

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE
CHOCOLATERÍA Y FIGURAS PERSONALIZADAS DE CHOCOLATE EN EL
MUNICIPIO DE TULUÁ**

**JHON FERNANDO ARCILA
LEYDI JOHANNA AYALA MARÍN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2013**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE
CHOCOLATERÍA Y FIGURAS PERSONALIZADAS DE CHOCOLATE EN EL
MUNICIPIO DE TULUÁ**

**JHON FERNANDO ARCILA
LEYDI JOHANNA AYALA MARÍN**

Trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas

Director

**GEOVANNY MONCADA
Economista**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2013**

CONTENIDO

1. TÍTULO	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	11
2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
2.3.1 Justificación comercial	13
2.3.2 Justificación metodológica	13
2.3.3 Justificación práctica	14
2.3.4 Justificación personal	14
2.3.5 Justificación ambiental	14
2.3.6 Justificación social	14
2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.1.1 El mercado de chocolates en Colombia	17
4.1.2 El término proyecto de inversión	18
4.1.3 Identificación de proyectos	20
4.1.4 Selección de proyectos	21
4.1.5 La formulación del proyecto	22
4.1.5.1 El proceso de análisis en el desarrollo de un proyecto	22
4.1.6 Horizonte del proyecto	23
4.1.7 Componentes del plan de negocio	23
4.1.7.1 Estudio de mercado y comercialización	24
4.1.7.2 Estudio técnico del proyecto	25
4.1.7.3 Estudio legal y administrativo	26
4.1.7.4 Estudio de inversiones y financiamiento	26
4.1.7.5 Evaluación del proyecto	27
4.1.7.6 La evaluación financiera o privada	28
4.2 MARCO CONCEPTUAL	28
4.3 MARCO LEGAL	33
4.4 MARCO CONTEXTUAL	36
4.4.1 Actualmente	37
5. METODOLOGÍA	39
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	39
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40

6. ESTUDIO DE MERCADO	42
6.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO	42
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	42
6.2.1 Importancia del cacao en Colombia	43
6.2.2 Perspectiva del sector	46
6.2.3 Cadena productiva del cacao en Colombia	45
6.2.4 Desarrollo tecnologico del sector	49
6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	50
6.3.1 Aproximación a la estructura actual del mercado	50
6.3.2 Industria de transformacion dedl cacao en Colombia	54
6.3.2.1.Demanda mundial del sector	55
6.3.3.Mercado objetivo	55
6.3.4.Poblacion y muestra	56
6.3.5 Primer segmento poblacional	55
6.3.6 Instrumento.	55
6.3.7 Análisis de datos.	56
6.3.8 Análisis e interpretación de datos.	57
6.4. Conclusión del trabajo de campo	75
6.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	77
6.5.1 Característica de la competencia	82
6.5.2 Análisis de las fuerzas de Porter en el proyecto	85
6.5.3.1 Concepto de producto	89
6.5.3.2 Estrategia de distribución.	91
6.5.3.3 Estrategia de precio.	92
6.5.3.4 Estrategia de promoción.	93
6.5.3.5 Estrategia de servicio.	94
6.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	95
6.1.1 Análisis del comportamiento histórico	95
6.1.2 Análisis de la situación actual. “Demanda actual”	96
6.1.3 Demanda proyectad	96
7. OPERACIÓN	100
7.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	100
7.2.1. Insumos para elaboración de tortas de chocolate	102
7.2.2. Insumos para preparación de figuras de chocolate	102
7.2.3. Requerimientos de maquinaria	108
7.2.4. Plan de producción	115
7.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	115
7.4 PLAN DE COMPRAS	118
8. ORGANIZACIÓN	122
8.1 ANÁLISIS DOFA	122
8.2 ORGANISMOS DE APOYO	123
8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	124
8.4 TIPO DE EMPRESA	124

8.4.1. Trámites para la creación de empresas	126
8.4.2. Socios	127
8.4.3 Requisitos de formación	127
8.4.4 Personalidad jurídica	128
9. ANÁLISIS FINANCIERO	131
9.1 BASES PARA LAS PROYECCIONES FINANCIERAS	131
9.2.1 Gastos de administración	132
9.2.2. Presupuesto gastos de ventas	132
9.2.3 Presupuesto de gastos pre-operativos	132
9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS	134
9.4 PRESUPUESTO DE VENTAS	136
9.5.1 Estado de resultados o de ganancias y pérdidas	137
9.5.2 Balance general proyectado	138
9.5.3 Flujo de efectivo	139
9.6.1 Flujo neto del proyecto	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Trámites y procedimientos administrativos para la creación de una empresa en Colombia	35
Tabla 2. Fuentes primarias	40
Tabla 3. Fuentes secundarias	41
Tabla 4. Empresas del sector Chocolatería y Confitería	52
Tabla 5. Población objetivo persona de 20 a 64 años	54
Tabla 6. Ficha técnica del estudio de mercado	56
Tabla 7. El tipo de crema que más gusta	67
Tabla 8. Competencia de mayor presencia en el municipio de Tuluá	78
Tabla 9. Competencia a nivel nacional que pueden entrar a operar en en municipio de Tuluá	82
Tabla 10. Características de la Competencia	84
Tabla 11. Gama de productos	90
Tabla 12. Figuras de Chocolate	90
Tabla 13. Población objetivo persona de 20 a 64 años	96
Tabla 14. Servicios adquiridos por frecuencia de compra de toda la población	97
Tabla 15. Proyección de la demanda anual en unidades en tortas de chocolate	97
Tabla 16. Proyección de la demanda potencial anual en unidades	98
Tabla 17. Participación por producto en la producción por día	98
Tabla 18. Proyección de ventas tortas de chocolate	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19. Proyección de ventas figuras de chocolate	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. Información nutricional	101
Tabla 21. Materias primas requeridas para la preparación de una torta de chocolate	102
Tabla 22. Materias primas requeridas para la preparación figuras de chocolate cochecitos	102
Tabla 23. Materias primas requeridas para la preparación figuras de nodrizas de amor	103
Tabla 24. Materias primas requeridas para la preparación figuras de personajes animados	103
Tabla 25. Materias primas requeridas para la preparación figuras de muñequitas	103
Tabla 26. Materias primas requeridas para la preparación figuras de angelitos	104
Tabla 27. Materias primas requeridas para la preparación figuras de bocados dorados	104
Tabla 28. Materias primas requeridas para la preparación figuras de oso bebe	104
Tabla 29. Materias primas requeridas para la preparación figuras de rosas para ti	105
Tabla 30. Materias primas requeridas para la preparación figuras de corazones de pasión	105

Tabla 31. Materias primas requeridas para la preparación figuras de camafeos	106
Tabla 32. Materias primas requeridas para la preparación figuras de flores por tu amor	106
Tabla 33. Materias primas requeridas para la preparación figuras fantasía en plata	107
Tabla 34. Materias primas requeridas para la preparación figuras fantasía en plata	107
Tabla 35. Materias primas requeridas para la preparación figuras bombones navideños	108
Tabla 36. Maquinaria para elaboración de las tortas	109
Tabla 37. Maquinaria para elaboración de los chocolates	114
Tabla 38. Plan de producción de los dos productos a ofrecer	115
Tabla 39. Suministros e insumos	118
Tabla 40. Accesorios	119
Tabla 41. Maquinaria	120
Tabla 42. Herramientas proceso productivo	120
Tabla 43. Mobiliario	121
Tabla 44. Análisis Dofa	122
Tabla 45. Presupuestos gastos de administración anualizado	132
Tabla 46. Presupuestos gastos de ventas anualizadas	132
Tabla 47. Presupuesto de gastos pre-operativos anualizado	133
Tabla 48. Presupuesto de gastos pre-operativos mensulizado	133
Tabla 49. Presupuesto gastos pre-operativos	133
Tabla 50. Presupuesto de mano de obra directa anualizado	133
Tabla 51. Presupuesto de nómina personal directo e indirecto	134
Tabla 52. Presupuesto de nómina de personal directo e indirecto anualizado	134
Tabla 53. Presupuesto costos indirectos de comercialización	134
Tabla 54. Presupuesto de costo de materia prima	134
Tabla 55. Presupuesto de ventas, de acuerdo al estudio de mercado	136
Tabla 56. Presupuesto en pesos	137
Tabla 57. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a cinco años	137
Tabla 58. Balance general proyectado a cinco años	138
Tabla 59. Indicadores económicos	140

LISTA DE GRAFICAS

Grafico 1. Normas y leyes relacionadas con la creación de empresas en Colombia	34
Grafico 2. Dinámica de publicación en el período 1990 – 2007 referente a las temáticas de la cadena de cacao – chocolate	48
Grafico 3. Distribución de las publicaciones por tipo de institución	48
Grafico 4. Dinámica de las publicaciones científicas nacionales en Cacao	50
Grafico 5. Principales importadores de cacao y sus preparaciones 2007-2011 (miles de usd)	53
Grafico 6. Edad	57
Grafico 7. Género	58
Grafico 8. Estado civil	59
Grafico 9. Estudios	60
Grafico 10. Frecuencia de Consumo de tortas de chocolate	60
Grafico 11. Ocasiones de compra de productos a base de chocolate y figuras personalizadas	62
Grafico 12. Sabores que gustan más tortas gourmet	63
Grafico 13. Tamaño de la Torta gourmet	64
Grafico 14. Presupuesto torta grande libra y media	65
Grafico 15. Presupuesto torta mediana de libra	65
Grafico 16. Presupuesto torta pequeña media libra	65
Grafico 17. Presupuesto torta pequeña media libra	66
Grafico 18. ¿Le gustan las figuras de chocolates y los consume ocasionalmente?	68
Grafico 19. ¿Por qué prefiere comprar este tipo de chocolates?	69
Grafico 20. Cuando va a comprar figuras de chocolate personalizadas ¿qué cantidad compra?	70
Grafico 21. ¿Para sus fiestas y eventos cuál de los siguientes productos contrataría?	71
Grafico 22. ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre el producto a promover?	72
Grafico 23. Está de acuerdo que esta empresa tenga su ubicación en la comuna 5 sobre el barrio EL PRÍNCIPE	73
Grafico 24. ¿Está de acuerdo con que se implemente una nueva empresa dedicada a la producción y comercialización de productos a base de chocolate y figuras de chocolate personalizado en el municipio de Tuluá?	74
Grafico 25. Flujo neto del proyecto	141

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación de competidores según calidad y precio	88
Ilustración 2. Ubicación de competidores según precio y distribución	88
Ilustración 3. Fórmula para hallar cuota de mercado de un proyecto	98
Ilustración 4. Diagrama del Proceso	116
Ilustración 5. Diagrama de proceso para figuras de chocolate	117

1. TÍTULO

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El mercado de la chocolatería, repostería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Sin embargo, especialistas y expertos en el tema coinciden en afirmar que ésta es una industria en desarrollo a la que todavía le faltan algunos elementos para que sea reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica¹, Desde esta perspectiva las tendencias gastronómicas, apuntan a tener un sello gourmet, sinónimo de calidad, textura y finura a la hora de disfrutar y degustar una comida excelente, que para el caso de estudio es la repostería.

Los especialistas en el sector de alimentos, coinciden en que la generación de la buena mesa, es un punto innovador para el crecimiento y desarrollo de establecimientos dedicados a las transformación de alimentos en productos exquisitos al paladar de las personas, los grandes hoteles y restaurantes, han dado relevancia a la chocolatería y la repostería, como un proyecto innovador y exaltación en su carta de menú, por lo que se cuenta con chefs especializados en repostería gourmet.

La fuerza del sector, se debe en parte a que ha venido tomando fuerzas las escuelas de gastronomía, como las impulsadas por el SENA, en la ciudad de Cali, de Manizales, de Armenia, como también la Escuela Gastronómica de Occidente, con sedes a nivel nacional, además de otras escuelas de índole internacional, Westbridge University de México², Tante Marie's Cooking School de Estados Unidos, Le Cordon Bleu de Francia, Escuela de Gastón Acurio en Perú y la Academia Colombiana de Gastronomía, las cuales, forman a los grandes chefs, con las habilidades necesarias para hacer de un grupo de alimentos, un plato exquisito con el gourmet de las tendencias de la buena mesa.

En la última década los gustos de los consumidores han cambiado significativamente tanto en las preferencias como en la toma de decisión al momento de la compra. Este cambio en los gustos no es ajeno al mercado de los productos a base de chocolate y chocolatinas. Estudios demuestran que el consumidor al comprar estos cada vez se fija menos en el precio, prestando más atención a los atributos y al valor agregado del producto.

¹ Disponible en internet: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>
TRADICIÓN Y UN PROMETEDOR NEGOCIO.

² Disponible en internet: <http://www.blogitravel.com/2010/01/mejores-escuelas-y-cursos-de-chef-en-el-mundo/>

Un ejemplo claro de esto es el crecimiento de la oferta y la demanda de chocolates tipo “gourmet” (bajos en grasa, con mayor concentración de cacao y con estuches especiales).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que en América Latina el consumo de chocolates está directamente asociado al amor y a la estrecha amistad, por lo tanto una gran cantidad de consumidores compran este producto buscando compartir o regalar; esto a diferencia a Europa, en donde el consumo está asociado a una dosis personal de calorías.

Teniendo en cuenta estos aspectos, podemos determinar que si bien en el mercado existen chocolatinas finas de buen sabor, estas no representan los sentimientos de las personas que desean compartir o regalar un dulce momento, esto debido a sus limitados y masivamente distribuidos diseños, este argumento se pretende demostrar en el posterior análisis de mercados.

Solo algunas empresas tanto regionales como nacionales ofrecen variedad de diseños y mensajes, pero la calidad de estos chocolates, deja mucho que desear al paladar, entre ellas (Chocomany, Nacional de Chocolates, El triunfo, Italo)

Desde las perspectivas anteriores y reconociendo que en la ciudad de Tuluá, se cuenta con materias primas que pueden ser transformadas en productos de alta calidad que aporten a la nutrición y buena salud de la sociedad, utilizadas para repostería gourmet, en este proyecto se pretende buscar la viabilidad comercial, financiera y técnica, de una empresa productora y comercializadora de productos exclusivos y novedosos a base de chocolate dulce.

2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El chocolate es un alimento originario de América, de donde inicialmente también provenía su producción y procede del árbol denominado popularmente como Cacao ó Theobroma Cacao, proveniente del Griego, su significancia es “Alimento de los dioses”, o Xocolatl que significa “Agua Espumosa”. El producto final del Cacao es lo que se conoce como Chocolate.

Las características que necesita la planta para su crecimiento hacen que el Cacao se pueda cultivar solamente en algunas regiones de clima tropical y aunque en un principio su producción provenía principalmente de América, esto ha cambiado significativamente pues en la actualidad más de la mitad de la producción de cacao proviene de África, América Latina solo produce un poco menos de la tercera parte y Asia y Oceanía completan el excedente.

El estado líquido del chocolate, como bebida permaneció así hasta finales del siglo XIX en 1938 cuando se usó la prensa hidráulica para extraer la manteca del

cacao³. A inicios del siglo XX se conocen los primeros productos de chocolate dulce como confites, bombones y barras. En 1966 Procter & Gamble comprende la naturaleza del chocolate lo que beneficia enormemente la inicial repostería de la época, donde el temperado del chocolate se entiende mejor logrando más control de los procesos industriales y nuevas presentaciones de productos.

Después de todos estos descubrimientos surgen nuevas preparaciones e inventos en la pastelería, los bombones, los chocolates rellenos, chocolate blanco, chocolate con leche, crema de cacao, cacao soluble en polvo, entre otros. Ya en el siglo XX aparece el helado de chocolate, los sucedáneos de chocolate, fuentes de chocolate, cremas de chocolate, el chocolate de cobertura, etc.

Los constantes avances que se iban dando en la industria del chocolate lograron que la producción fuera en crecimiento e inversamente su precio. De un alimento exclusivo para la realeza o la aristocracia, se pasa a uno de carácter popular al alcance del común de las personas debido a la popularidad del chocolate y la creciente producción del mismo, en la actualidad es un alimento con normas estrictas establecidas por las autoridades competentes lo que impide su adulteración.

“El cacao es una industria receptiva. Se incluyó el cacao como producto de talla mundial dentro de la transformación productiva. El aroma del cacao colombiano lo hace esencial en cualquier mesa europea o americana. Es un equivalente al café especial”.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.3.1 Justificación comercial. El desarrollo de este proyecto contribuirá en el análisis de la viabilidad económica para una idea de negocio. Este trabajo servirá de punto de partida para muchos emprendedores que busquen soportes de validez al momento de tomar la decisión de crear una empresa con unas características iguales o similares a las expuestas.

2.3.2 Justificación metodológica. El proyecto se desarrollará bajo el tipo de estudio descriptivo que proponen identificar características del problema de investigación estableciendo comportamientos concretos en la población como son la identificación de la aceptación del producto; el método a utilizar será el deductivo, de tal forma que partiendo de un marco teórico general compuesto por los estudios de mercado, técnico, administrativo-legal y económico financiero, de los cuales se deduce de forma lógica la factibilidad para la creación de una

³ MONTAL MONTESA, Rafael. “El chocolate las semillas de oro”. 2000. (1ª edición. Zaragoza: Gobierno de Aragón. ISBN 84-7753-778-X.

empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

2.3.3 Justificación práctica. La iniciativa para creación de empresa en este entorno tan competitivo permite concentrar todos los esfuerzos posibles para generar un clima organizacional de mejoramiento continuo, posicionamiento y crecimiento. De esta manera, la realización de este trabajo de grado apoya el desarrollo macroeconómico y de las futuras microempresas, la capacitación y la formación constante del personal.

La posibilidad de integración de las microempresas y de establecer estrategias y ventajas competitivas permite mejorar la acción participativa de este tipo de empresas, generando un mayor impacto en la sociedad y por lo tanto, una proyección social con responsabilidad. La visión formal de organización generaría mayor tecnificación y mejoramiento de los procesos, lo cual conlleva a la eficaz aplicación de herramientas y métodos encaminados a mejorar la gestión de la organización.

2.3.4 Justificación personal. Como estudiante, este trabajo requiere la aplicación de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de Administración de Empresas, en una forma teórico-práctica. De esta manera, he podido aplicar diferentes asignaturas como Mercadeo, Administración, Procesos, Legislación Laboral, entre otras. Además, la conformación de una idea de negocio contribuye al crecimiento personal y profesional y aporta al desarrollo del compromiso social.

2.3.5 Justificación ambiental. El desarrollo del proyecto no contribuirá al deterioro del medio ambiente, ya que durante cada uno de los sub-procesos de producción no se generan emisiones de gases, efluentes líquidos, semisólidos, ni gran cantidad de sólidos que puedan deteriorar o atentar contra los factores ambientales agua, suelo, aire y/o a factores bióticos.

2.3.6 Justificación social. Con la generación de nuevos empleos y la mejora de la calidad de vida tanto de los participantes en el proceso como el de sus familias será un aporte favorable del sector a la economía del Municipio.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto nace la siguiente pregunta de investigación.

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Existe viabilidad comercial, técnica, organizacional, legal, económica y financiera para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de

productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá?

Siguiendo al Autor Méndez⁴ la sistematización del problema consiste en descomponer y desagregar la pregunta anteriormente planteada, en pequeñas preguntas y subpreguntas, que contiene las variables que forman parte del tema a desarrollar.

2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo determinar la cantidad de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate a producir, que la comunidad estaría dispuesta a adquirir?

¿Cómo definir las características generales de los productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate que se piensan ofrecer?

¿Cómo estimar el comportamiento futuro de la demanda y la oferta de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate?

¿Cómo estimar el precio de venta de los productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate, a los cuales los compradores nacionales estarían dispuestos a pagar?

¿Cuál sería el mejor sistema de comercialización para los productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate a producir?

¿Cómo definir el tamaño del proyecto?

¿Cómo analizar las diferentes alternativas tecnológicas de producción para el proyecto en curso?

¿Cómo identificar los diferentes insumos para el proceso de producción?

¿Cómo identificar las necesidades de maquinaria y equipos para la producción de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate?

¿Cómo identificar las necesidades de infraestructura física y disposición en planta necesaria para la operación normal del proyecto?

¿Cómo definir los aspectos jurídicos y administrativos necesarios para una adecuada implementación y operación del proyecto?

¿Cómo calcular el valor de la inversión fija requerida para el proyecto?

¿Cómo estimar el capital de trabajo necesario para la operación del proyecto?

¿Cómo hallar el monto de los ingresos que se obtendrán durante el periodo de evaluación?

