva a crear unas estrategias y a crear planes de mejora buscando potencializar las ventajas de la empresa y contrarrestar las posibles amenazas a las que nos vamos a enfrentar, con ello también buscamos convertir nuestras debilidades en fortalezas para llegar a ser sostenibles en el mercado.

Cuadro 1. Matriz DOFA

CHOCOLATE SIERRA HERNANDEZ LTDA				
ASESORIAS ESTRATEGICAS				
MATRIZ DOFA		EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	
NUMERO	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Es una empresa que innova en productos, que dan al consumidor una opción de compra diferente.	No cuenta con conocimientos en mercados de exportación.	Las nuevas generaciones tienen tendencia a consumir productos organicos derivados del cacao, que no afecten su salud y que sean de fácil preparación.	El gobierno cambia sus políticas económicas, Inestabilidad en la economía del país.
2	Es una empresa productora de materia prima (cacao) y selecciona los mejores granos para tener la mejor taza de chocolate	El personal que labora en la empresa no maneja otro idioma.	Inclinación por productos caseros que recuerden la tradición.	Alto precio de materias primas.
3	Infraestructura fisica y de maquinaria para la elaboración del producto es propia	No cuenta con publicidad suficiente para hacer frente a otras marcas que se encuentran bien posicionadas en el mercado actual.	Entidades financieras con facilidad de realizar prestamos con interés bajos y facilidad de pago.	Existen varias empresas que se dedican a la elaboración de chocolate y productos de confitería.
4	Experiencia y conocimiento de la empresa familiar en la elaboración de productos a base de cacao	Poca capacitación en las personas que trabajan en la empresa en temas de tecnología de ventas online, medios de divulgación y marketing.	Productos de alta calidad con posibilidades de exportación	El consumidor siente desconfianza de incluir en la canasta familiar un producto nuevo
5	Experiencia en el área de ventas y comercialización del producto por parte del personal que hace parte de la empresa		Apoyo de organizaciones con dineros del estado para el cultivo de cacao	El posicionamiento de grandes compañías en el país, como la compañía nacional de chocolates quien a invertido en fidelización con sus clientes y consumidores
6	Productos elaborados con materias primas naturales de la mejor calidad.			
7	Un amplio protafolio de productos competitivos en la oferta del mercado			

Autores: 2021

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El siguiente cuadro nos permitirá identificar estas oportunidades y amenazas de acuerdo con lo expuesto en la matriz MEFE.

Cuadro 2. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
(FACTORES EXTERNOS)			
CHOCOLATE SIERRA HERNANDEZ LTDA			
Factores	**Peso**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**
AMENAZAS	**50%**		
1. El gobierno cambia sus políticas económicas, Inestabilidad en la economía del país.	0,05	1	0,05
2. Alto precio de materias primas.	0,1	2	0,2
3. Existen varias empresas que se dedican a la elaboración de chocolate y productos de confitería.	0,05	1	0,05
4. El consumidor siente desconfianza de incluir en la canasta familiar un producto nuevo	0,2	4	0,8
5. El posicionamiento de grandes compañías en el país, como la compañía nacional de chocolates quien a invertido en fidelización con sus clientes y consumidores	0,1	3	0,3
OPORTUNIDADES	**50%**		
1. Las nuevas generaciones tienen tendencia a consumir productos organicos derivados del cacao, que no afecten su salud y que sean de fácil preparación.	0,1	2	0,4
2. Inclinación por productos caseros que recuerden la tradición.	0,05	3	0,05
3. Entidades financieras con facilidad de realizar prestamos con interés bajos y facilidad de pago.	0,2	4	0,8
4. Productos de alta calidad con posibilidades de exportación	0,05	1	0,5
5. Apoyo de organizaciones con dineros del estado para el cultivo de cacao	0,1	1	-0,3
Totales	**100%**		**3,15**

Autores: 2021

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

El siguiente cuadro ilustra las fortalezas y debilidades, de acuerdo con lo expuesto en la en la matriz MEFI. El siguiente cuadro ilustra las fortalezas y debilidades, de acuerdo a lo expuesto en la en la matriz MEFI.

Cuadro 3. Matriz MEFI

MATRIZ MEFI			
(FACTORES INTERNOS)			
CHOCOLATE SIERRA HERNANDEZ LTDA			
Factores	**Peso**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**
Debilidades	**50%**		
No cuenta con conocimientos en mercados de exportación.	0,1	2	0,2
El personal que labora en la empresa no maneja otro idioma.	0,1	1	0,1
No cuenta con publicidad suficiente para hacer frente a otras marcas que se encuentran bien posicionadas en el mercado actual.	0,2	2	0,4
Poca capacitación en las personas que trabajan en la empresa en temas de tecnología de ventas online, medios de divulgación y marketing.	0,1	1	0,1
Fortalezas	**50%**		
Es una empresa que innova en productos, que dan al consumidor una opción de compra diferente.	0,1	4	0,4
Es una empresa productora de materia prima (cacao) y selecciona los mejores granos para tener la mejor taza de chocolate	0,1	4	0,4
Infraestructura fisica y de maquinaria para la elaboración del producto es propia	0,1	3	0,3
Experiencia y conocimiento de la empresa familiar en la elaboración de productos a base de cacao	0,1	4	0,4
Experiencia en el área de ventas y comercialización del producto por parte del personal que hace parte de la empresa	0,1	3	0,3
Productos elaborados con materias primas naturales de la mejor calidad.	0,001	3	0,003
Un amplio protafolio de productos competitivos en la oferta del mercado	0,1	3	0,3
Totales	**100%**		**2,903**