⁴ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ª Edición, Bogotá DF, LIMUSA NORIEGA EDITORES, 2006.

¿Cómo definir las fuentes de financiamiento que van a ser utilizadas por el proyecto y los sistemas de amortización de los créditos?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar el estudio de mercado para definir la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.
- ✓ Determinar las etapas del estudio técnico para definir la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.
- ✓ Elaborar los estudios administrativos, organizacionales y legales, que permitan definir la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.
- ✓ Evaluar las condiciones económica – financieras, para para definir la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 El mercado de chocolates en Colombia⁵. El mercado de chocolates en Colombia está en transformación, es muy básico y esto se expresa en la oferta, los precios y las presentaciones, es aquí donde se ve una oportunidad de crecimiento y el valor agregado de la categoría. Los cambios son evidentes, en los últimos años el ingreso de distintas presentaciones, como los chocolates en grageas, macizos o tipo bombón, han cambiado la estructura del mercado. Aunque el líder sigue siendo Nacional de Chocolates, con el 62,7% de participación, hoy tienen una tajada importante compañías como Colombina, con el 8,8%; Ferrero Rocher con el 7,2% o Mars con el 4,4%.

El año pasado, el negocio de confites de chocolates en Colombia representó ingresos por unos US\$162 millones -alrededor de \$344.000 millones- y tuvo un crecimiento del 4%, de acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Industriales, Andi. Este sigue siendo uno de los pocos mercados de consumo que mantiene su dinámica en ventas, lo cual se ha convertido en el principal atractivo para el ingreso de nuevos competidores y la diversificación del portafolio de las marcas que están en el mercado.

El consumo per cápita de los colombianos alcanza en promedio 450 gramos al año, frente a países como Argentina, con un consumo de 1,9 kilos; Chile, con 1 kilogramo por persona al año o Brasil, con 800 gramos. Y se ubica lejos de Estados Unidos, con un consumo de 5 kilos o Suiza, con 12 kilos al año.

En el mercado de golosinas de chocolate en Colombia, las marcas compiten en categorías como las chokolatinas con relleno líquido o sólido, las galletas cubiertas de chocolate, los marmelos o los chocolates en barra. Sin embargo, la mayor demanda en el país la tienen las chokolatinas -en barra-. Los puntos anteriores ratifican y muestran una gran oportunidad para incursionar en la gran industria del chocolate mediante el ingreso de una nueva presentación que dinamice aún más este mercado.

El ingreso de marcas extranjeras, principalmente en el segmento de chocolates grajeados y la innovación en productos y presentaciones a la que han apelado las marcas locales, están jugando a favor del crecimiento de este negocio. De hecho, marcas internacionales como Milky Way o Snickers, de chocolates macizos, han venido ganando participación desde 2004, principalmente entre los jóvenes, que

⁵ Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/chocolates-mercado-mordiscos/80221>. Consultado el 15 de abril de 2013.

se han convertido en importantes consumidores de golosinas tipo snack. Este consumo ha estado influenciado por la creciente publicidad, tanto en canales nacionales como en internacionales. Los grajeados, tipo M&M y las marcas internacionales como Hershey's o Ferrero han comenzado a ganar participación en este negocio, en el que el consumidor es cada vez más exigente.

El consumo más importante, sin embargo, sigue siendo el de tabletas tipo chocolatina, cuyo contenido de manteca de cacao es inferior a la de los chocolates macizos y que representa cerca del 60% del total de golosinas, cuando en países vecinos como Ecuador y Venezuela este mercado representa entre 45% y 47%.

Esta preferencia de consumo está asociada con el precio y el tipo de presentaciones, en pequeñas porciones, que tradicionalmente han desarrollado las empresas productoras de estas golosinas, y que termina siendo asociada por el consumidor con un tema de gratificación personal, de acuerdo con un estudio de la firma de estudios de mercados Merc GfK.

"Todo el negocio alrededor del chocolate está creciendo porque es una categoría con mucha fortaleza. Este es un mercado que está pasando de un chocolate básico a unos productos cada vez más especiales y más gourmet", para fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad, e incluso en Pascua, ha venido creciendo la oferta por parte de marcas nacionales e internacionales. Aunque hasta el momento la oferta ha tenido como principal argumento el precio, las nuevas tendencias de consumo, identificadas por la firma de análisis de mercado Euromonitor International, muestra que cada vez los consumidores son más exigentes y avanzan hacia otros productos con mayor valor agregado.

De acuerdo con Euromonitor, la innovación y la agregación de valor juegan cada día un papel más preponderante entre los nuevos consumidores. Por eso atribuye a la fuerte promoción de chocolates gourmet, con mayor contenido de cacao y bajos en grasa o en estuches especiales, el hecho de que los consumidores cada vez se fijen menos en el precio y más en los atributos del producto.

4.1.2 El término proyecto de inversión⁶. Tomando como referencia a la economía en su conjunto es posible demostrar que el desarrollo guarda una relación directa con la inversión, lo que determina que mayores niveles de inversión reportan mayores índices de crecimiento. Al mismo tiempo se puede afirmar que la capacidad de crecimiento de una economía no depende exclusivamente de la dimensión de la inversión, sino que también de la calidad de la misma. Por lo tanto, se precisa contar con instrumentos idóneos que permitan identificar los proyectos de inversión y seleccionar aquellos que garanticen mayor crecimiento económico y bienestar para la comunidad.

⁶ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Pearson, 2001.

“Proyecto es el conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas que, con recursos finitos, tiene como objeto crear un producto o servicio único”

“El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca ya sea la solución de un problema o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros”.

Con el fin de garantizar que las inversiones resultan provechosas para sus propietarios (particulares u oficiales) y desde luego para la comunidad, es necesario estudiarlas y analizarlas cuidadosamente antes de movilizar recursos hacia su realización. Formular un proyecto en este contexto significa, verificar los efectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, jurídicos, ambientales, políticos y organizativos, de asignar recursos hacia el logro de unos objetivos⁷.

El estudio económico tiene por objetivo investigar el comportamiento de algunas variables socioeconómicas, tales como: la tasa de crecimiento de la población, los niveles de ingresos de la misma, el precio de los bienes competitivos y complementarios, las tarifas y/o subsidios, las políticas de control o apertura del mercado externo, la situación de empleo, las normas fiscales y tributarias, la distribución del ingreso etc. que en alguna forma están ligadas al proyecto y determinan pronósticos cuantitativos en torno a la situación del mercado; o sea, la relación de la demanda frente a la oferta, teniendo en cuenta, obviamente, los precios y los mecanismos de comercialización. Si se detecta una situación de demanda insatisfecha, el proyecto se deberá someter al análisis de otros aspectos que respalden válidamente esta situación favorable; el estudio preliminar del mercado, en muchos casos, constituye al aspecto más determinante para juzgar la viabilidad del proyecto. El resultado del estudio de mercado permite estimar el tamaño del proyecto y, también identificar las estrategias de ventas y promoción adecuadas para llegar al consumidor final.

Con un pronóstico aproximado del mercado se analiza la viabilidad técnica del proyecto, esto significa: seleccionar entre varias alternativas tecnológicas la que más se adecue a las circunstancias, además de establecer las necesidades de recursos humanos, técnicos y logísticos para su operación; por otro lado, y teniendo en cuenta los recursos financieros disponibles, la técnica escogida y los resultados del estudio de mercado, se identifica, entre varias alternativas, el tamaño más apropiado. Otros elementos, tales como: la disponibilidad próxima de recursos, la presencia del usuario o consumidor final, la existencia de una infraestructura mínima necesaria, los costos del transporte, etc. permiten determinar el emplazamiento más conveniente.

⁷ MÉNDEZ, Rafael. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Enfoque para Emprendedores. Sexta Edición. Editorial ICONTEC. 2010 pág. 36-51.

Con base a los modelos organizativo y técnico seleccionados, se pueden cuantificar las inversiones necesarias, a la vez que los costos y los ingresos propios de la operación, para analizarlos y ordenarlos en forma adecuada que nos permitan identificar los flujos de caja, los cuales se someten a ciertos criterios o indicadores que permiten juzgar la rentabilidad financiera y/o social de la propuesta.

La formulación de un proyecto, que en ocasiones se suele conocer más comúnmente como "estudio de preinversión" cubre varias etapas, que constituyen acciones de aproximación sucesivas, hacia la toma de la decisión de movilizar recursos hacia un objetivo determinado.

4.1.3 Identificación de proyectos⁸. La identificación del proyecto se fundamenta en la explicación de los aspectos principales del problema o necesidad y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, o la forma como se puede aprovechar una oportunidad.

El problema generalmente está relacionado con la oportunidad de aprovechar una situación favorable, o la necesidad de enfrentar la carencia de bienes y servicios, o con el suministro inadecuado de estos bienes, su mala calidad, o la necesidad de garantizar la oferta por un tiempo prolongado. Por tal motivo, la solución consiste en descubrir alternativas para aprovechar dichas oportunidades, o el estudio de variantes para incrementar la producción, o el mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios ya producidos o la reposición de infraestructura que ya ha cumplido su período de vida útil.

En muchas ocasiones los planes de desarrollo y los estudios sectoriales son fuente para la identificación de proyectos, no obstante que estos estudios pueden revelar la existencia de barreras que impiden el desarrollo de una región o sector y, en consecuencia, deben tenerse en cuenta desde un principio al estudiar la viabilidad de cualquier proyecto. La identificación de proyectos puede surgir de los diagnósticos sectoriales, regionales o locales; de los estudios de consumo de productos en el país o en alguna región; de encuestas sobre establecimientos industriales y de servicios existentes; de estadísticas de bienes importados; de estudios sobre emplazamientos industriales y comerciales; investigaciones sectoriales; estudios sobre posibilidades de colocación de productos en los mercados externos; trabajos sobre transferencia y posible apropiación de tecnologías disponibles, etc. Los estudios económicos suelen ser una fuente inagotable de posibilidades de proyectos.

No es difícil, en consecuencia, identificar proyectos, pero dado que el nivel de recursos siempre resulta bien inferior a la magnitud de las necesidades, se precisa

⁸ Ibid. p.14

aplicar procesos de "selección", que garanticen la mejor utilización de los recursos disponibles.

Tipos de proyectos de inversión. Dadas las características de los productos que elaboran o los servicios que prestan, o de los beneficios que aportan, los proyectos de inversión se puede clasificar de la siguiente forma:

Proyectos sociales: Aquellos destinados principalmente a satisfacer necesidades sociales de una comunidad mediante el aprovechamiento de los servicios ofrecidos. Ejemplo, proyectos de salud, educación, saneamiento básico, recreación.

Proyectos productivos: Estos proyectos tienen como fin instalar y operar una capacidad transformadora de insumos con el fin de producir bienes con destino a atender necesidades de consumo. Ejemplo, proyectos de transformación industrial, de producción agrícola o agroindustrial, de explotación minera, etc.

Proyectos de infraestructura: Tienen como propósito fundamental crear condiciones facilitadoras, inductoras, impulsoras o coadyuvantes para el desarrollo económico. El producto que entrega el proyecto sirve de instrumento para que las comunidades y los agentes económicos desencadenen actividades productivas que mejoren sus ingresos y condiciones de vida, y propicien efectos económicos positivos hacia otros grupos sociales.

Proyectos - programas: Aquellos orientados a producir o fortalecer una capacidad generadora de beneficios directos a través de otros proyectos. Ejemplo, proyectos de capacitación, campañas de vacunación, procesos de alfabetización, reformas internas de instituciones de prestación de servicios, etc.

Estudios básicos: No suelen generar productos directamente aprovechables pero si permiten identificar nuevas opciones de inversión o de aplicación tecnológica en beneficio de las comunidades. Ejemplo, investigaciones básicas que permiten el desarrollo de productos de beneficio social, como en el caso de detergentes, alimentos, vacunas, medicinas, etc.

4.1.4 Selección de proyectos. El proceso de selección de proyectos para el empresario privado suele, en la mayoría de los casos, ser bien simple, o por lo menos no tan complejo como se presenta cuando dicha selección se plantea en el contexto de la economía en su perspectiva de conjunto.

En efecto, el criterio que guía al empresario privado está orientado a seleccionar el o los proyectos que maximicen su beneficio, teniendo en cuenta las restricciones de capital y, desde luego, la magnitud del riesgo. En consecuencia, el empresario privado estudiará las diferentes alternativas que compitan por la asignación de su

capital; utilizará indicadores de rentabilidad basados en el principio de costo - beneficio para cada opción viable y, finalmente, seleccionará aquella que maximice su función objetivo, vale decir su beneficio. Queda claro entonces, que la "selección" en el caso del inversionista privado resulta elemental; en primer lugar porque el agente o sujeto está plenamente identificado, el inversionista (llámese socio, accionista, etc.), y se persigue reiteramos un objetivo bien preciso, maximizar su beneficio; en términos simples se trata de determinar y medir el impacto del proyecto sobre el patrimonio del inversionista.

4.1.5 La formulación del proyecto. La etapa de formulación o pre inversión permite clarificar los objetivos del proyecto y analizar en detalle las partes que lo componen. Dependiendo de los niveles de profundización de los diferentes aspectos, se suelen denominar los estudios como: "identificación de la idea", "perfil preliminar", "estudio de prefactibilidad ", "estudio de factibilidad" y "diseño definitivo"; en cada uno de los cuales se examina la viabilidad técnica, económica, financiera, institucional y ambiental y la conveniencia social de la propuesta de inversión.

4.1.5.1 El proceso de análisis en el desarrollo de un proyecto⁹. La identificación de la idea de un proyecto basada en una necesidad o en una oportunidad requiere un proceso de análisis cuyo propósito es acopiar la mayor cantidad de información y disminuir el nivel de incertidumbre, en la toma de decisiones acerca de la conveniencia de la inversión.

A continuación se explican las etapas que el emprendedor debe cubrir de acuerdo al estado de la idea.

Tema: Se asocia al sector en el que se quiere trabajar la idea.

Idea: Es el primer planteamiento que el emprendedor o el equipo emprendedor hace en torno al proyecto productivo de bienes o servicios.

Concepto de negocio: Consiste en un primer análisis de los elementos básicos que determinan una empresa. Para este propósito se tienen en cuenta los siguientes aspectos: Observar el comportamiento de las principales variables del entorno en el que va a llevar a cabo sus actividades la futura empresa; identificar los grupos de población por atender (clientes), así como los proveedores y los competidores potenciales. Adicionalmente se debe expresar el concepto de negocio de manera gráfica para facilitar la comprensión de las variables clave por desarrollar.

El concepto de negocio integra el conocimiento, las percepciones y la creatividad para atender un mercado objetivo con bienes o servicios diferenciados. Un

⁹ Ibid. p.14.

concepto puede replantearse en el tiempo a medida que se obtiene mayor información. También puede suceder que la idea inicial se modifique en función del conocimiento más detallado de las variables clave.

Identificación de la oportunidad o la necesidad: Es la capacidad que tiene un emprendedor o un equipo emprendedor para recopilar y consultar información internacional, nacional, regional y local en torno al comportamiento histórico del mercado donde pretende intervenir el proyecto por desarrollar. Determinar el sector al que pertenece el proyecto, el segmento o los segmentos del mercado de interés para el proyecto, el mercado potencial para las líneas de productos o de servicios y la participación de los competidores principales es fundamental como requisito de línea base, antes de iniciar el estudio de factibilidad.

Plan de negocio. Es el análisis detallado de un proyecto desde las siguientes perspectivas: mercado, técnica, legal, organizativa, inversión, fuentes de financiamiento, ingresos, costos, gastos, bondades financieras e impacto socio-económico. Estos temas se tratan de manera pormenorizada en el desarrollo del trabajo de investigación.

4.1.6 Horizonte del proyecto. El horizonte de un proyecto es el equivalente a la vida útil del mismo y es muy similar a lo que sucede con la vida de un individuo, es decir, nace, crece, se reproduce y muere; un proyecto surge de una idea que madura mediante los estudios respectivos; si es viable y se decide favorablemente, se implementa, inicia su operación y posteriormente entra en proceso de agotamiento.

Conceptualmente la vida útil de un proyecto se define como: “El tiempo durante el cual las inversiones realizadas satisfacen las necesidades que motivaron la definición y ejecución del mismo.

4.1.7 Componentes del plan de negocio¹⁰. El plan de negocio será elaborado mediante la distribución de temas, donde cada uno de los cuales aporta información complementaria para la toma de una buena decisión. El primer tema a tratar es el estudio de mercado y comercialización, el segundo aspectos técnicos del proyecto, tercero los aspectos legales y administrativos, cuarto inversiones y financiamiento, presupuesto de ingresos, costos y gastos; quinto tema evaluación del proyecto y por último evaluación ambiental.

¹⁰ MÉNDEZ, Rafael. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Enfoque para Emprendedores. Sexta Edición. Editorial ICONTEC. 2010 pág. 36-51.

4.1.7.1 Estudio de mercado y comercialización¹¹. El estudio de mercado y comercialización del proyecto o de análisis de oferta y demanda de un bien o servicio, constituye el eje de un proyecto; por lo tanto es importante hacer un gran esfuerzo para obtener información confiable y lo más actualizada posible, en todos aquellos aspectos que van a afectar el proyecto tales como: identificación de la demanda actual y potencial, características de los consumidores, perfil de caracterización de la competencia, canales de comercialización, programa de ventas o de oferta del bien, precios, mecanismos de publicidad y análisis de proveedores. Este también incluye otros análisis como el del entorno, análisis del sector. El ambiente o espacio ambiental constituye uno de los pilares del desarrollo de las estrategias que se adoptarán para llevar a cabo el proyecto, en tal sentido hace parte fundamental del estudio de mercado y comercialización. El punto de partida clave para analizar el entorno es estudiar el comportamiento del sector al cual pertenece el proyecto, para ellos se deben considerar las siguientes dimensiones: Económica, social, política, cultural, tecnológica, jurídico-institucional, ambiental.

El estudio del entorno propone identificar las alternativas y los riesgos que el contexto del proyecto genera para su ejecución oportuna y eficaz, parte de una caracterización en que se propone realizar el proyecto con el fin de explorar factores y dinámicas. Por lo tanto con el análisis se pretende: Evaluar las tendencias que se van a presentar a corto y mediano plazo (análisis prospectivo), hacer interpretaciones sobre los posibles escenarios futuros con base en el análisis histórico actual, establecer un marco de referencia para la planeación estratégica del proyecto.

Las variables que van a ser estudiadas en el proyecto se describen así:

En lo económico:

- ✓ Participación y evolución del sector al cual pertenece el proyecto en la Economía nacional, regional, y departamental.
- ✓ Organizaciones empresariales, gremiales, de productores, de trabajadores.
- ✓ Tendencias del desempleo.
- ✓ Participación del Estado en proyectos de inversión.
- ✓ Índice inflacionario.
- ✓ Política proteccionista o aperturista del Estado.
- ✓ Políticas monetarias y fiscales.
- ✓ Distribución del ingreso.
- ✓ Composición de la población, tasa de crecimiento, tasa de mortalidad, tasa de morbilidad.
- ✓ Reformas tributarias.
- ✓ Distribución de la propiedad de los medios de producción.

11. Ibíd. p.14.

- ✓ Políticas de ciencia y tecnología y transferencia tecnológica.
- ✓ Evolución del índice de precios al consumidor.

En lo jurídico político:

- ✓ Organizaciones políticas existentes e intereses que representan.
- ✓ Grupos sociales con poder político.
- ✓ Legislación, normas y reglamentos gubernamentales.
- ✓ Reformas legislativas y tributarias.
- ✓ Leyes de protección ambiental.
- ✓ Interdependencia con otras regiones del país o el mundo.

En lo ideológico:

- ✓ Mentalidad, valores, creencias prejuicios, costumbres, estilos de vida predominantes.
- ✓ Medios de comunicación y manejo de los mismos.
- ✓ Estructura educativa.
- ✓ Preocupaciones éticas.
- ✓ Nivel educativo promedio y tasa de analfabetismo.
- ✓ Actitudes hacia la inversión.
- ✓ Actitudes hacia el trabajo.

En síntesis, mediante el análisis del espacio ambiental se estudian las variables externas que escapan del control del proyecto pero que al tomarlas en consideración se busca hacer más manejable la incertidumbre en la que se va a desarrollar el mismo. Es necesario destacar que el análisis debe centrarse en aquellas variables que pueden tener mayor impacto (positivo o negativo) en el proyecto y que pueden representar oportunidades o amenazas para el mismo.