Autores: 2021

Descripción y análisis de las 5 fuerzas competitivas de la industria

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

Figura 1. Fuerzas de Porter

Autores: 2021

Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

Chocolate Sierra Hernández ha realizado investigación de las siguientes empresas; Chocolate Chucureño y Caballero como empresas locales, Chocolate San Rafael y Girones como empresas de la región y Chocolate la Nacional de Chocolates y casa Luker como empresas nacionales se realizó un análisis de su localización, productos, servicios, precios, logística de distribución, presentación, tipo de empaque y rendimiento por taza, todas estas marcas compiten con precios, la imagen y presentación de producto llaman la atención del cliente, son empresas que van innovando en empaque y distribución, encontramos que empresas locales como Chocolate Caballero exporta su producto a Perú, Chocolate Sierra Hernández va competir en el mercado en presentación de producto y calidad buscando ser mejor cada día (Terrazas, 2019).

Cuadro 4. Competencia

COMPETENCIA						
Descripción	***Chocolate Chucureño (local)***	***Chocolate el Caballero (local)***	***Chocolate y café x San Rafael (regional)***	***Chocolate girones (regional)***	***La nacional de chocolates (Nacional)***	***Casa Luker (Nacional)***
Localización	carrera 14 # 11 - 108 San vicente de Chucuri	San Vcente de Chucuri (centro)	Villanueva Santander	Floridablanca Santander	Medellin -Cali – Bogota	Bogota – Manizales
Productos y servicios (atributos)	Chocolate chucureño tradicional	Chocolate amargo	Chocolate san Rafael vainilla	Chocolate Girones	Chocolate corona	Chocolate Quesada
	Chocolate chucureño vainilla	Chcolate con azucar	Chcolate Gold	Chocolate español	Chocolisto	Choco Express
	Chocolate chucureño sin azucar	Chocolate con clavos y canela	Chocolate Don Rafa	Chocolate girones sin azúcar	Choco Lyne	Luker
	Chocolate chucureño clavos y canela	Chocolate con vainilla		Chocolate del Antiplano	Chocolate Cruz	Chocolate Sol
	Chocolate chucureño casero			Chocolate bola girones	chocolate la Especial	Luker Cacao
				Chocolate en polvo Y en bola Girones	chocolate Tesalia	Don Sabroso
competencia	Chocolate Chucureño tradicional 25 gr (Azúcar) $3.500	Chocolate ama 500gr $15.00	Chocolate san Rafael vainilla 500gr (azúcar) $6.420	Chocolate Girones 250gr (con azúcar) $ $3.400	Chocolate Corona 500 gr (azúcar) $6.500	Chocolate Quesada 500gr (con azúcar) $ $6.590
	Chocolate chucureño vainilla 500gr (azúcar) $5.250	Chocolate con Azúcar tradicional 500gr $7,500	Chocolate San Rafael tradicional 500gr (azúcar) $6.420	Chocolate Español 500gr (sin azúcar) $ $5.500	Chocolisto 200 gr $3.490	Choco Express 200gr (sin azúcar) $6.800
	Chocolate Chucureño sin Azúcar 125 gr $4.165	Chocolate con clavos y canela 500gr $7.500	Chocolate San Rafael Gold 500gr (azúcar) $6.530	Chocolate Girones 250gr (sin azúcar) $ $6.200	Chocolne 156.25 gr $7.190(sin azucar)	Chocolate Luker 250gr (sin azúcar) $7.390
	Chocolate chucureño casero 500gr (Azúcar) $6.550	Chocolate con vainilla 500 gr $ 7.500	Chocolate Don Rafa 500gr (azúcar) $5.820	Chocolate del altiplano tradicional 500gr (con azúcar) $5.700	Chocolate Cruz (sin Azúcar) 250 gr $7.500	Chocolate Sol 500gr (con azúcar) $5.990
				Chocolate de bola gironés 500gr $6.500	Chocolate la especial (Azúcar) 500 gr $4.990	Don Sabroso 500gr (con azúcar) $ 4.800
				Chocolate en polvo sin azúcar 200gr $6.000	Chocolate la Tesalia (sin azúcar) 250 gr $6.000	
Logística de distribución	Distribuidores mayoristas - linea de redes a supermercados	Exportación (Perú)	Distribuidores mayorista – línea de redes a supermercados	Distribuidores mayorista – línea de redes a supermercados y tiendas de cadena – por catálogo - online	Distribuidores mayorista – línea de redes a supermercados y tiendas de cadena – por catálogo - online	Distribuidores mayorista – línea de redes a supermercados y tiendas de cadena – por catálogo - online

Autores: 2021

Identificación de las ventajas competitivas de la empresa

En este caso y con respecto a la investigación realizada anteriormente podemos decir que Chocolate Sierra Hernández posee grandes ventajas competitiva con respecto a otra empresa una de ellas y la que más peso tiene es que:

La característica que diferencia a Chocolate Sierra Hernández de las otras empresas chocolateras es que su producto es 100% orgánico y natural. En su elaboración no se emplea mezclas de semillas de cacao de otras zonas y tampoco se utiliza azúcar blanca en su preparación. Esta ventaja es apreciada por el segmento meta, ya que este producto está enfocado en consumidores de chocolates finos con alto grado de cacao en su elaboración y con bajo tenor de azúcar.

Chocolate sierra Hernández es productor de la materia prima esto nos lleva a mantener la calidad del producto y a tener una posición competitiva superior en el mercado.

Otra ventaja es que nuestra planta de producción está ubicada en la finca donde se cultiva el cacao que utilizamos para hacer el chocolate lo que nos permite reducir costos, además la finca queda a tan solo 10 minutos de la carretera principal lo cual también es muy favorable a la hora de sacar nuestro producto a los clientes.

Chocolate sierra Hernández se caracteriza por sobre la competencia por su capacidad de innovación a la hora de elaborar sus productos ya que el chocolate que fabricamos tiene saberos diferentes y llamativos como los son el jengibre, la quinua, y pimienta negra.

Con una cartera en espaciando de clientes en San Vicente, San Gil y toda la región percibe que el producto es de calidad y también existe demanda en la región.

Análisis de perfil competitivo

Chocolate Sierra Hernández es una empresa que lleva en el mercado 2 años operando con productos innovadores como lo son chocolate con quinua, Jengibre y Pimienta negra según lo relacionado en el siguiente cuadro, estos productos han despertado la curiosidad de los consumidores de chocolate y así mismo su interés por adquirirlo y después que el producto llega a los hogares habla por sí solo por su aroma, sabor y su gran espuma que forma en el pocillo. Es de considerar que incursionar en un mercado tan competitivo como el de los chocolates de mesa y sus variantes no es tarea fácil. No obstante, en la etapa de penetración se ha estado exhibiendo los productos en diferentes puntos como tiendas, supermercados y diferentes ferias como agro expo, Choco show u otros. Es claro que todavía queda mucho trabajo por realizar, pero se tiene un producto de calidad que poco a poca conquistará el gusto de los consumidores. Para ello se deben plantear estrategias que logren el cumplimiento de su visión y dentro del presente trabajo las mismas se darán a conocer.

Cuadro 5. Presentaciones del Chocolate Sierra Hernández S.AS

Producto	Descripción	Presentación gramos	Precio Mayorista/ unidad (pesos colombianos)	Precio recomendado Consumidor/ unidad (pesos colombinos)	Imagen del producto
Choco panela	Chocolate de mesa 50% cacao endulzado con panela	250 gr	$ 5.000	$ 8.000	
		500 gr	$ 8.000	$ 11.000	
Choco Quinua	Chocolate de mesa 50% Cacao endulzado con azúcar y se le adiciona Quinua	250 gr	$ 4.000	$ 7.000	
		500 gr	$ 7.500	$ 10.500	
Choco Pimienta	Chocolate de mesa 50% Cacao endulzado con azúcar y se le adiciona Pimienta	250 gr	$ 4.000	$ 7.000	
		500 gr	$ 7.500	$ 10.500	
Choco Jengibre	Chocolate de mesa 50% Cacao endulzado con azúcar y se le adiciona Jengibre	250 gr	$ 4.000	$ 7.000	
		500 gr	$ 7.500	$ 10.500	
Chocolate 100% cacao	Chocolate de mesa 100% cacao sin azúcar.	250 gr	$ 14.000	$ 17.000	
		500 gr	$ 28.000	$ 31.000	
Chocolate en polvo	Chocolate en polvo endulzado con azúcar	500 gr	$ 14.000	$ 17.000	

Autores: 2021

Cuadro 6. Matriz cuantitativa del planteamiento estratégico (MCPE)

Matriz cuantitativa del planteamiento estratégico (MCPE)				Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT					
	Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	F1+F2+F3/O1+02 Crear recordatorio en la mente del cliente a trvés de los diferentes medios de comunciación para motivarlo en el consumo del cacao de la empresa Sierra Hernandez LTDA		F1+F2+F6/A2+A3 Ofrecer al mercado precios competitivos y un portafolio de productos mas amplio manteniendo la calidad		D1+D2/O5+O4 Establecer acuerdos comerciles con clientes potencieles en Europa, Asia y Estados Unidos para la exportacion del chocolate y los productos derivaros del cacaco	
				PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Externos	Oportunidades (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Las nuevas generaciones tienen tendencia a consumir productos organicos derivados del cacao, que no afecten su salud y que sean de fácil preparación.	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
	2.	Inclinación por productos caseros que recuerden la tradición.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
	3.	Entidades financieras con facilidad de realizar prestamos con interes bajo y facilidad de pago.	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
	4.	Productos de alta calidad con posibilidades de exportación	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
	5.	Apoyo de organizaciones con dineros del estado para el cultivo de cacao	0,1	0	0	2	0,2	3	0,3
	Amenazas (entre 5 y 10 factores)								
	1.	El gobierno cambia sus políticas económicas, Inestabilidad en la economía del país.	0,05	0	0	2	0,1	4	0,2
	2.	Alto precio de materias primas.	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
	3.	Existen varias empresas que se dedican a la elaboración de chocolate y productos de confitería.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
	4.	4. El consumidor siente desconfianza de incluir en la canasta familiar un producto nuevo	0,2	**3**	0,6	**2**	0,4	**1**	0,2
	5.	El posicionamiento de grandes compañías en el país, como la compañía nacional de chocolates quien a invertido en fidelización con sus clientes y consumidores	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
		Total	**100%**						
Factores Internos	Fortalezas (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Es una empresa que innova en productos, que dan al consumidor una opción de compra diferente.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
	2.	Es una empresa productora de materia prima (cacao) y selecciona los mejores granos para tener la mejor taza de chocolate	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
	3.	Infraestructura fisica y de maquinaria para la elaboración del producto es propia	0,1	0	0	3	0,3	0	0
	4.	Experiencia y conocimiento de la empresa familiar en la elaboración de productos a base de cacao	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
	5.	Experiencia en el área de ventas y comercialización del producto por parte del personal que hace parte de la empresa	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	6.	Productos elaborados con materias primas naturales de la mejor calidad.	0,001	1	0,001	3	0,003	3	0,003
	7.	Un amplio portafolio de productos competitivos en la oferta del mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
	Debilidades (entre 5 y 10 factores)								
	1.	No cuenta con conocimientos en mercados de exportación.	0,001	1	0,001	1	0,001	4	0,004
	2.	El personal que labora en la empresa no maneja otro idioma.	0,1	1	0,1	0	0	4	0,4
	3.	No cuenta con publicidad suficiente para hacer frente a otras marcas que se encuentran bien posicionadas en el mercado actual.	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2
	4.	Poca capacitación en las personas que trabajan en la empresa en temas de tecnología de ventas online, medios de divulgación y marketing.	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
		Total	**100%**						
		Suma del puntaje total del grado de atracción:			4,702		5,604		4,307