Análisis de otras variables claves para desarrollar un estudio de mercado.

Hay otras variables que además de información secundaria requieren trabajo de campo; es decir aquellas en las que el proyecto puede influir más directamente, se pueden identificar tres áreas de trabajo fundamentales como son: análisis del usuario o cliente, análisis de la competencia y análisis de proveedores.

4.1.7.2 Estudio técnico del proyecto¹². El componente técnico de un proyecto de inversión hace referencia fundamentalmente a tres aspectos, el tamaño, la localización y el proceso técnico que utilizará el proyecto (ingeniería del proyecto).

Tamaño: Como su nombre lo indica, el tamaño tiene que ver con la magnitud del proyecto y puede expresarse de diferente manera, por ejemplo: En función de la

¹² Ibíd. p.14.

producción en un periodo determinado, según el monto de la inversión, según el número de empleos generados, según la cobertura geográfica del mercado (local, departamental, nacional, internacional).

Localización: La localización hace referencia al lugar donde se ubicará el proyecto. La conveniencia de la localización está condicionada por las características del proyecto, no obstante, un factor importante en este tipo de decisión son los costos de transporte y las particularidades fisicoquímicas del producto o material por transportar. Otros factores que pueden ser tomados en consideración para tomar la mejor decisión sobre la localización de una unidad de producción de bienes o servicios son los siguientes: Disponibilidad de terrenos, facilidad de construcción, incentivos fiscales y financieros, nivel de interés de la comunidad, facilidad de acceso a servicios públicos: Luz, teléfono, acueducto y alcantarillado, comunicaciones; políticas de desarrollo gubernamental, nivel de impacto ambiental.

Ingeniería del proyecto: La ingeniería se relaciona con la parte técnica del proyecto, por lo tanto, es muy importante en esta fase del estudio tener la asesoría de personas con experiencias comprobada en el área del proyecto.

4.1.7.3 Estudio legal y administrativo¹³: Este componente hace referencia a dos elementos importantes en un proyecto. El primero está relacionado con la constitución de la empresa desde el punto de vista legal y jurídico. En tal sentido, hay que tener en cuenta las ventajas y desventajas que tiene el adoptar uno u otro tipo de empresa.

El segundo está relacionado con la estructura organizativa que se creará para el periodo operativo del proyecto, por lo tanto, deberán incluirse los siguientes temas: Organigrama previsto con las respectivas funciones de cada una de las áreas; Niveles de decisión (directivo, ejecutivo, operativo); relaciones interfuncionales; funciones de los cargos; se especificaran también las calidades del personal que se vinculará al proyecto así como los costos asociados con la nómina.

4.1.7.4 Estudio de inversiones y financiamiento¹⁴: El análisis de inversiones se hace con la finalidad de cuantificar en términos económicos las necesidades del proyecto. Básicamente se pueden clasificar las inversiones en tres categorías:

Inversiones fijas. Son aquellas que se adquieren para el funcionamiento del proyecto y se identifican porque exceptuando los terrenos, son susceptibles de depreciar a medidas que transcurre la fase operativa. Algunos ejemplos de este

¹³ Ibid. p 14.

¹⁴ Ibid. p. 14.

tipo de inversión son maquinaria, equipos, construcciones, muebles y enseres, vehículos, obras complementarias.

Inversiones diferidas. Se asocian a gastos hechos por anticipado y se amortizan durante el periodo operativo del proyecto. Algunas de estas inversiones son el estudio de pre factibilidad o factibilidad, los gastos de constitución, los gastos de montaje, los gastos de puesta en marcha, los imprevistos, los intereses correspondientes al periodo pre operativo.

Capital de trabajo. Se conoce también como capital de rotación, o capital de giro; constituye el capital necesario para garantizar el normal funcionamiento del proyecto. Se calcula con base en las necesidades de efectivo a corto plazo, los requerimientos de dinero cuando se tiene cartera, las necesidades de materia prima, de productos en proceso, de productos terminados.

Presupuesto de ingresos, costos y gastos. Según los resultados de los componentes anteriores, especialmente el estudio de mercado y comercialización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, se establece un programa de producción o de prestación de servicios para el periodo operativo.

Los ingresos que tendrá el proyecto en su período operativo se pueden calcular multiplicando el programa de producción o de prestación de servicios por el precio de venta. Este precio de venta toma como referencia el precio de productos o servicios iguales o sustitutos existentes en el mercado.

Simultáneamente, la producción de bienes y servicios implica una serie de erogaciones por concepto de materia prima, insumos, mano de obra, servicios públicos, empaques, intereses, transporte, almacenamiento u otros, dependiendo del tipo de proyecto.

Los costos se pueden clasificar como fijos y variable, dependiendo de si están o no relacionados con los volúmenes de producción. Con esta información es posible proyectar el estado de resultados y hacer estimativos del punto de equilibrio para cada período de la fase operativa, información importante para calcular el período de recuperación de la inversión y elaborar los demás estados financieros (fuentes y usos, flujos de caja, balance general).

4.1.7.5 Evaluación del proyecto¹⁵. La evaluación constituye el último componente del proyecto de factibilidad y es el resultado de la integración de la totalidad de los puntos anteriores, especialmente los de inversiones y financiamiento y del presupuesto de ingresos y costos.

¹⁵ Ibíd. p.14.

Corresponden a la última fase del proyecto y permite a los interesados en el proyecto, a las entidades de apoyo, a las entidades financiadoras e incluso a las entidades gubernamentales, tomar decisiones de aprobación, modificación, desaprobación o aplazamiento de las inversiones que implica el proyecto.

Es necesario tener en cuenta que la evaluación es un instrumento para la toma de decisiones y en ningún momento sustituye los juicios de valor y los factores externos tales como: deseos, interés, objetivos personales, cultura empresarial, entre otros.

La evaluación se puede clasificar en cuatro grandes tipos: Evaluación financiera o privada, evaluación económica, evaluación social, evaluación ambiental.

4.1.7.6 La evaluación financiera o privada¹⁶: Es la evaluación que busca fundamentalmente conocer el rendimiento que un proyecto generará con base en el capital por invertir. Esta técnica se apoya básicamente en las matemáticas financieras o ingenierías económicas, en la información sobre el mercado de capitales, gestión política de negocios, contabilidad, economía empresarial y planeación.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Siguiendo la metodología del Autor Méndez¹⁷, con el cual se ha desarrollado el plan de negocio, el marco conceptual obedece a definir el significado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fase del conocimiento científico. De esta manera se construye el marco conceptual para el proyecto:

AMORTIZACIÓN: Son gastos que no se incluyen directamente en el estado de resultado pero si se toma el valor total de los mismos para ser considerados gastos distribuidos en varios años = (Valor del gasto) entre (número de años).

BALANCE DE APERTURA: Es la ordenación de todos los activos, pasivos y capital contable al momento de la apertura. Es como una fotografía instantánea de la organización, también es llamado estado de situación financiero.

BALANCE GENERAL PROYECTADO: Es la ordenación de todos nuestros activos, pasivos y capital contable proyectado según la duración de la empresa. Es

¹⁶ Ibid..

¹⁷ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ª Edición, Bogotá DF, p 207. Marco Conceptual. LIMUSA NORIEGA EDITORES, 2006.

como una fotografía instantánea de la organización en cada año de la duración del proyecto de inversión.

CACAO: Árbol tropical de la familia de las esterculiáceas, con grandes hojas, flores rojas y fruto grande y alargado que contiene de veinte a cuarenta semillas: el cacao es originario de América.

CACAO EN POLVO: El cacao en polvo (erróneamente denominado a veces chocolate en polvo) es la parte del cacao desprovista de su manteca. El cacao en polvo se elabora por medio de la reducción de la manteca mediante el uso de prensas hidráulicas y disolventes alimentarios especiales, que suelen ser álcalis, hasta lograr una textura pulverulenta. El cacao en polvo suele tener contenidos grasos por debajo del 20 % de manteca de cacao. ¿Es lo mismo cocoa en polvo que cacao en polvo? No es lo mismo. La cocoa es polvo del fruto del cacao, que ha sido industrializado y acidificado para su uso comercial en alimentos, mientras que el cacao es el fruto del cacao que solo ha sido pulverizado pero no tiene ni el mismo sabor ni la textura de la cocoa, ya que no ha sido procesado, acidificado ni purificado como la cocoa.

CHOCOLATE: El chocolate (náhuatl: *xocolatl*) es el alimento que se obtiene mezclando azúcar con dos productos derivados de la manipulación de las semillas del cacao: una materia sólida (*la pasta de cacao*) y una materia grasa (*la manteca de cacao*). A partir de esta combinación básica, se elaboran los distintos tipos de chocolate, que dependen de la proporción entre estos elementos y de su mezcla o no con otros productos tales como leche y frutos secos.

CHOCOLATE BLANCO: Es un dulce elaborado con azúcar, manteca de cacao y leche. El punto de fusión de la manteca de cacao es lo suficientemente elevado para mantener el chocolate blanco sólido a temperatura ambiente, pero lo suficientemente bajo como para hacer que se funda en la boca. En contraste con el color normalmente oscuro del chocolate, el chocolate blanco es amarillo claro o marfil, lo que a veces lleva a pensar que no contiene cacao. Como el cacao se añade en forma de manteca en lugar de sólidos, ha habido cierta discusión sobre si el chocolate blanco es chocolate auténtico.

CREMA DE CHOCOLATE O CREMA DE CACAO: Es una pasta con sabor a chocolate que se come principalmente untada sobre pan y tostadas, o sobre dulces tales como magdalenas o pitas. También sirve como relleno en pasteles y tartas.

DEPRECIACIONES: Son gastos que se aplican por el deterioro de la maquinaria, vehículo, mobiliario y edificios generalmente por el método de línea directa = (valor

del activo menos valor de salvamento "1%") entre (años de vida útil) aprobados por el gobierno.

ESTADO DE RESULTADO: Presentamos el resumen de nuestros futuros ingresos y gastos, menos impuestos y reservas para conocer uno de los datos más importantes en la valuación de la empresa; que es nuestra utilidad neta o pérdida neta si se llegara a implementar dicho proyecto.

FLUJO NETO DE EFECTIVO: Es la herramienta que permitirá valorar el proyecto en el tiempo a través del valor presente neto, tasa interna de retorno e índice de rentabilidad; VAN, TIR e IR respectivamente. El flujo neto de efectivo es en si la cantidad exacta de dinero que recibirá el proyecto en todos los años de vida del mismo al restar el flujo de ingreso del flujo de los egresos y en el último año de funcionamiento del negocio recuperar y pagar todas las deudas, liquidar inventarios, vender activos fijos que sería prácticamente su valor de salvamento y el terreno en caso de tenerlo porque se parte de la idea de que la empresa no seguirá funcionando y hay que liquidar todo.

FONDUE: Consiste en sumergir con un pincho pequeñas piezas de alimentos en líquidos calientes como queso derretido, aceite o chocolate, en una pequeña olla de barro cocido o de hierro fundido, común para todos los comensales y colocada en el centro de la misma mesa; el recipiente típico se llama *caquelon*, o *fondue* para los hispanoparlantes. Los comensales se sirven valiéndose de un pincho metálico de dos o tres puntas, con el que introducen en el queso trozos de pan, trozos de carne en el aceite, o de frutas en la variante de chocolate.

GASTRONOMÍA: Deleite de distintos productos y sabores.

GOURMET: Son preparaciones elaboradas con ingredientes seleccionados usando buenas prácticas de higiene manteniendo al máximo sus cualidades organolépticas, elaboradas por personas que dominan el preparado específico para finalmente ser consumido por alguien que aprecie la calidad y la buena comida.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: Son todos los gastos relacionados con la administración de la empresa, por ejemplo la planilla de empleados que corresponda, gastos de energía eléctrica, gastos telefónicos, insumos de administración (Borradores, cajas chicas, cajas clip, calculadora, corrector, disquete, Usb, fólder, grapas, grapadoras y saca grapas, papel carbón, papel para sumadora, papelera, perforadoras, porta tape, regla, talonario de factura, tape transparente, tinta de impresora, basureros de escritorios, papel (resmas),

artículos para limpieza, bolígrafos, lápiz de grafito leitz para archivo, archivos, etc.), medicamentos, depreciaciones, amortizaciones, contratación, inducción, celebraciones especiales, etc.

GASTOS FINANCIEROS: son los incurridos por la adquisición de préstamos en el sistema financiero para compensar el requerimiento de efectivo en la apertura de la empresa; como puede ser la cantidad de capital de trabajo necesario, alguna maquinaria para el funcionamiento, etc. Los préstamos se pueden tomar siempre y cuando tengamos respaldo para este crédito como son los terrenos y edificios en caso de ser hipotecarios, vehículos, mobiliario, entre otros en caso de ser prendarios.

GASTOS DE VENTA: son todos los gastos relacionados al esfuerzo de mercadotecnia para realizar las ventas, por ejemplo: planilla de empleados que corresponda, comisiones a vendedores, plan de publicidad, gastos de combustible, degustaciones, energía eléctrica, depreciaciones, insumos de venta, gastos telefónicos etc.

INGRESOS: Son la raíz de todo el estudio, de él parten todos los análisis para conocer si los mismos serán favorables y rentables para la futura empresa a través de las valuaciones futuras.

IR: Dice cuántas veces estamos ganando lo invertido, un índice de rentabilidad de 2 es igual a decir que recuperamos lo invertido y ganamos una vez más el valor invertido, utilizando los flujos descontados o valor real del dinero en el presente.

MANTECA DE CACAO: También llamada aceite de theobroma, es la grasa natural comestible procedente del haba del cacao, extraída durante el proceso de fabricación del chocolate y que se separa de la masa de cacao mediante presión. La manteca de cacao tiene un suave aroma y sabor a chocolate.ⁱ

PLAN DE INVERSIÓN: Nos da una visualización exacta de lo que se requiere por parte del inversionista o socios para lograr montar el negocio y se establece la cantidad de financiamiento óptima de acuerdo al tipo de industria. O la capacidad de los socios o inversionista.

PRESUPUESTO DE CAJA: Es elaborado para conocer el movimiento del dinero o las cantidades que se mantendrán en nuestra cuenta de "bancos" o "caja y bancos", siendo este un dato primordial para la elaboración del balance general proyectado del negocio.

PUNTO DE EQUILIBRIO: Como su nombre lo indica es la cantidad necesaria de ventas que debe alcanzar el proyecto para cubrir sus costos fijos y variables consiguiendo estar en equilibrio. Es necesario que no nos haga falta ni nos sobre dinero en la subsistencia del proyecto.

RAZONES FINANCIERAS: Métodos de valuación que permiten analizar el estado de una empresa a través de sus: índices de liquidez, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de cobertura.

TEMPERADO O TEMPLADO DE CHOCOLATE: El concepto de templado significa lograr una mezcla íntima de los cristales de la manteca de cacao a una temperatura correcta. Si tenemos un chocolate fundido y se revuelve constantemente hasta alcanzar la temperatura óptima para trabajar, se obtiene el temple, si por el contrario se deja enfriar sin revolver, aunque tenga la temperatura correcta no estará templado ya que los cristales estables se solidificarán separados de los inestables. Por lo tanto el templado del chocolate no significa temperatura, sino estabilidad del mismo a una temperatura adecuada.ⁱⁱ

TENDENCIAS: Son los nuevos conceptos transformados por los grandes reposteros en manjares de sabores y deleite a paladares cada vez más exigentes.

RIESGOS: Es un análisis que nos permite visualizar qué pasaría con la rentabilidad de la empresa en caso de que surgieran dichos riesgos como pueden ser súbitos aumentos en las tasas de interés, no recuperar por completo las cuentas por cobrar, disposiciones gubernamentales como impuestos, etc.

Por ejemplo que el gobierno central dictamine como pueden ser los aumentos en salarios mínimos, congelamiento de precios, riesgos tecnológicos, riesgos de contagio o contaminación en caso de que sean productos alimenticios.

SNACK O PASABOCAS. Son un tipo de alimento que en la cultura occidental no es considerado como uno de los alimentos principales del día (desayuno, almuerzo, comida, merienda o cena). En el sector alimenticio de mercados consumistas como Estados Unidos o Europa occidental, los snacks generan miles de millones de dólares en beneficios al año. Es un mercado enorme y un gran número de empresas lucha constantemente por dominarlo, además de ser un mercado en crecimiento.

SUCEDÁNEOS DEL CHOCOLATE: Son aquellos preparados que mediante formatos o moldeados especiales, son susceptibles por su presentación, de ser confundidos con el chocolate. Dependiendo de los países concentraciones de pasta de cacao por debajo del 40% pueden considerarse como sucedáneos. Los sucedáneos del chocolate cumplen los requisitos establecidos para los productos

de cacao y chocolate destinado a la alimentación humana, excepto en que la manteca de cacao ha sido sustituida total o parcialmente por otras grasas vegetales comestibles. Es de obligado cumplimiento que se indique en las etiquetas de los substitutos.

TASA DE CORTE O COSTO DE CAPITAL: Es un porcentaje estimado para costear el valor del dinero en el tiempo por medio de la VAN, TIR y IR.

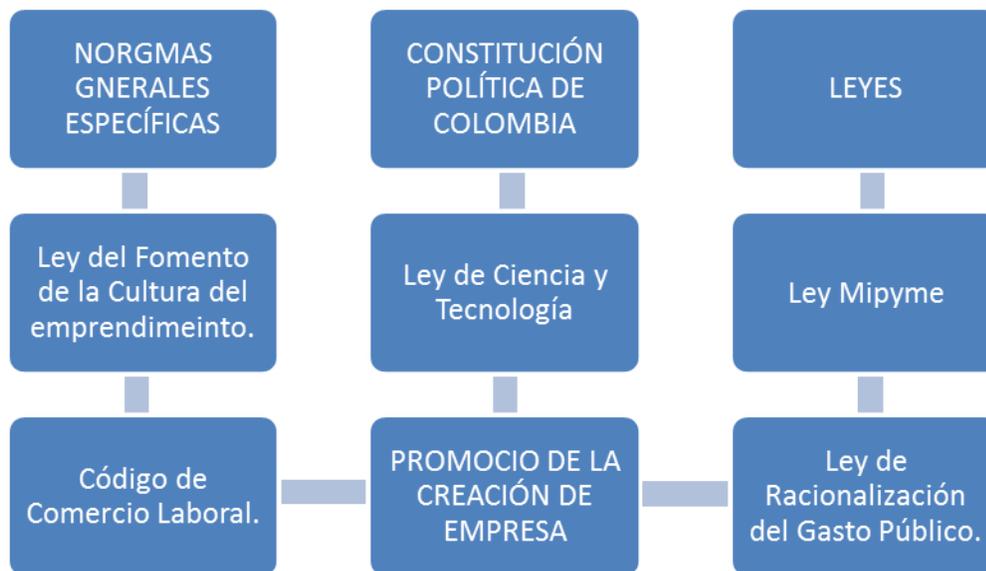
4.3 MARCO LEGAL

El marco legal en el cual se desarrollará el proyecto es el que está relacionado con la creación de la empresa y sus trámites legales y el tipo de sociedad que se desea constituir.

Desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio¹⁸. En la actualidad, existen normas generales y específicas así como leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que por estar tan dispersas son pocos conocidas. En este acápite se explicará lo relacionado con el proyecto en cuanto a la legislación de la actividad emprendedora y los mecanismos de apoyo a la creación de nuevas empresas.

¹⁸ Disponible en internet:
http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf Política pública y creación de empresas en Colombia. Liyis Gómez. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte (Colombia).

Grafico 1. Normas y leyes relacionadas con la creación de empresas en Colombia



Fuente: Autores

Normas generales. La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.

Ley Mipyme. La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme, la ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación.

La Ley 1014 de 2006 o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país “. Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

La Ley de Ciencia y Tecnología. La Ley 29 de 1990, llamada Ley de Ciencia y Tecnología, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en “*actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología*”.

La Ley 344 de 1996, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, en su Artículo 16 obliga al Sena a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas.