Autores: 2021

Matrices PEYEA

Esta matriz es otro instrumento que nos ayuda en la planeación estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estratégica es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva que es la más adecuada para una organización dada.

En caso de la matriz PEYEA de chocolate Sierra Hernández, lo que se hizo fue seguir una serie de pasos para poder llegar a los resultados en el segundo grafico de esta sección. Primero que nada, se selección una seria de variables teniendo en cuenta las 4 variables que incluyen la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria.

Después de esto se le agrego un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignamos un valor también de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituye las dimensiones VC y EA. Calculamos la calificación promedio de FF (4.2), VC (-2.2), EE (-4.2) y la FI (4.4) esto sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Continuamos sumando las dos calificaciones del eje x que en nuestro caso arrojo un valor de 2,20 lo mismo se hace con el otro eje, se suma las dos calificaciones del eje Y, estas nos dieron -0.2.

Por último, se traza el vector direccional de origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector nos permitió revelar el tipo de la estrategia recomendable para la organización en este caso los resultados arrojados fueron hacia la estrategia competitiva.

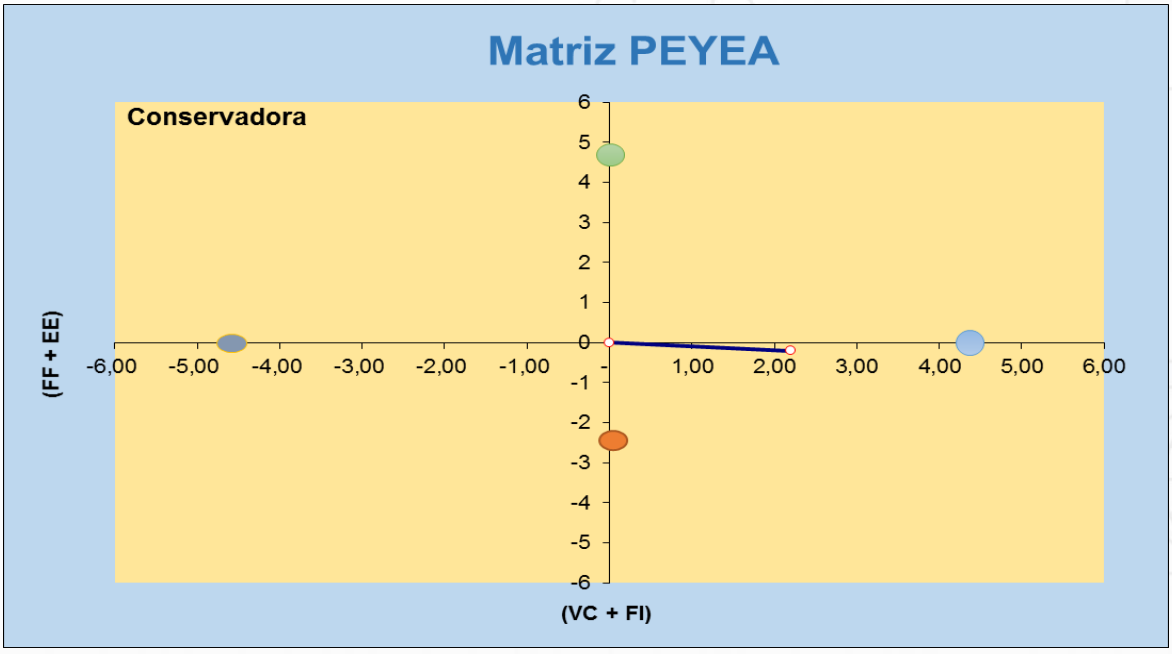
De acuerdo con la posición que nos arroja la gráfica la matriz PEYEA la empresa requiere una estrategia competitiva, ya que su posición actual facilita el uso de las fuerzas externas: (fuerza de la industria [FI] y estabilidad del entorno [EE]) que me permite aprovechar las oportunidades internas, superar las debilidades externas y evitar las amenazas internas. Solo así será más fácil el ingreso al mercado, su desarrollo y posicionamiento.

Cuadro 7. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA			
Posición estratégica interna		**Posición estratégica externa**	
Ventaja competitiva (VC)		**Fortaleza de la industria (FI)**	
Participación de mercado	-3	Oportunidad de crecimineto	5
Calidad del producto	-1	Tecnologia dispinible	5
Conocimientos Tecnologicos	-3	Oportunidad de Expansión	4
Ciclo de vida del producto	-1	Acceso a nuevas tecnologias	3
Negocio Competitivo	-3	Acceso a nuevasuevas maquinas	5
Promedio	-2,2	Promedio	4,4
*Total de la coordenada **X**:*	*2,20*	*(VC + FI)*	
Fortaleza financiera (FF)		**Estabilidad del entorno (EE)**	
Tasa de retorno de la inversion	5	Cambios tecnologicos	-6
Apalancamiento (Endeudamiento)	1	Variabilidad en la demanda	-4
Liquidez	5	Precios del Producto	-3
Capital de trabajo	6	Barreras para entrar en el mercado	-4
Utilidad	4	Abundacia de materia prima	-5
Promedio	4,2	Promedio	-4,4
*Total de la coordenada **Y:***	*-0,2*	*(FF + EE)*	

Autores: 2021

Figura 2. Resultados Matriz PEYEA



Autores: 2021

BSC

El Balance Scord Card es un modelo de gestión, es conocido como cuadro de mando integral que ayuda a las organizaciones a clasificar su visión y misión a comunicar su estrategia traduciéndola en objetivos.