Tabla 1. Trámites y procedimientos administrativos para la creación de una empresa en Colombia

TRÁMITES REGISTRALES	TRÁMITES ESPECÍFICOS	TRÁMITES LABORALES
Certificado de homonimia	Certificado de uso de suelos	Aportes parafiscales
Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS.	Paz y Salvo y/o recibo de pago de impuestos de industria y Comercio	Afiliación a la Caja de Compensación Familiar.
Inscripción ante la Cámara de Comercio	Certificado de Condiciones Sanitarias	Afiliación a la EPS.
Registro Mercantil	Certificado de Seguridad y Prevención	Afiliación en las Administradoras de Riesgos profesionales
Matricula Mercantil	Certificado de condiciones ambientales	Registro de Contratos laborales
Certificado de existencia y representación legal	Certificado de Sayco y Acimpro	
Registro único tributario		
Apertura de cuenta corriente		
Registro de libros de comercio		
Registro de proponentes		

Fuente: Autores con base los procedimientos para crear empresa

Bajo el marco de la “Política de Fomento al Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas”, en Colombia se han creado y/o fortalecido los siguientes fondos: el

Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (Fomipyme), el Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG), el Fondo Emprender, adscrito al Sena, el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Fondo Agropecuario de Garantía (FAG). Fondo Emprender, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

4.4 MARCO CONTEXTUAL¹⁹

La importancia del proyecto desarrollado se sustenta en dos puntos de vista, la primera por constituirse en un elemento básico para la toma de decisiones en cuanto a establecer una empresa que se dedique a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá, y en segunda instancia por las repercusiones que pueda causar su ejecución y operación, en el entorno en el cual se plantea su desarrollo. El proyecto nació por la búsqueda de una solución inteligente al poder contar con una unidad de negocio que genere no sólo bienestar al grupo familiar sino también a la región, creando empleos directos e indirectos con una serie de beneficios que repercuten de manera positiva en la ciudad. Siendo así el plan de negocio un elemento básico para la adecuada toma de decisiones, al contar con soluciones a nivel de mercadeo, técnicos, organizacional, legal y económica-financiero, indicando los resultados obtenidos en el desarrollo de cada componte.

Los análisis desarrollados permitieron establecer las posibilidades de éxito y los posibles fracasos, ya que por más completo que se encuentre el estudio no se eliminan los riesgos que conllevan a la realización de la inversión, debido a que el futuro presenta algún grado de incertidumbre por los continuos cambios que ocurren en el medio ambiente general y específicamente variables como las económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, política y legales entre otras que por la característica del proyecto se puedan presentar.

En la ciudad de Tuluá hasta el momento no se ha realizado ningún estudio de proyectos de creación de empresas de productos de chocolatería y figuras de chocolate personalizadas, sin embargo un plan de negocios presentado en el concurso de emprendimiento empresarial Destapa Futuro de Bavaria²⁰ denominado “CHOKOLHAA Chocolates, Trufas y Dulces Corporativos” en el cual con base en 14 sabores, Chokolhaa elabora los diseños de chocolatinas, con una inyección de 32 millones de pesos, como capital semilla, la propietaria pudo

¹⁹. Disponible en internet: http://www.tulua.gov.co/apc-aa-files/63613930366431666665383334663931/anuario_estadistico_tulua_2007.pdf. ANUARIO ESTADÍSTICO DE TULUÁ 2010.

²⁰ Disponible en internet: http://www.bavaria.com.co/pdfs/esp/chocolate_esp.pdf. Consultado el 05 de mayo de 2013, Una arquiecta con sabor a chocolate. VERÓNICA AMÉZQUITA VÁSQUEZ.

comprar maquinaria, realizó trámites para la legalización de la empresa, lo cual posibilitó que cinco personas pudiesen contar con ingresos estables.

El proyecto se ubica geográficamente en la ciudad de Tuluá que es una de las siete ciudades más importantes del Valle del Cauca y fue fundada por Juan de Lemos y Aguirre entre los años 1637 y 1639 en un lugar diferente al que se ubica en la actualidad; el traslado de la población a su posición actual se dio en el año 1680. El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en la margen derecha del Río Cauca en lo que se podría denominar el Centro del Departamento del Valle del Cauca. El Río Tuluá divide la población en dos partes, unidas por once puentes, su área urbana está a 105 kilómetros al nordeste de Cali (1 hora 10 minutos), con una región que distingue dos sectores topográficos distintos: al oriente la primera montaña perteneciente a la vertiente occidental de la cordillera central con alturas que algunos sectores de los Páramos Barragán y Santa Lucía supera los 4.100 metros de altura sobre el nivel del mar, y al occidente la segunda, plana o ligeramente ondulada correspondiente al Valle del Río Cauca; esta diversidad permite disfrutar de todos los pisos térmicos: cálido, medio, frío y páramo.

4.4.1 Actualmente. En su economía sobresalen el comercio, la agricultura y la ganadería; esta última es una de las mejores del Occidente por el número de cabezas de ganado y por la variedad de sus razas, convierten a Tuluá en un polo de desarrollo único en toda esa extensa región del Valle del Cauca.

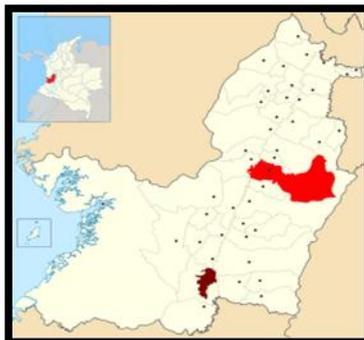
Tuluá es ciudad que refleja en su vida cotidiana una intensa actividad comercial, social y cultural.

Posee hoteles y pensiones, centros comerciales, coliseos deportivos, bancos, centros de convenciones y auditorios, en fin todo cuanto ofrece una ciudad moderna y acogedora.

En Tuluá vale la pena destacar parques como el Carlos Sarmiento Lora en su centro histórico, el jardín botánico Juan María Céspedes, El Ingenio San Carlos, el Palacio de Justicia, el Museo de Arte Vial Bernal Esquivel con obras de artistas nacionales y extranjeros. El Parque de Bolívar con sus grandes esculturas, pero sin duda alguna, lo mejor de Tuluá es su ambiente y el dinamismo de su vida diaria.

Cada año en el mes de junio tiene lugar en Tuluá su importante Feria de Exposición Agropecuaria y Artesanal y un sin número de fiestas, eventos deportivos y empresariales.

Figura 1. Ubicación y datos generales del Municipio de Tuluá



País	 Colombia
• Departamento	 Valle del Cauca
• Región	Andina
Ubicación	 04°05'N 76°12'O ↗
• Altitud	966 msnm
• Distancia	200 km a Cali
Superficie	910,55 km²
Temperatura media	24 °C
Fundación	24 de agosto de 1639
Erección	30 de mayo de 1825
Población	(2010) 199.244 ¹ hab.
• Densidad	250 hab./km²
Gentilicio	Tulueño, a
Alcalde	José Germán Gómez
Sitio web	http://www.tuluá.gov.co ↗

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tulu%C3%A1>

5. METODOLOGÍA²¹

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se realizó es descriptivo ya que se ocupó de las características que identifican el universo de la investigación que es el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, legal-administrativo, económico y por último el financiero debido a la necesidad de determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

Como este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, el objetivo no se limita únicamente a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Recogiendo los datos sobre la base de la teoría, exponiendo de forma resumida la información de manera cuidadosa, para luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Las etapas que se llevan a cabo en este tipo de investigación fueron las siguientes:

- ✓ Se examinaron las características del problema detectado o escogido.
- ✓ Se eligió el tema y las fuentes apropiadas.
- ✓ Se elaboró de forma técnica un formato para la recolección de datos. Al igual que su validez. Producto de lo anterior se realizaron observaciones objetivas y exactas, lo que complemento al describir, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleará es el método deductivo, ya que se iniciará con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general del estudio de viabilidad.

²¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencia Empresariales. Editorial LIMUSA

Posterior se enfocará la investigación en la Recolección de datos: Aquí se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fue extraída.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Los datos primarios se recolectaron a través de encuestas, entrevistas, sondeo de opinión, específicamente se trata de hombres y mujeres de la ciudad de Tuluá y empresarios de la misma. Para acceder a esta información se hará uso de encuestas, sondeos, entrevistas y asesorías con profesionales afines al proyecto en áreas de tecnología de alimentos, administración de empresas, mercadeo y Finanzas.

Tabla 2. Fuentes primarias

FUENTES PRIMARIAS	TÉCNICA A APLICAR	PROPÓSITO	ÍTEMS-PREGUNTAS	ACTORES
Establecimientos del municipio de Tuluá, y comunidad y consumidores de chocolates del municipio segmentados por edad, nivel de ingresos	Encuestas	Conocer la percepción de los posibles clientes de las variables establecidas por el plan de marketing del plan de negocios.	¿Qué compra?, ¿Quién compra?, ¿Dónde compra?, ¿Por qué compra?, ¿Cómo compra?, ¿Cuándo compra?, ¿Cuánto compra?, ¿Cambiarían las características y el comportamiento del consumidor en el futuro al aumentar su ingreso real?	Clientes del municipio Tuluá.
Entrevistas	Funcionarios Cámara de Comercio. Alcaldía Municipal de Tuluá, Dian.	Conocer los procedimientos para registro y legalización de una empresa.	Como se constituye una empresa, cuales son los trámites legales.	Funcionarios
Competencia	Sondeo de opinión	Evaluar prácticas y percepción del mercado de venta de productos a base de chocolate y Figueras de chocolate	¿Cuál es la elasticidad de la demanda?, Cual es la política de precios más apropiada para introducir un nuevo producto?, ¿Una política de precios de penetración(bajos) o una política de precios altos? ¿Cómo debemos establecer las variaciones en los precios, zonas geográficas, descuentos por cantidad?	Panaderías, Pastelerías, pequeños productores del figuras del chocolate

Fuente: Los Autores

La recolección de la información primaria se hará por medio de la técnica del muestreo, esta técnica permite seleccionar las unidades de la población de las que se requiere información e interpretar resultados y comprobación de hipótesis.

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias fueron los datos suministrados por publicaciones de la Alcaldía Municipal de Tuluá, Cámara de Comercio, libros, revistas nacionales de amplia circulación y algunas páginas de Internet, entre otras la cual como se indicó anteriormente proporciono una base amplia de datos de empresas que se encuentran formalmente constituidas, se consultara de igual forma el directorio telefónico para identificar aquellas empresas que aún no se encuentran adscritas a la Cámara de Comercio y que sirvan para la investigación.

Tabla 3. Fuentes secundarias

FUENTES SECUNDARIAS	DATOS O INFORMACIÓN TEÓRICA REQUERIDA PARA EL ESTUDIO	PROPÓSITO CON EL QUE SE CONSULTA ESE DATO O TEORÍA	BIBLIOGRAFÍA (APLICANDO NORMAS ICONTEC)
Teorías y documentación vinculada o relacionadas al tema para desarrollo del plan de negocio. El cual comprende cuatro componentes básicos como son el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio económico financiero, además del análisis del entorno ambiental y social.	Conceptualización y procedimientos utilizados para evaluar las variables contenidas en el plan de negocio. Metodología para el desarrollo del plan de negocio.	Seguir los procedimientos recomendados para el desarrollo de un estudio del plan de negocio.	MÉNDEZ, Rafael. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Enfoque para Emprendedores. Sexta Edición. Editorial ICONTEC. 2010. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Pearson, 2001. Y otros.
Información relacionada con gastronomía, cadena de valor del cacao, comercialización de productos a base de chocolate.	Conceptos y definiciones relacionadas producción y comercialización de productos a base de chocolate.	Necesidad de ahondar en la temática.	Ministerio de Agricultura, Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento de Desarrollo sectorial Sector Confeitería, chocolatería y materias primas.
Página web http://www.camaratuluva.org/	Información para realizar el análisis de la competencia y análisis del entorno del Municipio de Tuluá.	Necesidad de conocer datos y cifras del comportamiento empresarial del Municipio y Jurisdicción	Internet.
Página web. http://www.tuluva.gov.co/sitio.s.html	Información utilizada para descargar el anuario estadístico del Municipio de Tuluá y el plan de desarrollo municipal.	Necesidad de conocer los datos estadísticos del Municipio de Tuluá.	Internet.

Fuente: Construcción propia.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del presente estudio de mercado es determinar el mercado potencial para la creación de una de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

Se involucra dentro del desarrollo del estudio un concepto innovador el cual consiste en proporcionarle a los clientes un producto personalizado según las preferencias de estos, generando estrategias comerciales y de mercadeo únicas en referencia a la competencia, lo cual es un punto fuerte para competir en el sector.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural²² el sector de la chocolatería y confitería y sus materias primas, es un sector de amplia trayectoria exportadora y grandes oportunidades en el mercado mundial, gracias a nuevos nichos de mercado como el chocolate oscuro, productos funcionales, saludables y aquellos susceptibles de contar con denominaciones de origen que permiten estimar crecimientos cercanos al 10% anual.

A nivel regional, consolidar la competitividad y el liderazgo en la producción y venta de confites de azúcar, chicles y chocolates, y a nivel global, ser una plataforma exportadora líder hacia regiones de alto potencial; siendo un motor de generación de empleos y desarrollo, sostenible ambiental y económicamente, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de materias primas.

En el desarrollo del Plan de Desarrollo, se ha propuesto enfocar esfuerzos en una iniciativa principal, denominada INICIATIVA BANDERA, que para el sector es: promover la competitividad nacional e internacional del sector apalancada en la innovación, el desarrollo del capital humano y el eficiente acceso a materias primas.

En Colombia, la mayoría de los productos de las cadenas productivas como la del el chocolate, chocolatinas y otros productos similares están diseñados de acuerdo con las necesidades del mercado interno, razón por la cual el chocolate de mesa

²² Disponible en internet: <http://acac.org.co/ADMINISTRATIVA/PRESENTACIONAPPACAC.pdf>. Consultado el 05 de mayo de 2013. Programa de transformación productiva, sectores de clase mundial.

es el producto más importante de todas las compañías del sector debido a su alta demanda, además de ser el principal producto de la pequeña y mediana industria.

Este sector se encuentra beneficiado por el estatuto tributario de 2003, en el cual se establece que la pasta de cacao, el cacao en polvo sin azúcar, el chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, a excepción de gomas de mascar, bombones, confites y chocolatinas; están gravadas con una tarifa del 7%, mientras que la tarifa estándar de impuesto a las ventas es de 16%. De igual manera, en los últimos años, las más grandes compañías del sector han orientado sus esfuerzos a incrementar su potencial exportador y a fortalecerse en el mercado interno de modo que puedan ser permeables a productos extranjeros, manteniendo excelentes estándares de calidad y procurando estar a la vanguardia en tecnología (DNP, 2004).

Los factores que han determinado la dinámica del sector son:

- ✓ Un mayor poder adquisitivo de los países de la región y las economías emergentes han apalancado el crecimiento
- ✓ El crecimiento en ventas de los chicles sin azúcar han aportado al crecimiento sectorial
- ✓ Los precios poco competitivos para insumos clave, como azúcar y materiales de empaque, disminuyen la competitividad
- ✓ La limitada producción y calidad del cacao han limitado el potencial competitivo del sector.
- ✓ Las ventas al menudeo y las fracciones hacen inflexibles los precios y afectan los márgenes del sector

6.2.1 Importancia del cacao en Colombia. Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), El cacao se cultiva principalmente en África Occidental (70,1%), Asia y Oceanía (17,2%), América Central y Sur América (12,7%)²³.

El cacao a nivel mundial se produce en minifundios o bajo sistemas de agricultura de subsistencia (entre el 90% y el 95% de la producción de cacao corresponde a pequeños agricultores con menos de 5 hectáreas). Además sólo se produce en los países ubicados en la franja tropical. Los principales consumidores son Europa con el 41,1% y América con el 21,9%. La oferta mundial ha sido inferior a la demanda en 3 de los últimos 4 años.

En Colombia²⁴ los primeros intentos por cultivar cacao en Colombia datan de principios del siglo XIX, desde entonces se empezó a comercializar la producción

²³ Disponible en internet: <http://www.uned.es/curso-desarrollo-economico/cacao%20costa%20marfil%20angelines.PDF>. Consultado el 05 de mayo de 2013.

²⁴ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de política sectorial. Grupo análisis sectorial Cacao. Febrero de 2010. Disponible en internet: <http://201.234.78.28:8080/jspui/bitstream/123456789/1542/1/CACAO%20Last.pdf>. Consultado el 05 de mayo de 2013.

del chocolate y con el tiempo se popularizó su consumo a producción de cacao en Colombia, siendo un producto importante para la producción agrícola nacional, al contar con condiciones agroecológicas favorable para su producción y con calidad reconocida internacionalmente de cacao fino y de aroma, casi en su totalidad la producción nacional es absorbida por la industria de chocolates y otras preparaciones alimenticias que contienen cacao.

Cerca del 80% de la producción del cacao en Colombia se concentra en 5 departamentos: Santander (47,8%), Arauca (10,9%), Huila (8,3%), Tolima (5,7%), Antioquia (5,6%). La producción en 2009 fue de 36.000 toneladas, las hectáreas sembradas se estima que 1'000.000 de hectáreas son aptas para el cultivo de cacao, el área sembrada es de solamente 120.000 hectáreas.

Durante el 2010 se importaron 10.000 toneladas para cubrir la demanda interna, más de 40.000 familias de agricultores en Colombia dependen de los cultivos de cacao. De acuerdo con la ICCO, el 100% del cacao colombiano es considerado fino y de aroma, requiere temperaturas entre los 18°C y 32°C; la productividad promedio en Colombia es de 400 kg/ha al año siendo muy baja, comparada con la productividad de los nuevos cultivos que es de 1800 kg/ha al año.

Es un cultivo de rendimiento tardío que produce frutos a partir del tercer año y es productivo por casi 35 años, la recolección del fruto se realiza de forma manual y genera un empleo directo cada 4 hectáreas. El cacao en Colombia es ideal para la sustitución de cultivos ilícitos, la planta de cacao convive simultáneamente con plantas de sombrío como plátano y árboles maderables, esto permite que realice una función fundamental de captura del CO₂ gas de efecto invernadero) y a la vez, en el proceso de fotosíntesis libera oxígeno a la atmósfera. En promedio se dice que un árbol maduro de cacao genera el oxígeno que requiere una persona adulta²⁵.

6.2.2 Perspectiva del sector²⁶. En Colombia hay zonas históricas en la producción de cacao como Santander, pero también existen buenos prospectos para cultivarlo en Tolima, Antioquia, Nariño y Huila. El objetivo del gobierno nacional con el Plan Decenal 2010 – 2021 por hectárea es incrementar la productividad, pasando de 400 kilos hasta llegar a 1.200 kilos. Ver Figura 2. Después que el país pasó de ser autosuficiente a importador del grano, pese a tener un producto bien remunerado en el mercado y estimado como fino y de buen sabor en paralelo con el proveniente de África y también de Indonesia, el Gobierno

²⁵ Fondo de capital privado: “Cacao para el futuro”. Compañía Nacional de Chocolates.

²⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de política sectorial. Grupo análisis sectorial Cacao. Febrero de 2010.

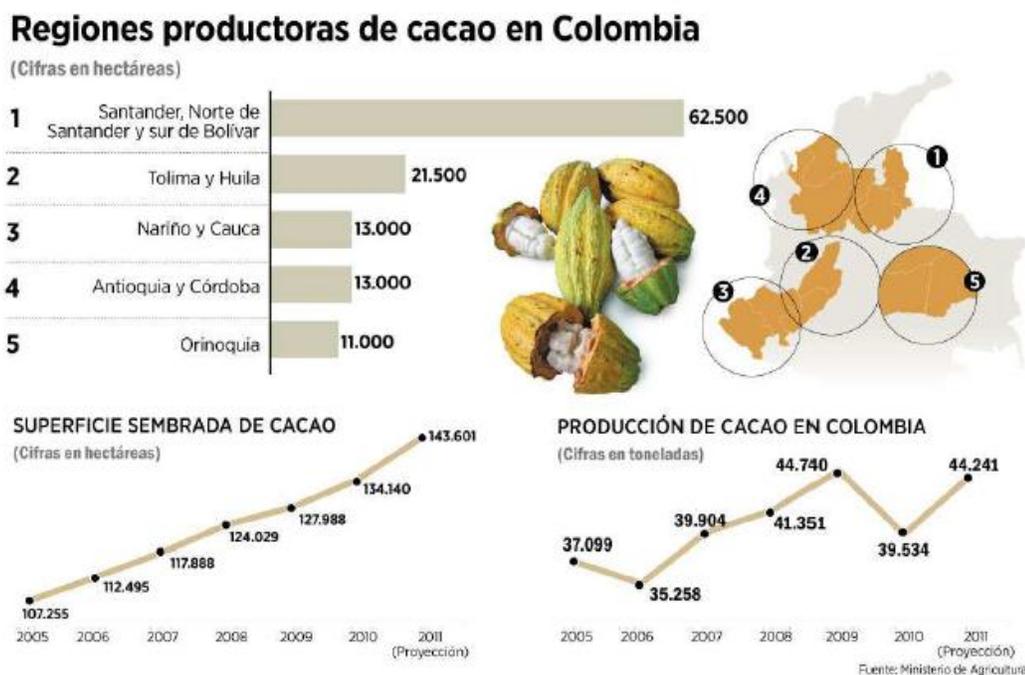
Disponible en internet: <http://201.234.78.28:8080/ispui/bitstream/123456789/1542/1/CACAO%20Last.pdf>. Consultado el 05 de mayo de 2013.