Cuadro 8. Balance Scord Card

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)					
Perspectiva	**Cod**	**Objetivos Estratégicos Generales**	**INDICADOR**	**INDUCTOR**	**INICIATIVA**
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Crear productos y servicios más innovadores y con ello adquirir nuevos clientes	Retención de talento clave	Gerente	Adquirir nuevas tecnologias
	I2	Motivar y ofrecer a nuestros colaboradores capacitaciones de mejoramiento continuo de atención al cliente	Programas de desarrollo y aprendizaje	Director de Recurso Humano	Crear programas de capacitacion
	I3	Obtener maquinaria con tecnología facilitando la mano de obra de nuestros trabajadores, logrando ser más eficientes y competitivos en el mercado.	Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.	Gerente	Adquirir equipos a la medida de las necesidades y de acuerdo al plan de inversiones
	I4	Ofrecer un clima organizacional agradable con nuestros colaboradores de tal forma que se sientan identificados con los valores de la empresa.	Clima Organizcional	Director de Recurso Humano	Realizar campañas de integracion con los colaboradores
	I5	Facilitar y apoyar a nuestros colaboradores en su crecimiento profesional donde puedan hacer parte de programa de desarrollo y aprendizaje.	Satisfacción del personal	Director de Recurso Humano	Incentivos para estudio
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Desarrollar y usar una base de datos de clientes.	Proceso operativo	Asesor comercial - Gerente	Adquirir Software especializado
	P2	Llevar un control de los productos nuevos que va sacando la compañía evaluando su crecimiento y aceptación en el mercado.	Procesos de Innovación	Produccion	Hacer planillas de control y en cada producción alimentar
	P3	Conocer a detalle los tiempos de producción de cada producto	Control de calidad	Produccion	Crear una planilla de tiempos
	P4	Tener un control de las mermas y productos defectuosos que sale en cada producción	Procesos Operativos	Produccion	Conocer los atributos de cada producto, hacer seguimiento
	P5	Ser oportunos en los tiempos de entrega	Proceso post- venta	Asesor comercial - Logistica	Mantener un buen stock de cada referencia
	P6	Servicio Post Venta	Proceso post- venta	Asesor comercial - Gerente	Atender las PQRS de una manera ágil y oportuna
Perspectiva de los Clientes	C1	Crear confianza y seguridad en el cliente desde momento que muestra interés en nuestro producto	Nivel de satisfacción del cliente	Asesor comercial - Gerente	Mantener calidad de los productos, y el buen servicio a los clientes.
	C2	Ofrecer variedad de productos y facilidad de adquisición.	Índice de recompra	Asesor comercial - Gerente	Hacer promociones cada mes y en cada fecha especial, tambien para clientes
	C3	Ser oportunos y puntuales en los momentos de entrega de la mercancia para nuestros Distribuidores.	Participación de mercado	Asesor comercial - Gerente	Crear alianzas con empresas transportadoras
	C4	Realizar periódicamente investigación de mercado para conocer comportamiento de los clientes.	Nivel de satisfacción del cliente	Asesor comercial - Gerente	Realizar encuestas a los clientes sobre los productos actuales y preguntarles que les gustaria que tuviera el producto
Perspectiva Financiera	F1	Mantener la rentabilidad de la empresa, conservando la calidad de los productos.	Valor economico agregado	Gerente	Continuar como productores de la materia prima, crear una base de datos de proveedores y comprar masterias primas al mejor oferente.
	F2	Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos, dando buen uso de su producto derivado sacando como resultado final un subproducto.	Ingresos	Gerente	Aprovechamiento de los recursos
	F3	Aumento de clientes.	Flujo de caja	Asesor Comercial / recurso humano	Realizar inversiones anuales
	F4	Optimización de Costes y mejora de Productividad. Trabajando con maquinas actualizadas.	Valor económico agregado	Gerente	Aprovechamiento de los recursos, invertir en nuevas tecnologías

Autores: 2021

En el caso de la empresa Chocolate Sierra Hernández es un emprendimiento familiar que buscar posicionarse en el mercado como una de las mejores empresas en producción y trasformación de chocolate de mesa para el consumo en todas las familias de Colombia mejores empresas en producción y trasformación de chocolate de mesa para el consumo en todas las familias de Colombia.

Resultados

Planteamiento de objetivos estratégicos

El objetivo principal de la empresa es elaborar, producir y ofrecer a los consumidores de chocolate orgánico un producto fino, saludable, único y exquisito, de excelente calidad y a un precio justo, disponible tanto en el local de venta ubicado en la capital turística de Santander y en los locales de productos artesanales de la misma, sino que también en el catálogo en el sitio web de la empresa.