Nacional decidió proyectar el cacao como cultivo promisorio de tardío rendimiento para los próximos años.

Para explotar el potencial que tiene el país en materia de producción cacaotera, el Gobierno pondrá en marcha el Plan Decenal de Desarrollo Cacaotero 2012-2021, de mano con el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder), Fedecacao, Corpoica, ICA y productores regionales. Convertir a Colombia en exportador de cacao le costará al país \$2,5 billones en los próximos diez años.

El Plan Decenal contempla vincular a 315 municipios de Colombia con la siembra del cacao y además le apunta a desarrollar el cultivo en zonas como Casanare, Meta, Norte de Santander y Arauca y a continuar la expansión en áreas tradicionales.

Figura 2. Regiones productoras de cacao en Colombia



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de política sectorial. Grupo análisis sectorial Cacao.

6.2.3 Cadena productiva del cacao en Colombia. La cadena del cacao en Colombia firmó un Acuerdo de Competitividad en el mes de octubre de 2001, dentro del cual se creó el Consejo Nacional Cacaotero, encargado del desarrollo del acuerdo. Los gremios que llevan la representación de los productores y

procesadores de este producto son: la Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO- y la Cámara de Industria de Alimentos de la ANDI.²⁷

La cadena de cacao (Figura 3) abarca la producción del grano, procesamiento del mismo y producción de chocolates y confites. En la cadena intervienen principalmente siete tipos de agentes que permiten alcanzar un mejor desempeño y aumentar la competitividad, a través de la cual interactúan diferentes actores.

Los eslabones de la cadena se describen a continuación:

Proveedores de Insumos: Integra las actividades de quienes comercializan insumos y materias primas necesarias para el cultivo del cacao y para los procesos de transformación propios de la agroindustria.

Productores del Grano: Agrupa a las fincas ubicadas en las regiones productoras de cacao del país, donde además coexisten proyectos empresariales destinados al mejoramiento de los niveles de producción y estructuras de beneficio propias.

Comercializadores del Grano: Hace referencia a los actores ubicados en las cabeceras de los municipios productores, quienes realizan el acopio del grano y son el puente entre el cultivador y la industria.

Agroindustria de transformación del cacao: Integra las actividades dirigidas fundamentalmente al procesamiento de productos para la industria alimenticia de chocolate.

Mayoristas: Eslabón constituido por los encargados de la venta y distribución de grandes cantidades de productos transformados.

Minoristas: Este eslabón agrupa a los actores que comercializan los productos transformados al detal.

Consumidor Final: Integra a los consumidores de los productos de la cadena.

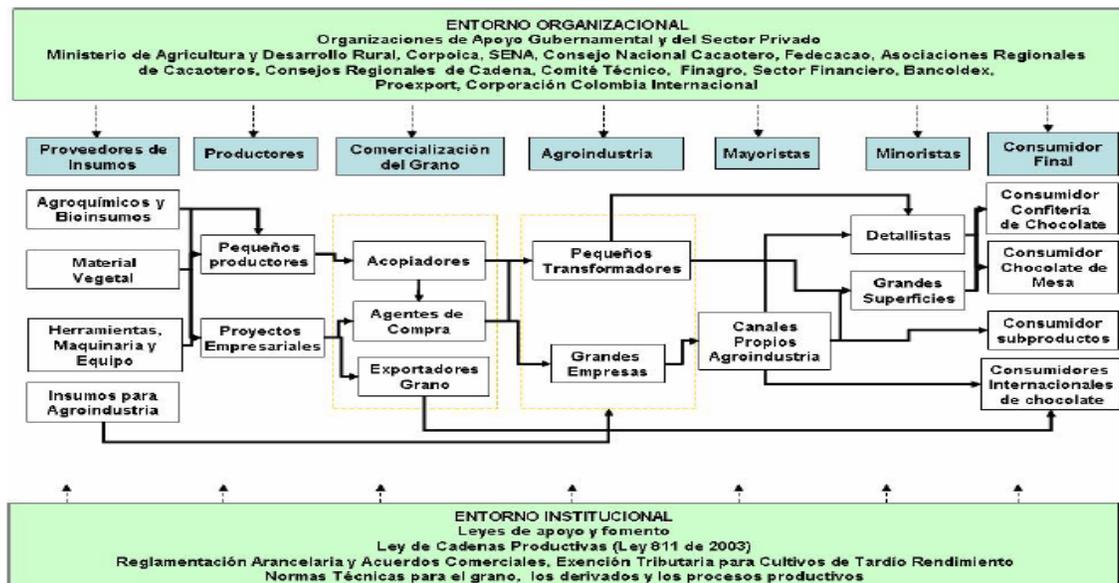
Una de las mayores fortalezas de la cadena se encuentran en la industria por los altos niveles de eficiencia que maneja, lo que repercute en una elevada productividad en la utilización de los recursos: materia prima, tecnología y mano de obra. El mercado de chocolates se caracteriza por productos muy especializados, con alta imagen de marca y país de origen. A nivel mundial las principales empresas productoras son americanas y europeas como Mars, Cadbury, Hershey Foods, Kraft y Nestlé que están a la vanguardia del mercado de chocolates mundial como resultado de altas inversiones en investigación y

²⁷ AGROCADENAS. La industria de chocolates en Colombia. [en línea] ard.org.co Consultado el 25 de febrero de 2013.

tecnología, acompañados por un importante componente publicitario y de mercadeo que hace que los productos de estas compañías se conozcan ampliamente en todo el mundo.

La cadena productiva de cacao – chocolate identificada se estructura en siete eslabones cuyas interrelaciones

Figura 3. Cadena productiva del cacao en Colombia



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Proyecto transición de la agricultura. Agricultura agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia

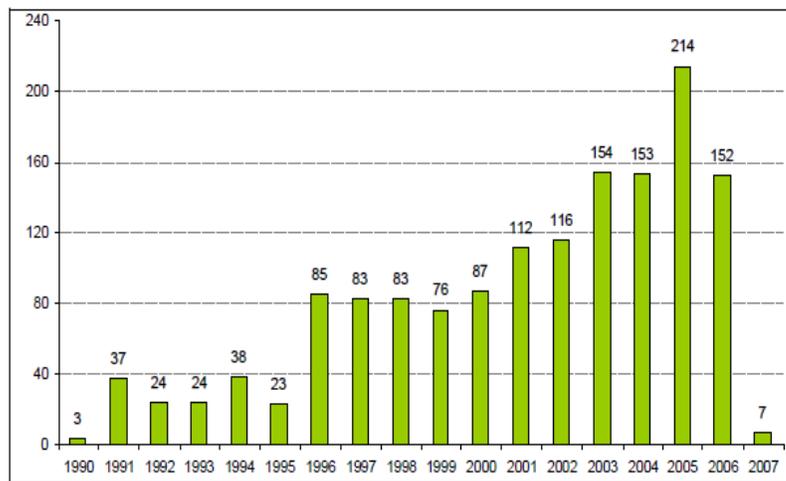
6.2.4 Desarrollo tecnológico del sector²⁸. La investigación dentro de la Cadena Productiva de Cacao-Chocolate, muestra un comportamiento paulatino en cuanto al número de publicaciones relacionadas con la cadena en el período de observación 1990-2007²⁹, Ver Gráfico 2. Este comportamiento se atribuye especialmente a la formalización de la información en bases de datos ocurrida después de la segunda mitad de la década del noventa y al progresivo interés que ha despertado la investigación y el desarrollo tecnológico de un sector productivo que se circunscribe en el ámbito mundial.

²⁸ Universidad Nacional de Colombia, cálculos basados en la información de la BdD: Engineering Village2®; cobertura 1990- 12/05/2007, Software de Análisis Microsoft Excel®

²⁹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Proyecto transición de la agricultura. Agricultura agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia. Disponible en internet: <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/PublicableFinalCacao.pdf>. Consultado el 06 de mayo de 2013.

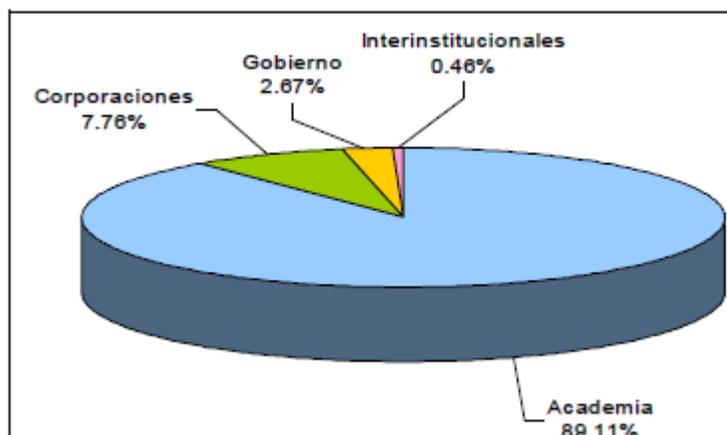
La dinámica comercial que experimenta el sector cacaoero y de confitería a base de este producto agrícola, ha jalonado muchos de los procesos de investigación que se analizan en este estudio. Sin embargo, como se muestra en el Grafico 3, el desarrollo de nuevo conocimiento, aplicado y experimental, se ha llevado a cabo principalmente en instituciones académicas las cuales concentran las publicaciones en un 89.11% durante el período bajo observación. En menor proporción se encuentran las Corporaciones (7.76%) y las instituciones gubernamentales (2.67%).

Grafico 2. Dinámica de publicación en el período 1990 – 2007 referente a las temáticas de la cadena de cacao – chocolate



Fuente: Universidad Nacional De Colombia, cálculos basados en la información de la BdD: ISI Web of Knowledge®, Scopus®, Engineering Village 2®, Blackwell Sinergy®; cobertura 1990- 09/05/2007, Software de Análisis Microsoft Excel®

Grafico 3. Distribución de las publicaciones por tipo de institución



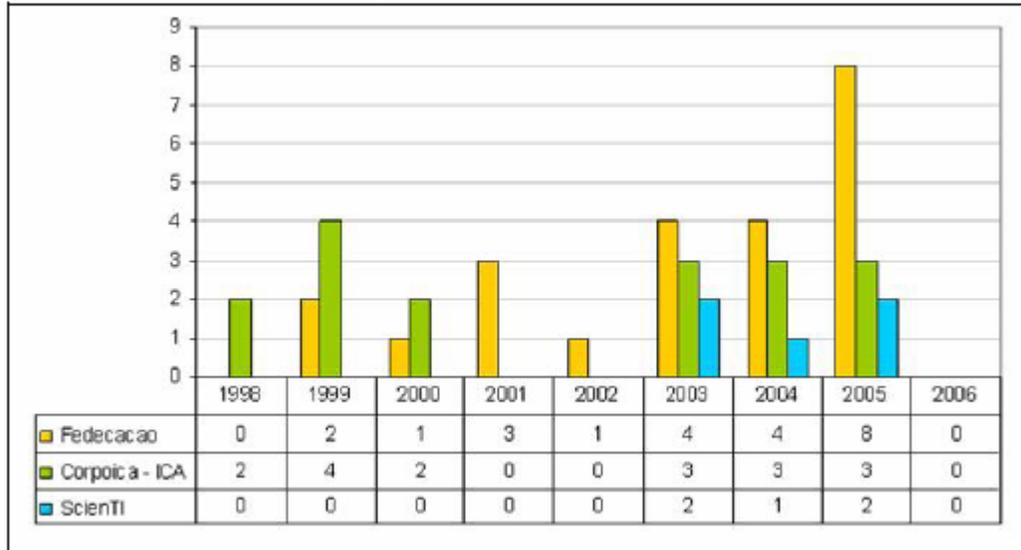
Fuente: Universidad Nacional De Colombia, cálculos basados en la información de la BbD: ISI Web of Knowledge®, Scopus®, Engineering Village 2®, Blackwell Sinergy®; cobertura 1990- 09/05/2007, Software de Análisis Microsoft Excel®

En el ámbito mundial países como Estados Unidos, Reino Unido y Brasil concentran la mayor cantidad de publicaciones en torno al cacao. En el caso de Estados Unidos y del Reino Unido se muestra una característica particular de las temáticas tratadas en los artículos científicos y es la importancia que tienen en temas como el desarrollo y mejoramiento de las características organolépticas de los productos de chocolatería, exclusivamente en bebidas achocolatadas con leche en el caso norteamericano, y en la confitería a base de chocolate en el caso inglés. En el caso de Brasil, se presenta una fracción importante de las publicaciones en la documentación de casos de estudio en el territorio brasileño, en torno al mejoramiento genético y la identificación de variedades clonales de cacao altamente productivas y resistentes a plagas y enfermedades, el mejoramiento genético de las distintas variedades de cacao.

En Colombia los procesos de Investigación alrededor del cacao y en general, de la cadena productiva de cacao-chocolate han sido abordados por entidades de fomento e investigación y por las universidades a través de sus centros y grupos de investigación. La Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO, CORPOICA y el ICA, son las instituciones con mayor conocimiento y capacidades a nivel del país para la construcción del desarrollo científico de la cadena.

Además de estas instituciones se encuentran las universidades quienes a través de recursos propios o de entidades de fomento trabajan en la cadena productiva y cuyos resultados de investigación son formalizados en el sistema nacional de información científica y tecnológica que es administrado por Colciencias, al cual se accede a través de la plataforma ScienTI. Así mismo se encuentra el apoyo financiero que proporciona Colciencias para proyectos de desarrollo tecnológico, información disponible en el SIGP de ésta entidad. El Grafico 4, muestra la dinámica de las publicaciones científicas alrededor del cacao en Colombia.

Grafico 4. Dinámica de las publicaciones científicas nacionales en Cacao



Fuente: Cálculos basados en información Web de FEDECACAO-CORPOICA y de la BdD SIENTI de COLCIENCIAS consultadas el 09/05/2007, Software de Análisis Microsoft Excel®

6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

6.3.1 Aproximación a la estructura actual del mercado. El mercado de chocolates en Colombia está en transformación, es muy básico y esto se expresa en la oferta, los precios y las presentaciones, es aquí donde se ve una oportunidad de crecimiento y el valor agregado de la categoría. Los cambios son evidentes, en los últimos años el ingreso de distintas presentaciones, como los chocolates en grageas, macizos o tipo bombón, han cambiado la estructura del mercado. Aunque el líder sigue siendo Nacional de Chocolates, con el 62,7% de participación, hoy tienen una tajada importante compañías como Colombina, con el 8,8%; Ferrero Rocher con el 7,2% o Mars con el 4,4%³⁰.

El año pasado, el negocio de confites de chocolates en Colombia representó ingresos por unos US\$162 millones -alrededor de \$344.000 millones- y tuvo un crecimiento del 4%, de acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Industriales, Andi. Este sigue siendo uno de los pocos mercados de consumo que mantiene su dinámica en ventas, lo cual se ha convertido en el principal atractivo para el ingreso de nuevos competidores y la diversificación del portafolio de las marcas que están en el mercado.

³⁰ Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/chocolates-mercado-mordiscos/80221>. Consultado el 07 de mayo de 2013.

El consumo per cápita de los colombianos alcanza en promedio 450 gramos al año, frente a países como Argentina, con un consumo de 1,9 kilos; Chile, con 1 kilogramo por persona al año o Brasil, con 800 gramos. Y se ubica lejos de Estados Unidos, con un consumo de 5 kilos o Suiza, con 12 kilos al año.

En el mercado de golosinas de chocolate en Colombia, las marcas compiten en categorías como las chocolatinas con relleno líquido o sólido, las galletas cubiertas de chocolate, los marmelos o los chocolates en barra. Sin embargo, la mayor demanda en el país la tienen las chocolatinas -en barra-.

Los puntos anteriores ratifican y muestran una gran oportunidad para incursionar en la gran industria del chocolate mediante el ingreso de una nueva presentación que dinamice aún más este mercado.

El ingreso de marcas extranjeras, principalmente en el segmento de chocolates grajeados y la innovación en productos y presentaciones a la que han apelado las marcas locales, están jugando a favor del crecimiento de este negocio. De hecho, marcas internacionales como Milky Way o Snickers, de chocolates macizos, han venido ganando participación desde 2004, principalmente entre los jóvenes, que se han convertido en importantes consumidores de golosinas tipo snack. Este consumo ha estado influenciado por la creciente publicidad, tanto en canales nacionales como en internacionales.

Los grajeados, tipo M&M y las marcas internacionales como Hershey's o Ferrero han comenzado a ganar participación en este negocio, en el que el consumidor es cada vez más exigente.

El consumo más importante, sin embargo, sigue siendo el de tabletas tipo chocolatina, cuyo contenido de manteca de cacao es inferior a la de los chocolates macizos y que representa cerca del 60% del total de golosinas, cuando en países vecinos como Ecuador y Venezuela este mercado representa entre 45% y 47%.

Esta preferencia de consumo está asociada con el precio y el tipo de presentaciones, en pequeñas porciones, que tradicionalmente han desarrollado las empresas productoras de estas golosinas, y que termina siendo asociada por el consumidor con un tema de gratificación personal, de acuerdo con un estudio de la firma de estudios de mercados Merc GfK.

"Todo el negocio alrededor del chocolate está creciendo porque es una categoría con mucha fortaleza. Este es un mercado que está pasando de un chocolate básico a unos productos cada vez más especiales y más gourmet", para fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad, e incluso en Pascua, ha venido creciendo la oferta por parte de marcas nacionales e internacionales.

Aunque hasta el momento la oferta ha tenido como principal argumento el precio, las nuevas tendencias de consumo, identificadas por la firma de análisis de mercado Euromonitor International, muestra que cada vez los consumidores son más exigentes y avanzan hacia otros productos con mayor valor agregado.

De acuerdo con Euromonitor, la innovación y la agregación de valor juegan cada día un papel más preponderante entre los nuevos consumidores. Por eso atribuye a la fuerte promoción de chocolates gourmet, con mayor contenido de cacao y bajos en grasa o en estuches especiales, el hecho de que los consumidores cada vez se fijan menos en el precio y más en los atributos del producto.

6.3.2 Industria de Transformación del Cacao en Colombia. El cacao se destina especialmente como materia prima para la producción de chocolate y productos manufacturados de confitería. En Colombia existe una significativa industria representada principalmente por las empresas Nacional de Chocolates y Casa Luker. Así mismo, se encuentran 20 empresas transformadoras del sector Chocolatería y Confitería, ubicadas cerca de las principales ciudades del país, también principales centros de consumo (Medellín, Cali, Bogotá).

Tabla 4. Empresas del sector Chocolatería y Confitería

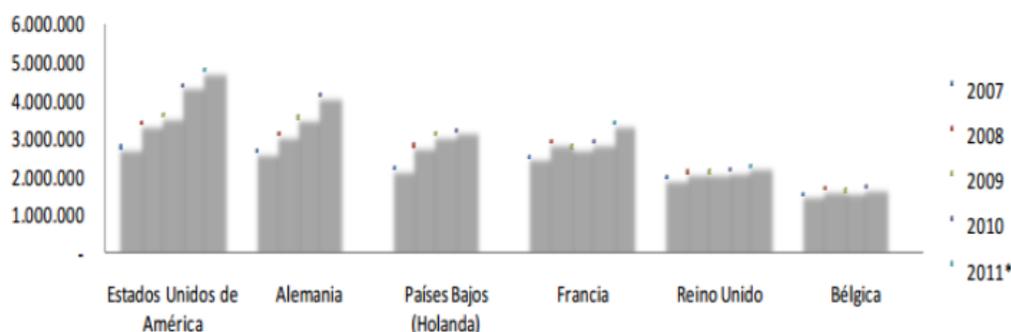
Razón Social	Ciudad	Website
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Antioquia - Medellín	www.chocolates.com.co
Casa Luker S.A	Caldas - Manizales	www.casaluker.com
Colombina S.A.	Valle del Cauca - Cali	www.colombina.com
Cadbury Adams Colombia S.A.	Valle del Cauca - Cali	www.cadburyschweppes.com
C.I. Super de Alimentos S.A.	Caldas - Manizales	www.superdealimentos.com.co
Comestibles Italo S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.comestibles.com.co
C.I Dulces la Americana S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.dulceslaamericana.com.co
Golosinas Trululu S.A.	Bolívar - Cartagena	
Industrias Alimenticias Valenpa LTDA	Cundinamarca - Soacha	
Fábrica de Chocolates Triunfo S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.chocotriunfo.com
Industrial Cacaotera del Huila S.A.	Huila – Neiva	
Fábrica de Chocolates Andino LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
JJ. Marbes Carrillo LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Comercializa LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Industria de Alimentos la Fragancia LTDA en reorganización	Santander - Bucaramanga	
Dulces Emilita LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Ficas LTDA	Santander - Bucaramanga	
Comestibles Azúcar Limitada	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Productos Johnny's de Colombia LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Monteolivar LTDA.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Dulces la Colmena Limitada	Cundinamarca - Bogotá D.C.	

Fuente: BPR Benchmark

6.3.2.1 Demanda mundial del sector³¹. El Cocoa Market Review 2012 pronostica un déficit global de 100.000 toneladas; se presenta una oportunidad de negocio para satisfacer la demanda mundial de cacao, en especial cacao fino y de aroma.

En los últimos años se ha exteriorizado un déficit en la producción de cacao mundial con respecto a la demanda. En el año 2009/2010 fue de 82.000 toneladas y el Cocoa Market Review pronostica que para el año 2011/2012 será de 100.000 toneladas. En cuanto a la importación de cacao, Estados Unidos es uno de los principales importadores a nivel mundial de cacao y sus preparaciones, reflejando un crecimiento del 73% en la demanda entre los años 2007 a 2011. A 2010, reportó importaciones por 4.415 millones de dólares, siendo cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado el principal producto con 1.292 millones, seguido por manteca, grasa y aceite de cacao con 587 millones. Los países europeos son grandes importadores de cacao y sus preparaciones, Alemania reportó en 2010 importaciones por valor de US\$4.136 millones, seguido por los Países Bajos con US\$3.203 millones, Francia con US\$2.911 millones, Reino Unido con US\$2.177 y Bélgica con 1.735 millones.

Grafico 5. Principales importadores de cacao y sus preparaciones 2007-2011 (miles de usd)



Fuente: Proexport

6.3.3 Mercado objetivo. Para determinar el mercado de los consumidores productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá y poder definir claramente la idea de negocio, antes de lanzar el producto se debe conocer en profundidad el mercado de este sector.

El diseño de esta investigación de mercado se determinará por medio de fuentes de información principalmente datos de información primaria, es decir que esta

³¹ Disponible en internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cacao%202012.pdf>. Consultado el 07 de mayo de 2013.

información se obtendrá mediante técnicas cualitativas como encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

En el caso en particular la investigación del mercado se realizó directamente por medio de dos tipos de encuestas, una para identificar los gustos y preferencias de los consumidores de tortas a base de chocolate y otra para los consumidores de figuras personalizadas de chocolate, con el fin de obtener la información que nos permita evaluar el estado actual de la aceptación de estos productos en el municipio de Tuluá y definir estrategias orientadas a los clientes, generar ventaja competitiva y hacer una asignación eficiente de los recursos.

De esta manera se define como mercado objetivo a los habitantes del municipio de Tuluá entre los 20 y 64, de los estratos 3 al 6 que tienen capacidad de compra, los cuales se estiman en 115.757 habitantes, como segundo objetivo del proyecto se encuentran los supermercados, tiendas y vendedores de abarrotes, clasificados por la Cámara de Comercio entre medianas, micro y pequeñas empresas, de las cuales se cuenta con una estadística de 586 empresas. Ver Anexo A.

6.3.4 Población y muestra. El objetivo principal de un diseño de muestreo es proporcionar indicaciones para la selección de una muestra que sea representativa de la población bajo estudio.

Las inferencias realizadas mediante muestras seleccionadas aleatoriamente están sujetas a errores, llamados errores de muestreo, que están controlados. Si la muestra está mal elegida – no es significativa – se producen errores sistemáticos no controlados.

Los tamaños de las muestras se estiman siguiendo los criterios que ofrece la estadística:

Tabla 5. Población objetivo persona de 20 a 64 años

EDAD	TASA DE CRECIMIENTO POBLACION 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	
20-24	1,22%	17.705	17.921	18.140	18.361	18.585	18.812
25-29	1,22%	15.982	16.177	16.374	16.574	16.776	16.981
30-34	1,22%	14.331	14.506	14.683	14.862	15.043	15.227
35-39	1,22%	13.060	13.219	13.381	13.544	13.709	13.876
40-44	1,22%	14.225	14.399	14.574	14.752	14.932	15.114
45-49	1,22%	13.662	13.829	13.997	14.168	14.341	14.516
50-54	1,22%	11.097	11.232	11.369	11.508	11.649	11.791
55-59	1,22%	8.847	8.955	9.064	9.175	9.287	9.400
60-64	1,22%	6.848	6.932	7.016	7.102	7.188	7.276
TOTAL		115.757	117.169	118.599	120.046	121.510	122.993

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2010-2011.

6.3.5 Primer segmento poblacional. Como primer segmento poblacional o de mercado se tuvo en cuenta las personas de los estratos 3 al 6 del municipio de Tuluá, de edades entre 20 y 64 años, con ingresos estables que demuestren el interés por lo productos a base de chocolate, tortas y figuras personalizadas.

Para hallar la muestra se propone el uso de la siguiente fórmula, utilizada para población infinita³²:

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95%).

P = Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

E = Error permitido (5%).

N = **115.757**

Muestra.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N \times E^2) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

Z = nivel de confianza = 95%

P = 0.50

Q = 0.50

E = 5%

Muestra.	
n=	$\frac{(1,95)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 115.757}{(115.757 \times 0,0025) + (1,95)^2 \times 0,5 \times 0,5}$
n=	$\frac{3,8025 \times 0,5 \times 0,5 \times 115.757}{(289,393) + (3,8025) \times (0,5 \times 0,5)}$
n=	110.041
n=	290
n=	379

Se decidió realizar 400.

6.3.6 Instrumento. El instrumento indicado en los estudios de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo es la encuesta. El instrumento consta de **13** preguntas, fuera

³² CANAVOS, C. George. Probabilidad y estadística. Aplicaciones y métodos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1999.

de aquellas que buscan obtener datos demográficos como son la edad, el género, estado civil, grado de escolaridad.

6.3.7 Análisis de datos. Para el análisis de datos se utilizó el estudio estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficas como pueden ser los histogramas, ojivas y tortas, las cuales permiten realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos. Este ejercicio se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través de Excel (Para Windows 7), en el cual se indican los porcentajes de acuerdo al número de ítems de las variables.

Tabla 6. Ficha técnica del estudio de mercado

Ubicación	Departamento del Valle del Cauca, Municipio de Tuluá Valle
Características de los encuestados.	Habitantes del Municipio de Tuluá Valle. Edad entre los 20 y 64 años. Estratos del 3 al 6.
Tipo Investigación	Descriptivo-Deductivo.
Tamaño de la Muestra.	Dónde: n = Tamaño de la muestra. Z = Nivel de confianza (95%). P = Probabilidad de que el evento ocurra (50%). Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%). E = Error permitido (5%). N = 115.757 Muestra 400.
Nivel de Ingresos.	A partir el un SMLV
Genero	Masculino- Femenino
Condición política	Todas.
Condición religiosa.	Todas.
Estado civil.	Todos.

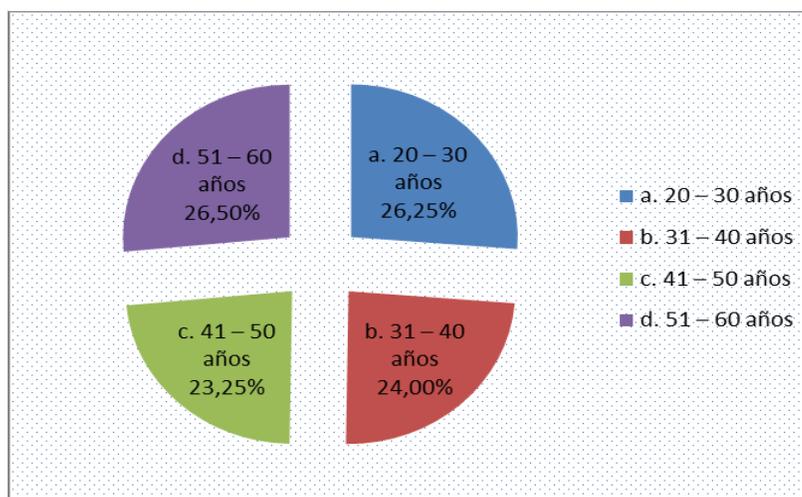
Ciclo de vida familiar	Joven, solteros, adultos, casado, con hijos, niños.
Fecha de Recolección	Febrero de 2013.
Financiado	Por los autores.
Autor de la encuesta	Los investigadores.

6.3.8 Análisis e interpretación de datos. Una vez recogida la información pertinente al proyecto, se presentan los resultados obtenidos, así:

1. Perfil socio demográfico de la población objeto de estudio.

Según el Grafico 6, aunque hay una proporción muy similar por rangos de edad, se puede afirmar que los rangos más altos fueron los de 20 a 30 años y los de 51 a 60, considerados como los extremos. No obstante se puede decir que el rango de edad del mercado objetivo oscila entre 20 y 64 años.

Grafico 6. Edad



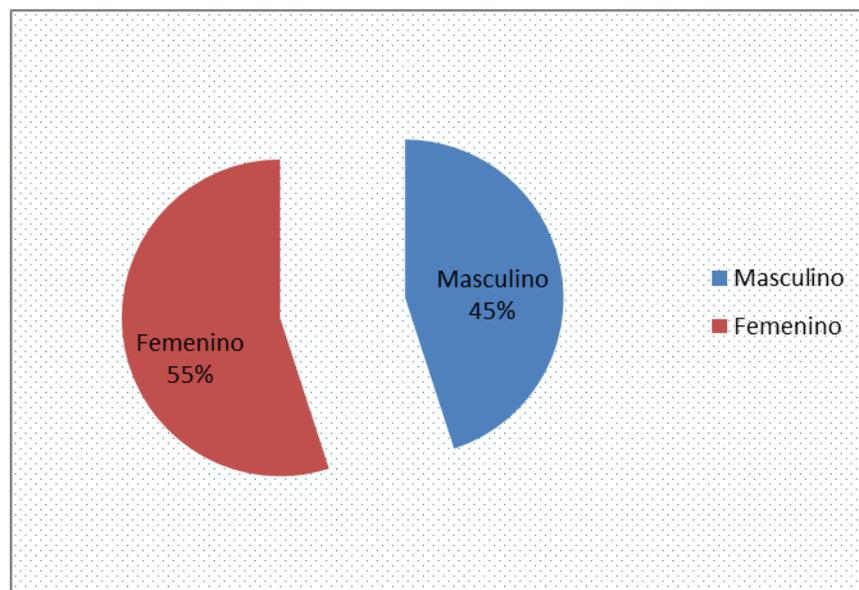
Rango de edad	Frecuencia	%
a. 20 – 30 años	105	26,25%
b. 31 – 40 años	96	24%

c. 41 – 50 años	93	23,25%
d. 51 – 64 años	106	26,5%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

En relación al género, muestra el Grafico 7 que un poco más de la mitad de los encuestados son mujeres y la diferencia corresponde a hombres. Cabe anotar que la distribución es muy equitativa por rangos de edad.

Grafico 7. Género

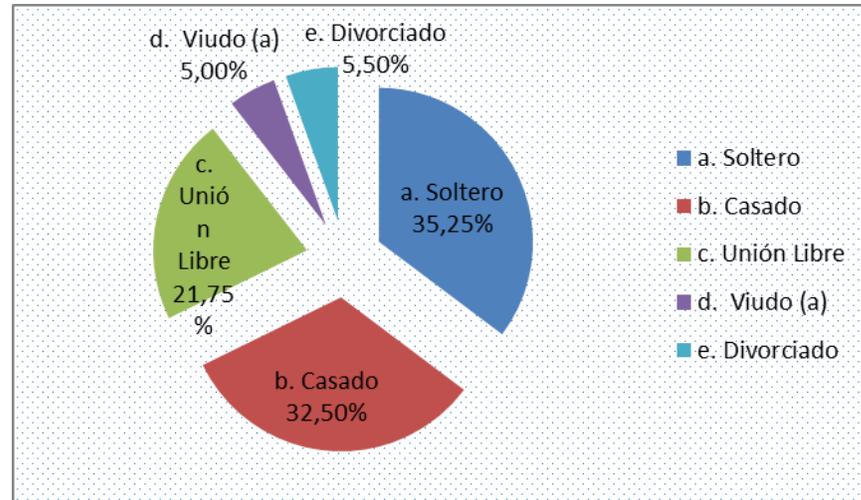


Género	Frecuencia	%
Masculino	180	45%
Femenino	220	55%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

En cuanto al estado civil se puede afirmar que aunque la mayoría son solteros, más del 50% de la población son casados y en unión libre, es decir, se constituyen en hogares o familias. Ver Figura 5.

Grafico 8. Estado civil



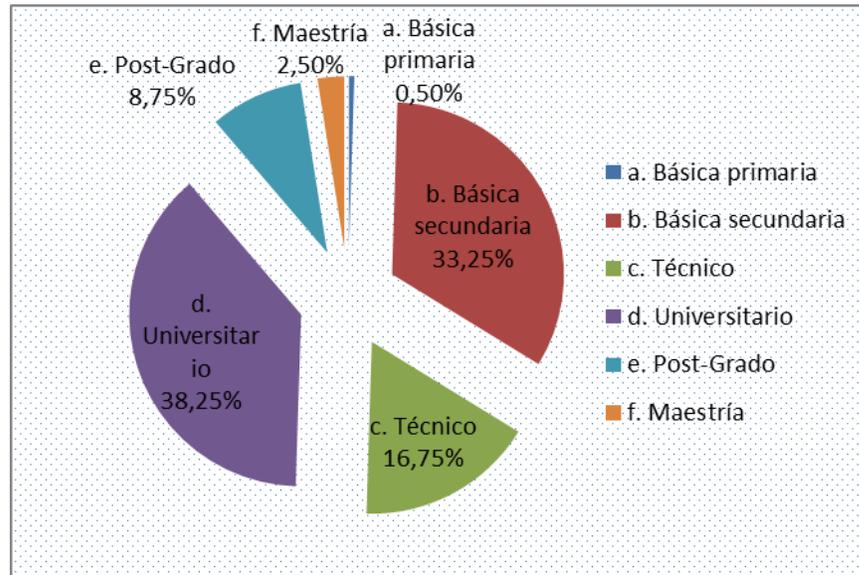
Estado civil	Frecuencia	%
a. Soltero	141	35,25%
b. Casado	130	32,5%
c. Unión Libre	87	21,75%
d. Viudo (a)	20	5%
e. Divorciado	22	5,5%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

Nivel de estudios

En relación al nivel de estudio, la gran mayoría de los encuestados son profesionales o técnicos, la suma de los dos corresponde al 55% del total. Otro porcentaje importante corresponde a bachilleres y tan solo un 8.75% tienen posgrados.

Grafico 9. Estudios

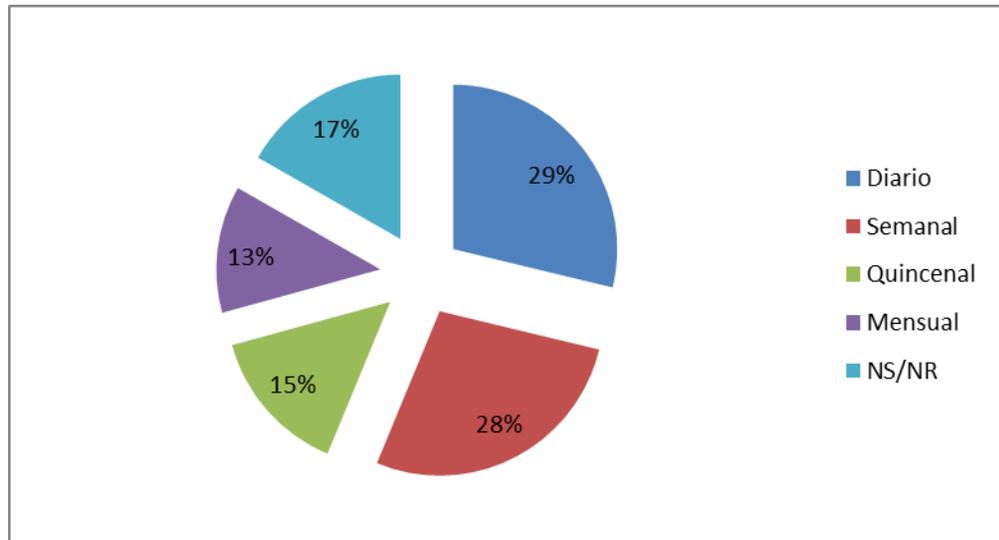


Ítem	Frecuencia	%
a. Básica primaria	2	0,5%
b. Básica secundaria	133	33,25%
c. Técnico	67	16,75%
d. Universitario	153	38,25%
e. Post-Grado	35	8,75%
f. Maestría	10	2,5%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

2. Gustos y preferencias de la muestra encuetada

Grafico 10. Frecuencia de Consumo de tortas de chocolate

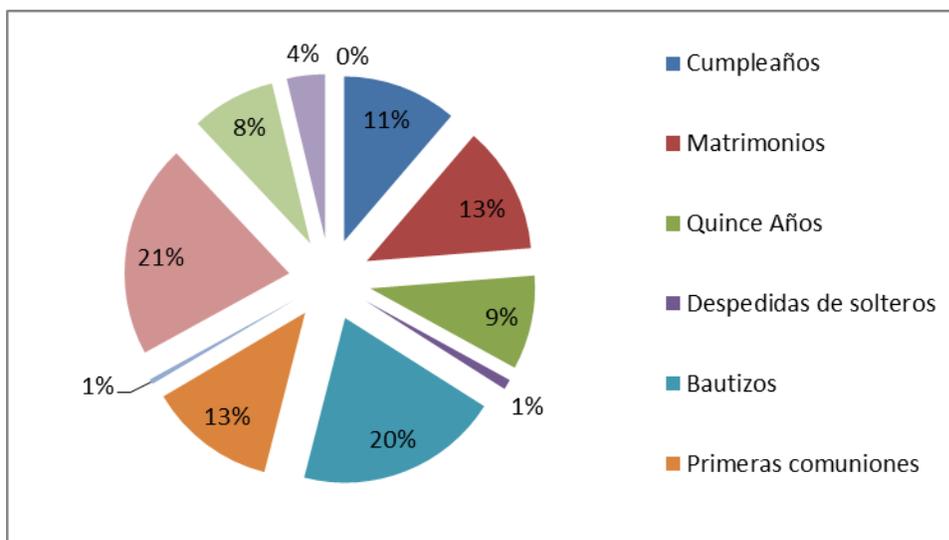


Ítem	Frecuencia	%
Diario	115	29%
Semanal	110	28%
Quincenal	58	15%
Mensual	50	13%
NS/NR	67	17%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

La definición de categoría de consumo habitual se basa en que ésta sea consumida, al menos, una vez al mes, pero se identifica que el consumo de productos a base de chocolate (tortas gourmet) es de un 29% diariamente en (Cumpleaños, bodas, bautizos, quince años etc.). Seguida con un 28% semanal, 15% quincenal, 17% no sabe no responde y 13% mensual.