Diseño y formulación de estrategias

Estrategia genérica: La empresa adoptó la estrategia genérica de diferenciación; sin embargo, debido a que se ofrece un producto de alta gama y exclusivo orientado a un público objetivo que les gusta cuidar su salud consumiendo productos orgánicos, así como el público turista extranjero de un nivel socioeconómico similar, se recomienda adoptar la estrategia de enfoque basado en diferenciación. La aplicación de esta estrategia se sustenta en que el producto ofrecido está dirigido a satisfacer las necesidades que se presentan en un nicho de mercado con características homogéneas entre sí y no a la totalidad de este. Al ser un nicho particular y no todo el mercado de consumidores de chocolate, la diferenciación basada en sus atributos (un producto con certificado orgánico y con trabajo con las comunidades cacaoteras) será más valorada dentro de este segmento.

Estrategia de Postura competitiva: La estrategia será de nicho, pues por el momento no podemos aspirar a ser líder del mercado general de chocolates debido al alto nivel de competencia y la existencia de grandes grupos empresariales. Por lo tanto, se buscará

participar dentro del mercado específico de chocolate artesanal orgánico, satisfaciendo a los consumidores y siendo la empresa líder de este nicho, el cual es lo suficientemente atractivo desde un punto de vista económico, además recordemos que las características y componentes de nuestro chocolate don únicos y atractivos ya aportan al cuidado de la salud de los consumidores esto la hace más competitiva y una estrategia más sólida a la hora de competir con las demás marcas.

Estrategia de crecimiento: Chocolate orgánico Sierra Hernández debe aplicar la estrategia de desarrollo de mercado. Bajo dicha estrategia, se propone evaluar nuevos espacios para el canal propio fuera de la zona en la que operamos actualmente, sobre todo en las zonas frías del país donde el consumo de chocolate es esencial por el clima y las tradiciones familiares, aprovechando el crecimiento turístico que están experimentando diversas ciudades al interior del país.

También podemos implementar una tienda exclusiva de productos Sierra Hernández en la que podamos ofrecer nuestro Chocolate no solo en paquete sino ya preparado acompañado de otros productos orgánicos, otros productos de nuestra marca.

Estrategias de producto: No se recomienda hacer modificaciones al producto en el corto plazo, teniendo en cuenta que ya se está planeando el desarrollo de una nueva línea de productos. A futuro, resulta atractiva la posibilidad de lanzar nuevas presentaciones en presentaciones más pequeñas, así como nuevas variedades con ingredientes adicionales, para promover el consumo de la marca. No obstante, estas ideas no forman parte del presente trabajo.

Estrategia de plaza: Se seguirá la estrategia de cobertura de mercado selectiva. Se recomienda mantener la distribución directa e indirecta. La distribución directa se realizará de la siguiente manera: Se mantendrá la presencia en los supermercados y las tiendas de productos artesanales, el módulo sigue generando ganancias y permite generar conocimiento de marca. Por tal motivo, se debería mantener, sujeto a una evaluación constante, para asegurar que no entre en pérdida. Se sugiere la expansión a otras provincias a través de la implementación de módulos en los aeropuertos, paradas de buces y terminales de transporte

en las principales ciudades y municipios de cada región. Aprovechando que estas ciudades u/o municipios no solamente atraen al turista internacional y al ejecutivo nacional, sino que se ubican en las regiones donde se cultiva el cacao y, con excepción de donde es sumamente tradicional su consumo. Adicionalmente, se tendría contacto directo con ejecutivos comerciales de las empresas concesionarias que manejan los aeropuertos y terminales de estas ciudades, por lo que se puede tener ventaja para concretar la propuesta. Para este canal se sugiere evaluar espacios entre 2m2 a 4m2, ya que son espacios de fácil colocación e implementación en comparación con un local comercial. En cuanto a la distribución indirecta, para el caso del canal real, se deberá aplicar una estrategia selectiva, en donde solo se deberá trabajar con empresas que tengan solidez financiera, capacidad de pago, que atiendan al target buscado y que tengan la capacidad de vender una cantidad mínima de producto al mes; de lo contrario, se incurriría en ineficiencias al trabajar con muchos minoristas que mueven cantidades pequeñas de producto.

Estrategia de precio: Se seguirá la estrategia basada en el valor percibido del producto y en función a la competencia. Este precio se encuentra bien establecido respecto a lo que está dispuesto a pagar el consumidor, sin llegar a ser la marca más cara de su mercado específico. No obstante, también se recomienda implementar una política de revisión anual de precios para evaluar variables como el IPC y el incremento de los costos de la materia prima para determinar si es necesario un incremento en los precios. Se sugiere mantener el precio que se viene manejando en el momento.

Estrategias de promoción: Se realizará la estrategia de atracción, por lo que el esfuerzo será principalmente para generar conocimiento e interés en la marca. La inversión se realizará netamente a través de redes sociales (Facebook e Instagram), en donde se establecerá un cronograma de publicaciones. Los mensajes deberán ser variados, utilizando fotografías de alta calidad para transmitir la idea de ser un producto Premium. Se deberá hacer particular énfasis a los benéficos saludables y nutricionales que tiene la marca, el origen orgánico de su producto y todo su proceso netamente artesanal. La página web también deberá tener información similar, explicando con ejemplos el trabajo con los agricultores, de manera que

el consumidor tenga una imagen clara de a quién se está ayudando. Adicionalmente, se pagará pauta mensual en Facebook e Instagram para lograr llegar al público objetivo deseado.

Estrategias de marketing: Se pretende lanzar puntos de venta propios, donde se deberá tener la oferta de la marca, con elementos alusivos a los lugares de origen de su cacao, así como fotografías de las zonas de origen y el trabajo en la finca los Samanes. Respecto a la fuerza de ventas de los empleados de dicho puesto, estos deberán estar correctamente capacitados, con conocimiento de toda la oferta de productos, sobre el proceso de producción del chocolate y obtención del cacao, así como los valores diferenciales de la marca. Adicionalmente, se realizarán degustaciones de los productos adicionales que queremos lanzar con nuestra marca como lo es la aromática, para que las personas puedan probar sus productos y notar las diferencias de sabor de las diferentes variedades. Al ser un producto exclusivo, pero con un presupuesto limitado, no se toma en cuenta la posibilidad de acerca publicidad POP ni degustaciones en los puntos de venta retail, aunque es recomendable mantener las degustaciones en el canal propio.

Selección de la estrategia

La selección de una estrategia será exitosa siempre y cuando con ella se logre una posición competitiva dentro del sector en el cual se desenvuelve la organización. Es necesario analizar la situación actual o el contexto en particular, para llegar a cumplir la visión mediante la aplicación de una estrategia que desarrolle ventajas competitivas, Es por esto que de las anteriores estrategias se seleccionó una para poner en marcha. La estrategia que se selecciono fue la estrategia de crecimiento ya que en esta se podrían llevar a cabo algunas otras de las estrategias ya resaltadas.

Descripción de la estrategia seleccionada.

Como se estableció anteriormente esta estrategia es de crecimiento y tiene como finalidad que nuestra empresa Chocolate orgánico Sierra Hernández aplique la estrategia de desarrollo de mercado y crecimiento. Esta consiste en evaluar nuevos espacios para el canal propio fuera de la zona en la que operamos actualmente, sobre todo en las zonas frías del país donde el consumo de chocolate es esencial por el clima y las tradiciones familiares,

aprovechando el crecimiento turístico que están experimentando diversas ciudades al interior del país.

Para en qué consiste podemos decir que para llevarla a cabo todas las áreas de la organización deben estar en pro de esta y fomentarla para que esta se lleve a cabo es decir que todos nos enfoquemos en ella, En las bases de datos disponibles de los municipios en los que queremos incursionar, determinar los clientes antiguos vamos a ofrecer nuestro producto. A continuación, damos algunas descripciones de la estrategia seleccionada:

Determinar En las bases de datos disponibles los clientes antiguos y nuevos teniendo en cuenta los municipios en los que queremos incursionar y las ventajas que estos nos podrían ofrecer ya sea por su clima o por su potencial turístico.

Con el apoyo de todo el personal de nuestra empresa, se busca que se desarrollen procesos y metodologías propias de la gestión de productos orgánicos, además de los nuevos productos que se quieren ofrecer en nuestro local.

Apoyar los procesos de gestión y planeación de ventas en loa nuevos municipios y establecer en donde se localizará nuestro local, en que zona de la región.

También podemos implementar una tienda exclusiva de productos Sierra Hernández en la que podamos ofrecer nuestro Chocolate no solo en paquete sino ya preparado acompañado de otros productos orgánicos, otros productos de nuestra marca.

Se tiene pensado llevar a cabo esta estrategia inicialmente en un municipio muy concurrido de Santander y con un clima bastante favorable para el consumo de nuestro además tenemos a nuestro favor a fluente del nicho de personas al cual esta direccionado nuestro producto, la razón de querer incursionar con un negocio propio para ofrecer directamente nuestro producto se basa en experiencias personales en las cuales pudimos darnos cuenta de la factibilidad de la estrategia.

Implementación de la estrategia

Como ya se ha hablado, la implementación de la estrategia seleccionada es el proceso de convertir el plan estratégico en acción y en nuestro caso la estrategia escogida anterior mente si nos damos cuenta nos permite llevar a cabo las demás estrategias si llevamos el plan de la mejor manera y con todos los recursos requeridos este plan es tan importante como la implementación, Sabemos que si se puede llevar esta estrategia a cabo seria excelente para

el crecimiento y reconocimiento de nuestra empresa sin embargo hay que tener en cuenta que requiere de gran disponibilidad, los recursos y el soporte para implementarla, no se generara un cambio real en la organización. Es por esto que seguimos estos pasos para la implementación de la estrategia:

Identificar y alinear con claridad las metas y variables claves con la estrategia:

Para implementar esta nueva estrategia primero se identifican las metas de la empresa las cuales ya están claras y establecidas de antemano y las cuales van muy de la mano con la estrategia ya que todas van encaminadas a el crecimiento de nuestra empresa, al reconocimiento de nuestra marca y la mejora continua de nuestros productos. Como en cualquier otro proceso, la comunicación es calve. Ya que nuestras metas están definidas estamos haciendo un plan para que toda la empresa, y los integrantes de la misma para que podamos llevar la estrategia en equipo.

Involucrar al equipo:

Para implementar la estrategia de manera efectiva y eficiente, se necesitará aumentar el interés y motivar la participación. Se requiere que en la empresa se manejen métodos para mantener al equipo comprometido durante todo el proceso. Ya que la empresa es familiar, el equipo de trabajo está unido, comprometido y se trabaja una comunicación asertiva. Además, En la empresa el trabajo colaborativo ha impulsado la productividad laboral y ha favorecido la toma de decisiones hasta el momento.

Ejecutar el plan estratégico

En este aspecto se evalúa siempre para monitorear el cumplimiento de las estrategias formuladas y así se puedan detectar derivaciones frente a lo establecido y, si es necesario, concertar y corregir. Para la realización del plan estratégico se deben enunciar metas y planes tácticos. Para su seguimiento se realizó el BSC.

1. **Mantener un enfoque ágil.**

Aquí es donde entran en juego mantener un enfoque ágil. Lo que proporciona una serie de beneficios a la empresa, ayudando a ser más flexibles, productivos, transparentes, capaces de ofrecer una mayor calidad del producto y servicio.