Grafico 11. Ocasiones de compra de productos a base de chocolate y figuras personalizadas



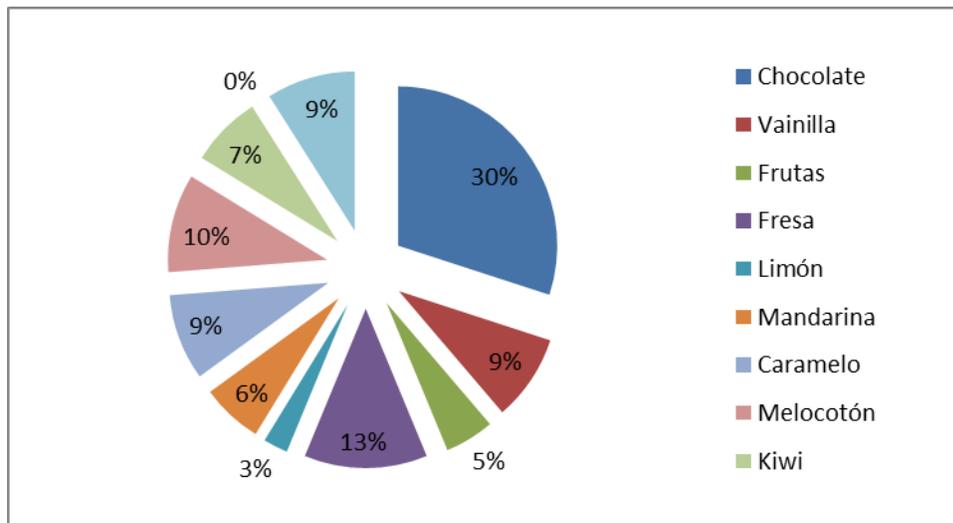
Ítem	Frecuencia	%
Cumpleaños	45	11%
Matrimonios	50	13%
Quince Años	37	9%
Despedidas de solteros	4	1%
Bautizos	80	20%
Primeras comuniones	50	13%
Días festivos	2	1%
Ocasiones especiales	84	21%
Como obsequio a una persona	33	8%
Antojos	15	4%
Otro cuál.	0	0%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

El mercado de los productos gourmet se encuentra en una fase de desarrollo inicial, sin que el segmento se encuentre completamente definido o delimitado. En este sentido, todavía existe un conocimiento reducido de la cultura gourmet por parte de los consumidores, y su diferenciación con los productos de consumo general es escasa, hasta el punto de que su comercialización se realiza a través de los mismos canales de distribución. A pesar de ello, la totalidad de las personas y fuentes consultadas confirman que es un sector que se encuentra en crecimiento

continuo y tiene un gran potencial. La necesidad de tener unas buenas relaciones hace que se tenga presente todas las ocasiones para celebrar un evento ya sea familiar o personal. Por ello las ocasiones especiales con un 21% nos indican en que situaciones se consume más los productos Gourmet a base de chocolate, seguida con un 11% los cumpleaños y como un obsequio a una persona, como los más relevantes y significativos.

Grafico 12. Sabores que gustan más tortas gourmet



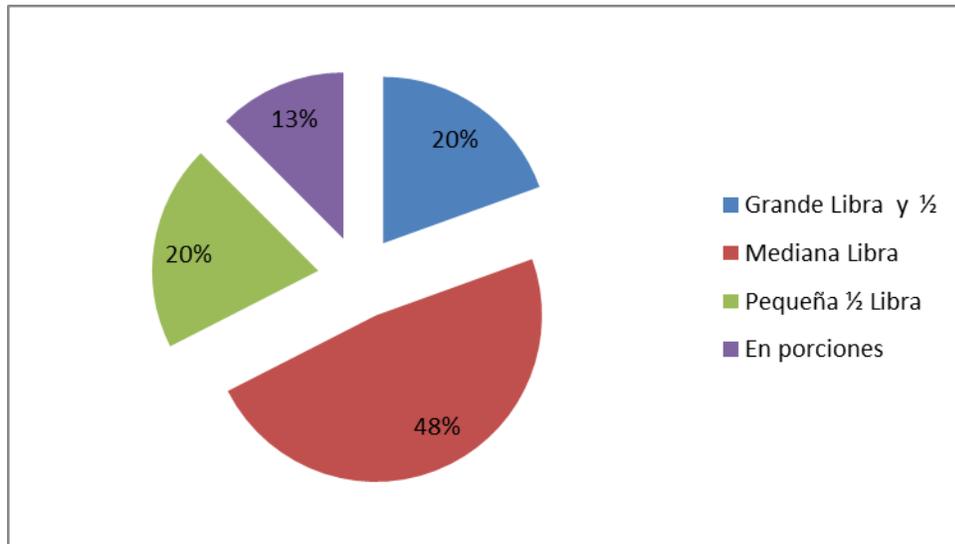
Ítem	Frecuencia	%
Chocolate	120	30%
Vainilla	35	9%
Frutas	20	5%
Fresa	50	13%
Limón	10	3%
Mandarina	25	6%
Caramelo	35	9%
Melocotón	40	10%
Kiwi	29	7%
Otro Cuál	0	0%
Le es indiferente	36	9%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

Las tortas deben ser hechas al gusto en cuanto a masas, rellenos y decoración, para ello se pregunta y dar un consejo al respecto, el sabor que más identifican es

al chocolate con un 30% de preferencia seguido de fresa con un 13% con un 10% se encuentra el sabor exótico del melocotón, con un 9% el caramelo y vainilla.

Gráfico 13. Tamaño de la Torta gourmet



Ítem	Frecuencia	%
Grande, Libra y ½	78	20%
Mediana, Libra	192	48%
Pequeña, ½ Libra	80	20%
En porciones	50	13%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

La tendencia hacia la compra de las tortas de libra con un 48% como el tamaño más elegido, seguido en igual proporción la grande y la pequeña con un 20% y la compra porcionadas en tercer lugar con el 13%

Grafico 14. Presupuesto torta grande libra y media

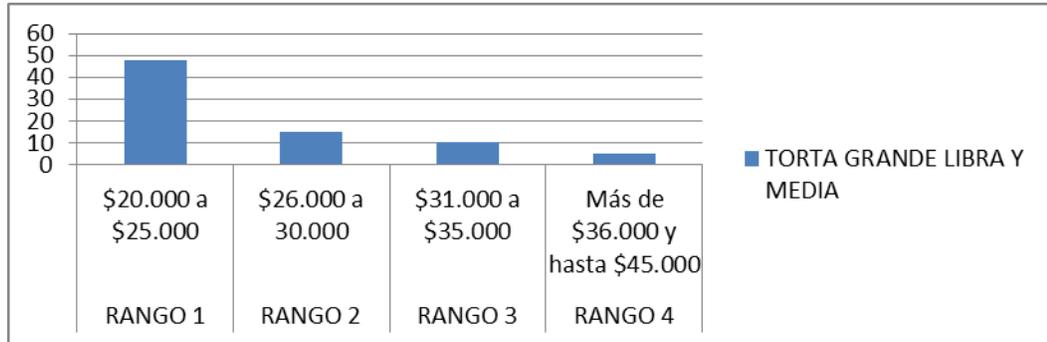


Grafico 15. Presupuesto torta mediana de libra

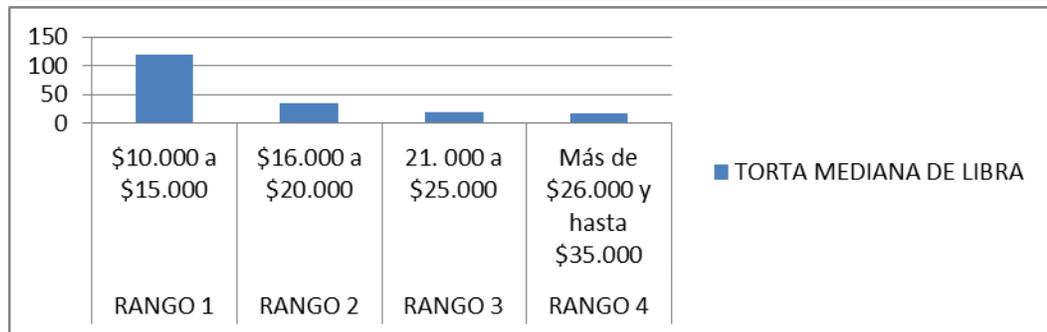


Grafico 16. Presupuesto torta pequeña media libra

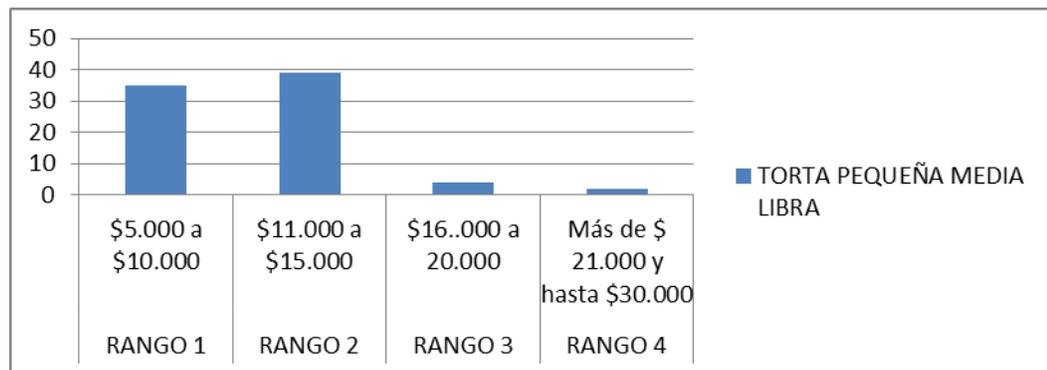
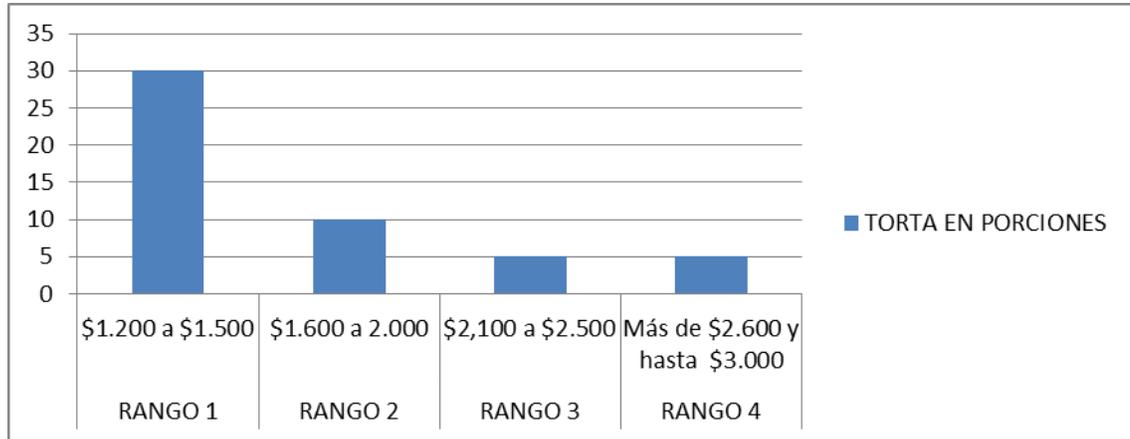


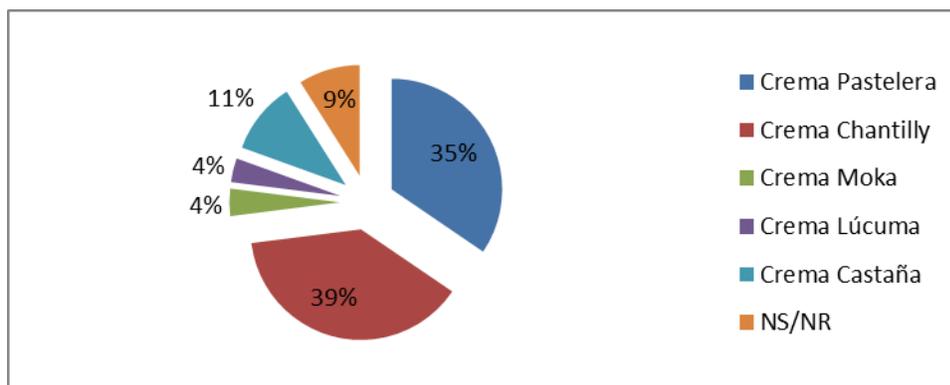
Grafico 17. Presupuesto torta pequeña media libra



PRESENTACIÓN	RANGO 1	RANGO 2	RANGO 3	RANGO 4
Grande Libra 1/2	\$20.000 a \$25.000	\$26.000 a 30.000	\$31.000 a \$35.000	Más de \$36.000 y hasta \$45.000
	48	15	10	5
Mediana Libra	\$10.000 a \$15.000	\$16.000 a \$20.000	21.000 a \$25.000	Más de \$26.000 y hasta \$35.000
	120	35	\$ 20	17
Pequeña ½ Libra	\$5.000 a \$10.000	\$11.000 a \$15.000	\$16..000 a 20.000	Más de \$ 21.000 y hasta \$30.000
	35	39	4	2
En Porciones	\$1.200 a \$1.500	\$1.600 a 2.000	\$2,100 a \$2.500	Más de \$2.600 y hasta \$3.000
	30	10	5	5

Fuente: Los Autores

Tabla 7. El tipo de crema que más gusta

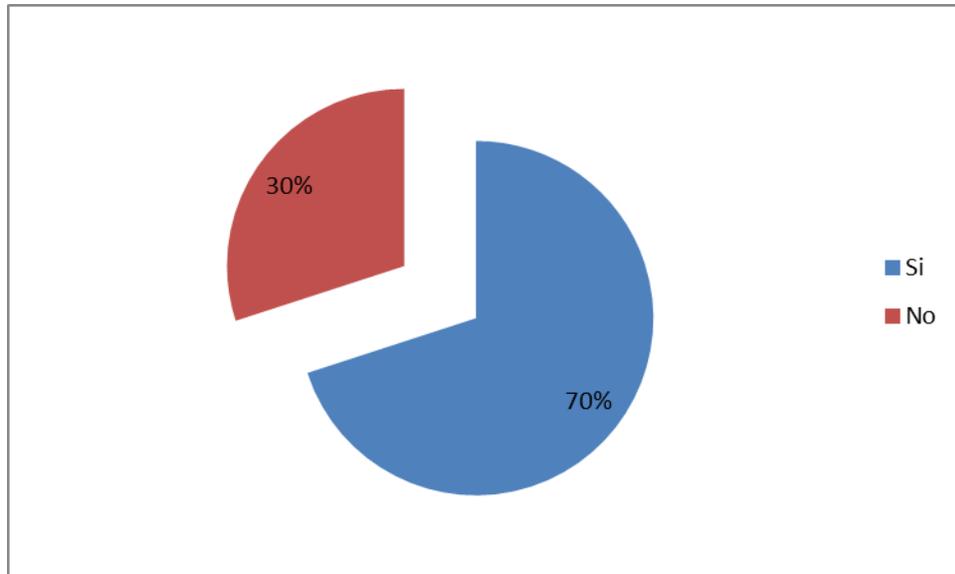


Ítem	Frecuencia	%
Crema Pastelera	138	35%
Crema Chantilly	154	39%
Crema Moka	16	4%
Crema Lúcumá	14	4%
Crema Castaña	42	11%
NS/NR	36	9%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

La crema es el relleno y cubierta por excelencia para la decoración de las tortas. Los baños, merengues, cremas y coberturas usados en pastelería juegan un papel muy importante. No sólo están destinados a realzar el aspecto de la preparación sino que también deben armonizar con el sabor y la composición de la misma. Por lo tanto, exigen esmero y cuidado en su elaboración. La crema de Chantilly con un 39% es la crema que más gusta a los encuestados, seguida de la crema pastelera con un 35% como las más reconocidas.

Grafico 18. ¿Le gustan las figuras de chocolates y los consume ocasionalmente?

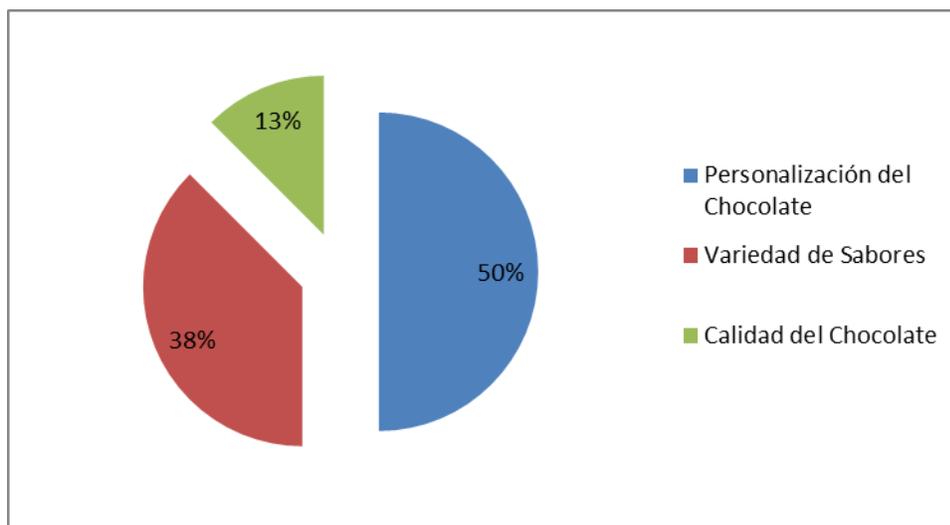


Ítem	Frecuencia	%
Si	280	70%
No	120	30%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

Esta variable es importante ya que esta es la que determina en gran medida la rentabilidad de un proyecto. Como podemos observar, claramente a casi toda la población encuestada le gustan este tipo de productos, El 70% de las personas encuestadas consumen figuras de chocolates, regularmente, mientras que el 30% restante no consume este tipo de producto por razones personales que no manifiestan o en algún caso por restricciones médicas, sin embargo les llama la atención. Lo que deja en evidencia un amplio mercado de consumo de este producto en los estratos medio y alto del municipio de Tuluá.

Grafico 19. ¿Por qué prefiere comprar este tipo de chocolates?

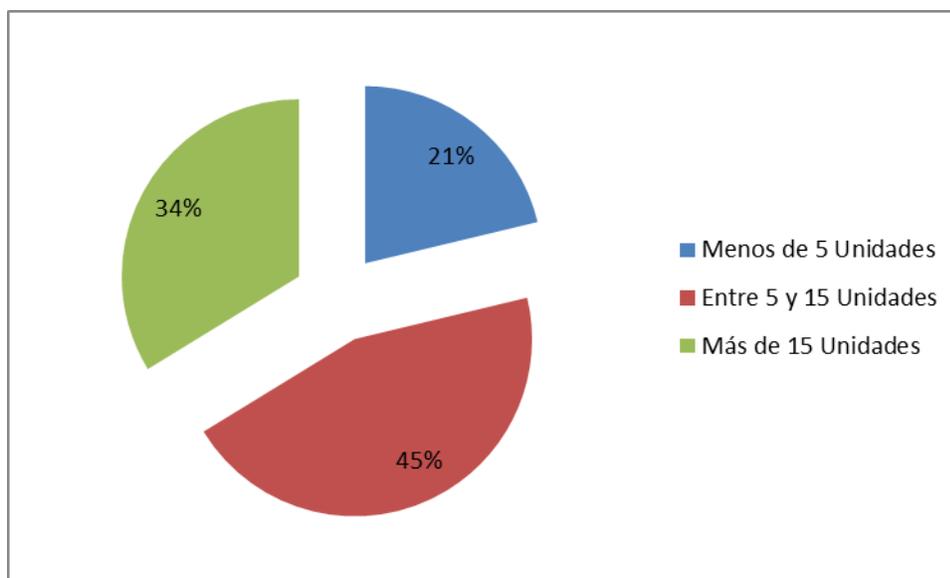


Ítem	Frecuencia	%
Personalización del Chocolate	200	50%
Variedad de Sabores	150	38%
Calidad del Chocolate	50	13%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

La población encuestada manifiesta que prefiere comprar las figuras de chocolate porque están serian personalizadas, y estarían de acuerdo a la ocasión que desean celebrar con un 50% de preferencia por estas, seguido del 38% con preferencia en variedad de sabores y 13% en calidad de chocolate.

Grafico 20. Cuando va a comprar figuras de chocolate personalizadas ¿qué cantidad compra?