2. Reflexionar

Al realizar la reflexión estratégica se busca que en la empresa de aplique el concepto de resiliencia dentro de sus modelos de negocio, sus procesos y la toma de decisiones. Además, es necesario trabajar con planificación estratégica requerida en la organización en su direccionamiento para alcanzar los objetivos trazados.

Evaluación financiera de la estrategia

La apreciación de las contingencias en los eventos, las pérdidas y ganancias en las diferentes estrategias implementadas serán bastante difíciles. La adaptación de diferentes teorías financieras en la evaluación de elecciones reales se basa en la información de precios de los mercados financieros, incluyendo precios futuros. La competencia simplifica la evaluación de estrategias acordes a la empresa para lograr las metas trazadas en ella.

Conclusiones

El plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado. Teniendo en cuenta cada uno de los resultados obtenidos en las matrices e investigaciones realizadas se pudo determinar que Chocolate orgánico Sierra Hernández cuenta con grandes oportunidades que facilitan su crecimiento económico y que además contribuimos a generar empleo y mejorar la economía de la región.

Como nos dimos cuenta en el análisis realizado pudimos encontrar que nuestra empresa tiene muchas más fortalezas que debilidades, y que las debilidades que tenemos pueden ser suplidas correctamente llevando a las estrategias establecidas en este proyecto además la empresa desarrolla actividades a nivel de marketing que nos facilitan el acceso a nuestros clientes.

El diseño y utilización del modelo Balanced Scor Card en Chocolate Orgánico Sierra Hernández nos sirvió como una excelente herramienta administrativa, pues con el análisis de este mapa estratégico, se colocaron en acción aquellas estratégicas formuladas y las cuales a

su vez se encuentran alineadas con la misión, la visión y las metas de nuestra organización, a su vez esperamos que estas estrategias implementadas logren a cabalidad con todo lo propuesto en cada una de ella.

Este plan de negocios se deberá mantener y continuar de la mejor manera, para que a futuro nuestro emprendimiento familiar sea grande y permita generar más empleos a nuestro país y a su vez consolidarnos en el sector como una de las empresas más prosperas en el sector, en la región y en todo el país; de acuerdo a los resultados obtenidos en este plan estratégico nos ayuda a conocer que Chocolate orgánico Sierra Hernández es una empresa comercial, que cuenta con la liquidez, la capacidad y la calidad de materia prima para ser competitiva, cubrir las deudas con los proveedores y mantener un margen de crecimiento ya que tenemos un producto de calidad, que tiene gran demanda en el mercado actual y que además ofrece grandes mecanismo para ser comercializado y llevado a los hogares de los colombianos.

La empresa maneja correctamente los procesos financieros como tener un proceso contable actualizado, el cual permite tomar decisiones inmediatas, al igual que incrementar la confiabilidad de Chocolate Orgánico Sierra Hernández ante los proveedores, además, es una empresa especializada en la innovación e implementación de las nuevas tecnologías y variedad en sabores de nuestro producto los cuales son de gran acogida por los clientes lo que hace que la empresa tenga un renombre de alto nivel.

La producción de chocolate a base de cacao orgánico es un negocio viable aun cuando se elabore con baja tecnología en cuanto a equipos de fabricación se refiere a demás, el mercado del chocolate está creciendo en nuestro país para productos orgánicos certificado y nuestra empresa está creciendo considerablemente gracias a esto y a la tendencia del consumo de productos saludables y a la atención que la gente le está prestando al cuidado de la salud consumiendo alimentos saludables, orgánicos y naturales.

Referencias

CER. (2015). Obtenido de Centros de estudios regionales del Magdalena Medio: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cer.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Caracterizaci%C3%B3n-San-Vicente-de-Ch.pdf

Fedecacao. (23 de 04 de 2023). *Federacion Nacional De Cacaoteros*. Obtenido de Boletin de prensa: https://www.fedecacao.com.co/post/una-muestra-de-cacao-colombiano-entre-los-50-mejores-cacaos-del-mundo

Federación Nacional de Cacaoteros. (06 de 07 de 2024). Obtenido de https://www.fedecacao.com.co/

FINAGRO. (2020). *Finagro*. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/ficha_de_inteligencia_-_cacao.pdf

Fins, L., Somarriba, C. E., & Quesada, C. F. (2013). Obtenido de Proyecto cacao Centroamerica: http://www.fhia.org.hn/descargas/Proyecto_de_Cacao_FHIA-Canada/historia_del_cacao_y_chocolate.pdf

Johfre. (18 de 04 de 2021). *Chocolateria Gourmet Mexicana*. Obtenido de https://www.johfrej.com/blog-2/el-chocolate-prehispanico/

Maldonado. (n.f). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/

Martí, E. M. (11 de 05 de 2021). *Wikipedia.* Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_chocolate

Revista Diners. (08 de 05 de 2014). *Revista Diners | Revista Colombiana de Cultura y Estilo de Vida*. Obtenido de https://revistadiners.com.co/gastronomia/14824_cacao-la-joya-de-colombia/

Ríos, F. (n.f de n.f de 2017). *Coexca.* Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2018/10/Cadena_de_Valor_Cacao.pdf

Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). *Pensemos*. Obtenido de https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve

Terrazas, R. (22 de 08 de 2019). Obtenido de http://www.divinortv.com/2019/08/benchmarking.html

Urrego, A. (21 de 05 de 2021). *Agronegocios*. Obtenido de https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-de-cacao-en-el-primer-trimestre-de-2021-fue-la-mas-alta-de-la-historia-3173591

Velasco, E. (30 de 10 de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de https://www.lavanguardia.com/edicion-impresa/20181030/452641576265/descubierta-la-cuna-del-chocolate-en-el-amazonas.html