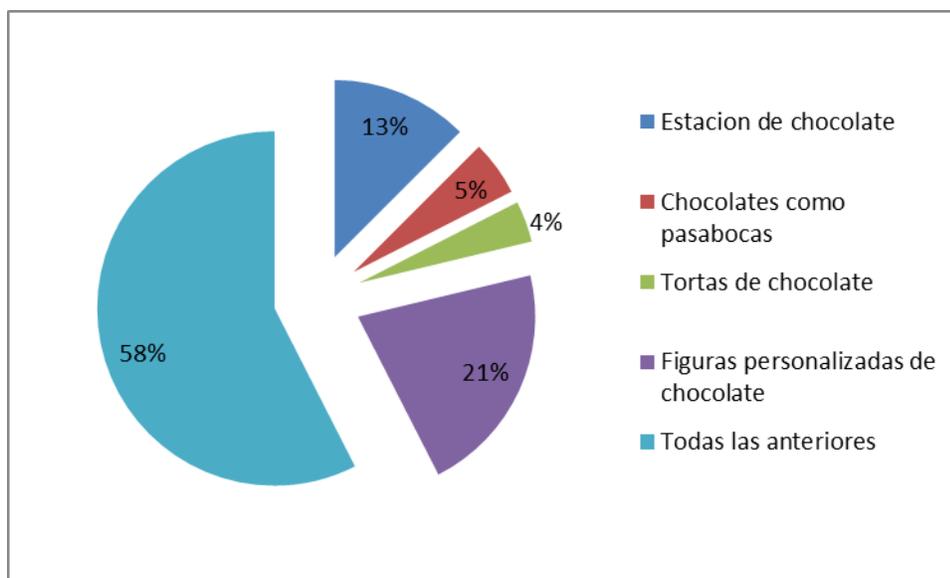


Ítem	Frecuencia	%
Menos de 5 Unidades	85	21%
Entre 5 y 15 Unidades	180	45%
Más de 15 Unidades	135	34%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

En cuanto a compra de figuras de chocolate personalizadas los encuestados manifiestan que por unidades comprarían entre 5 y 15 con un 45% de afirmación, 34% comprarían más de 15 unidades y menos de 5 unidades un 21%.

Grafico 21. ¿Para sus fiestas y eventos cuál de los siguientes productos contrataría?

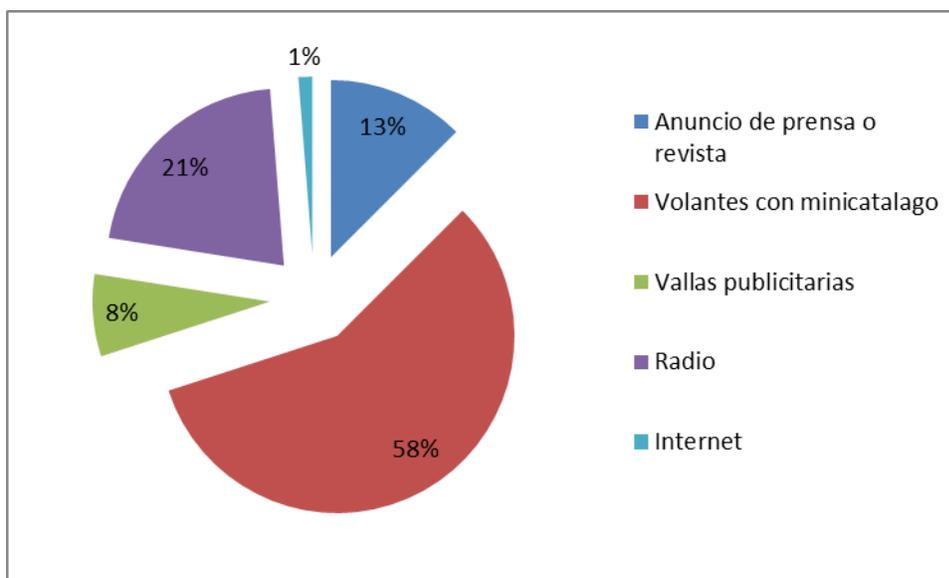


Ítem	Frecuencia	%
Estación de chocolate	50	13%
Chocolates como pasabocas	20	5%
Tortas de chocolate	15	4%
Figuras personalizadas de chocolate	85	21%
Todas las anteriores	230	58%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

La tendencia es sobre todo aquellos que tenga como materia prima el chocolate, teniendo aceptación los productos como, la estación de chocolate, chocolates como pasabocas, las tortas de chocolate y las figuras personalizadas.

Grafico 22. ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre el producto a promover?

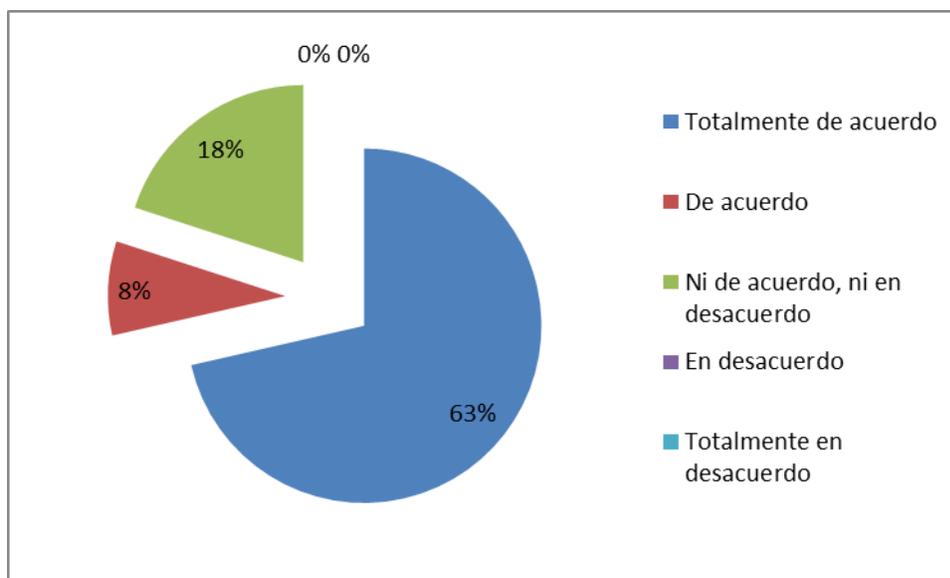


Ítem	Frecuencia	%
Anuncio de prensa o revista	50	13%
Volantes con mini catálogo	230	58%
Vallas publicitarias	30	8%
Radio	85	21%
Internet	5	1%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

El 58% de las personas les gustaría recibir información del nuevo negocio a través de volantes, con mini catálogo, ya que en el municipio hay una alta acogida por parte de este sistema de comunicación, un 21% a través de la radio con emisoras locales y por ultimo a través de anuncio de prensa o revista 13%, esta información es importante para estructura el plan estratégico.

Grafico 23. Está de acuerdo que esta empresa tenga su ubicación en la comuna 5 sobre el barrio EL PRÍNCIPE



Ítem	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	250	63%
De acuerdo	30	8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	70	18%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	350	88%

Fuente: Los Autores

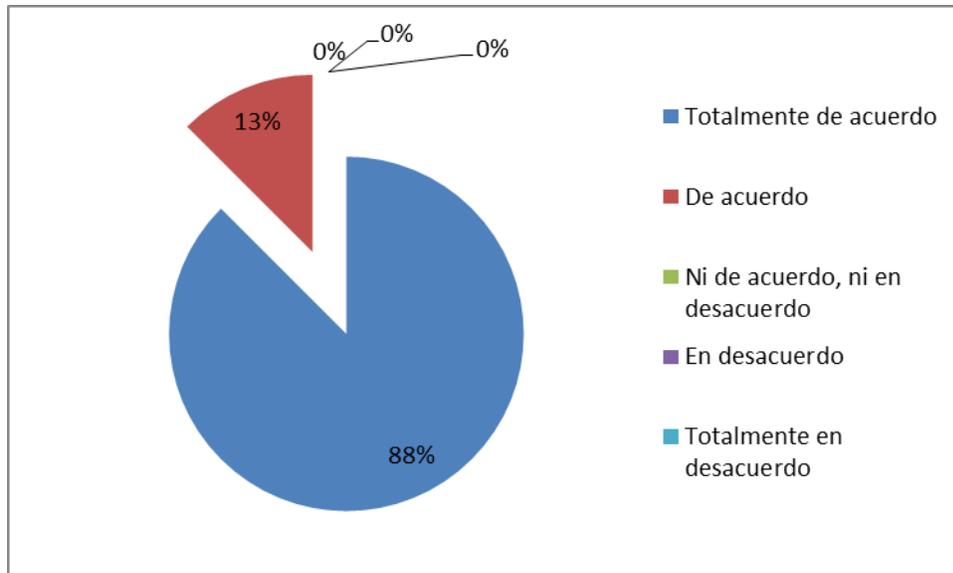
La ubicación de un negocio determina en gran medida su clientela, su duración y, en resumen, su éxito: hay que considerar que si bien es cierto que una apropiada localización ayuda a paliar algunas deficiencias administrativas que existan, una ubicación inadecuada afectaría gravemente a la gestión, incluso del comerciante más hábil. Así pues, una de las primeras tareas del emprendedor será conocer cuál será el lugar idóneo para llevar a buen puerto su negocio³³.

El 63% de los encuestados en la ciudad de Tuluá indican estar totalmente de acuerdo con la ubicación de la nueva empresa sobre la comuna 5 en el barrio el príncipe, un 8% expresaron estar de acuerdo.

³³ La importancia de una buena localización de un negocio. <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-buena-localizacion-de-un-negocio.html>

<http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-buena-localizacion-de-un-negocio.html>

Grafico 24. ¿Está de acuerdo con que se implemente una nueva empresa dedicada a la producción y comercialización de productos a base de chocolate y figuras de chocolate personalizado en el municipio de Tuluá?



Ítem	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	350	88%
De acuerdo	50	13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	400	100%

Fuente: Los Autores

El impacto de lo que ocurre en los distintos entornos en que se desenvuelven las empresas, involucra los diferentes mercados de los que toma sus factores de producción, como son los proveedores, los entes que capacitan a sus trabajadores la banca o sector financiero y lo público. Paralelo a estas esferas está la de los consumidores: el mercado. Un 88% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la implementación de una empresa dedicada a la producción de productos a base de chocolate y figuras personalizadas a base de chocolate, seguida con un 13% que están de acuerdo, cifras importantes, ya que nos permiten identificar un mercado latente, frente a lo estudiado, puesto que se promueve un servicio y un producto innovador.

6.4. Conclusión del trabajo de campo

La población objeto de estudio se encuentra en rangos de edad muy similares, predominando los de 20 a 30 años y los de 51 a 60, considerados como los extremos. No obstante se puede decir que el rango de edad del mercado objetivo oscila entre 20 y 64 años. En relación al género, un poco más de la mitad de los encuestados son mujeres y la diferencia corresponde a hombres, cabe anotar que la distribución es muy equitativa por rangos de edad, en cuanto al estado civil se puede afirmar que aunque la mayoría son solteros, más del 50% de la población son casados y en unión libre, es decir, se constituyen en hogares o familias, en el nivel de estudio, la gran mayoría de los encuestados son profesionales o técnicos, la suma de los dos corresponde al 55% del total. Otro porcentaje importante corresponde a bachilleres y tan solo un 8.75% tienen posgrados.

El consumo habitual de productos a base de chocolate está definida como de consumo habitual, apoyándose en la idea de que este sea consumido, al menos, una vez al mes, pero se identifica que el consumo de productos a base de chocolate (tortas gourmet) y figuras de chocolate en un 29% diariamente en (Cumpleaños, bodas, bautizos, quince años etc.). Seguida con un 28% semanal, 15% quincenal, 17% no sabe no responde y 13% mensual.

El mercado de los productos gourmet se encuentra en una fase de desarrollo inicial, sin que el segmento se encuentre completamente definido o delimitado. En este sentido, todavía existe un conocimiento reducido de la cultura gourmet por parte de los consumidores, y su diferenciación con los productos de consumo general es escasa, hasta el punto de que su comercialización se realiza a través de los mismos canales de distribución. A pesar de ello, la totalidad de las personas y fuentes consultadas confirman que es un sector que se encuentra en crecimiento continuo y tiene un gran potencial. La necesidad de tener unas buenas relaciones hace que se tenga presente todas las ocasiones para celebrar un evento ya sea familiar o personal. Por ello las ocasiones especiales con un 21% nos indican en que situaciones se consume más los productos Gourmet a base de chocolate, seguida con un 11% los cumpleaños y como un obsequio a una persona, como los más relevantes y significativos.

En cuanto a los sabores de las tortas, estas deben ser hechas al gusto en cuanto a masas, rellenos y decoración, para ello se pregunta y se recibe un consejo al respecto, dando como resultado que el que más identifican es al chocolate con un 30% de preferencia seguido de fresa con un 13% con un 10% se encuentra el sabor exótico del melocotón, con un 9% el caramelo y vainilla, se identificó que la tendencia hacia la compra de las *tortas de libra* con un 48% como el tamaño más elegido, seguido en igual proporción la grande y la pequeña con un 20% y la compra porcionadas en tercer lugar con el 13%, el presupuesto destinado para esta compra se clasificó para torta grande entre \$20.000 y \$25.000 pesos, torta mediana entre \$10.000 y \$15.000 pesos, torta pequeña entre \$5.000 y \$10.000 y

las porciones entre \$1.200 y \$1.500 pesos, las cremas de relleno y cubierta por excelencia para la decoración de las tortas, los baños, merengues, cremas y coberturas usados en pastelería juegan un papel muy importante. No sólo están destinados a realzar el aspecto de la preparación sino que también deben armonizar con el sabor y la composición de la misma, por lo tanto, exigen esmero y cuidado en su elaboración, la crema de Chantilly con un 39% es la crema que más gusta a los encuestados, seguida de la crema pastelera con un 35% como las más reconocidas.

La frecuencia de consumo de tortas a base de chocolate y figuras de chocolate personalizado es importante ya que esta es la que determina en gran medida la rentabilidad de un proyecto, como se puede observar, claramente a casi toda la población encuestada le gustan este tipo de productos, el 70% de las personas encuestadas consumen figuras de chocolates, mientras que el 30% restante no consume este tipo de producto por razones personales que no manifiestan o en algún caso por restricciones médicas, sin embargo llama la atención, los resultados obtenidos sobre la frecuencia de compra de e figuras de chocolates de la población encuestada es de un 38% semanal, en segundo lugar quincenalmente con un 19% y en tercer lugar diario con una participación del 13%; la población encuestada manifiesta que prefiere comprar las figuras de chocolate porque éstas serían personalizadas, y estarían de acuerdo a la ocasión que desean celebrar con un 50%, seguido del 38% con preferencia en variedad de sabores y 13% en calidad de chocolate.

En cuanto a compra de figuras de chocolate personalizadas los encuestados manifiestan que por unidades comprarían entre 5 y 15 con un 45% de afirmación, 34% comprarían más de 15 unidades y menos de 5 unidades un 21%, La tendencia es sobre todo aquellos que tenga como materia prima el chocolate, teniendo aceptación los productos como, la estación de chocolate, chocolates como pasabocas, las tortas de chocolate y las figuras personalizadas.

Al 58% de las personas les gustaría recibir información del nuevo negocio a través de volantes, con mini catálogo, ya que en el municipio hay una alta acogida por parte de este sistema de comunicación, un 21% a través de la radio con emisoras locales y por ultimo a través de anuncio de prensa o revista 18%, esta información es importante para estructura el plan estratégico.

Respecto a la ubicación del negocio el cual determina en gran medida su clientela, su duración y, en resumen, su éxito, el 63% de los encuestados en la ciudad de Tuluá indican estar totalmente de acuerdo con la ubicación de la nueva empresa sobre la comuna 5 en el barrio el príncipe, un 8% expresaron estar de acuerdo, finalmente el 88% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la implementación de una empresa dedicada a la producción de productos a base de chocolate y figuras personalizadas a base de chocolate, seguida con un 13% que están de acuerdo, cifras importantes, ya que nos permiten identificar un mercado

latente, frente a lo estudiado, puesto que se promueve un servicio y un producto innovador.

6.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Muchas veces al emprender una idea de negocio, se piensa en cómo satisfacer al cliente y cómo lograr mayores ventas, dejando a un lado un factor muy importante que es el de determinar quiénes son los competidores, cómo actúan y cuáles son sus características.

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales a los nuestros o que pueden reemplazar a los nuestros. Es pertinente investigar sobre la competencia, para averiguar qué ventajas y desventajas tiene nuestro producto en comparación con los de la competencia.

Durante los estudios previos para poner en marcha la empresa productora y comercializadora de productos a base de chocolates y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá, de acuerdo a las entrevistas y observaciones realizadas se definió que los principales competidores en cuanto a productos a base de chocolate como las chocolatinas son: Ver Tabla 8.

Por consiguiente, la competencia indirecta corresponde a un grupo de empresas que producen chocolate de manera industrial, Ver Tabla 9, es decir, grandes cantidades y está orientado a un público masivo, abarcando la mayoría del mercado del chocolate en el país; y otro grupo de empresas que compiten como restaurantes o pastelerías que también producen chocolates dentro de su lista de productos a ofrecer a los clientes. Mientras que la competencia directa está formada por un grupo de empresas, que producen chocolates finos, abarcando un segmento más reducido de consumidores.

La identificación de la competencia permite realizar un análisis más completo sobre el sector y el mercado al cual se está apuntando nuestra empresa, y con base a esta exploración sobre la competencia poder tomar decisiones y diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente con los productos de estas empresas.

Tabla 8. Competencia de mayor presencia en el municipio de Tuluá

EMPRESA	PRODUCTOS
<p data-bbox="326 365 854 401">Compañía Nacional de Chocolates</p>  <p data-bbox="298 638 878 789">El 12 de abril de 1920, en Medellín, un grupo de visionarios antioqueños fundó la Compañía Nacional de Chocolates, inicialmente llamada Compañía de Chocolates Cruz Roja, a partir de la integración de pequeños productores locales.</p> <p data-bbox="298 816 878 968">Durante los siguientes años lograron consolidarse, mejorando los procesos de producción y renovando las fábricas ubicadas en Cali, Bogotá y Medellín e instalando una nueva en Bucaramanga.</p> <p data-bbox="298 995 878 1115">Desde entonces, establecimos las bases sólidas de desarrollo: marcas apreciadas, avance tecnológico, vocación de servicio, y cercanía con clientes y consumidores.</p>	<p data-bbox="1078 690 1300 726">Chocolatina Jet</p> <p data-bbox="1110 753 1268 789">Mont Black</p> <p data-bbox="1040 816 1338 852">Chocolate Santander</p>
<p data-bbox="472 1209 708 1245">Ferrero Rocher</p>  <p data-bbox="298 1446 878 1650">El gran protagonista del desarrollo del Grupo es Michele Ferrero. Sus ganas de elaborar y crear nuevos productos, con ideas siempre a la vanguardia, ha revolucionado las costumbres alimenticias de millones de consumidores.</p> <p data-bbox="298 1680 878 1843">Gracias a la constante y eficaz colaboración de su esposa, María Franca, fue el primer industrial italiano de la posguerra del sector de la pastelería en abrir fábricas y sedes operativas en el extranjero, convirtiendo la</p>	<p data-bbox="906 1318 1474 1650">Chocolate con leche 30% (azúcar, manteca de cacao, pasta de cacao, leche desnatada en polvo, mantequilla concentrada, emulgentes: lecitinas (soja); vainillina), avellanas 28,5%, azúcar, aceite vegetal, harina de trigo, suero lácteo en polvo, cacao desgrasado, emulgentes: lecitinas (soja), gasificantes (carbonato ácido de sodio), sal, vainillina. Puede contener trazas de almendra.</p>

<p>empresa en un Grupo realmente internacional.</p> <p>Fueron los años cuarenta en que los señores Piera y Pietro, padres de Michele, lograron transformar una pastelería en una fábrica.</p> <p>Estos decisivos primeros pasos se dieron gracias a los productos “inventados” por Pietro Ferrero y su hijo Michele, muy joven por aquel entonces. Otro factor de éxito fue la eficaz red de ventas organizada por Giovanni, hermano de Pietro, fallecido prematuramente en 1949.</p>	
<p style="text-align: center;">Chocolates Mars</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Con sede en Mount Olive, New Jersey, EE.UU., Mars Chocolate es uno de los fabricantes de chocolate más importantes del mundo y emplea a más de 15.000 asociados en 19 países. Treinta y cuatro marcas en total, incluyendo cinco marcas mundiales de mil millones de dólares</p>	<p>M & M'S[®], SNICKERS[®], Dove[®] / GALAXY[®], MARS[®] / VÍA LÁCTEA[®] y TWIX[®]. Otras marcas líderes incluyen: 3 MOSQUETEROS[®], Balisto[®], BOUNTY[®], Maltesers[®] y REVELS[®].</p>

Nestle



Nestlé, con sede en Vevey (Suiza), fue fundada en 1867 por Henri Nestlé y actualmente es la empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar. Las ventas en 2012 ascendieron a 92.200 millones de francos suizos. A nivel organizativo, Nestlé está estructurada en 3 áreas geográficas: Europa, América y Asia-África- Oceanía y realiza operaciones en prácticamente todo el mundo.

NESTLÉ HOY

1ª empresa mundial de alimentación.

2ª empresa más admirada a nivel mundial según Fortune

3ª empresa más admirada a nivel mundial en el sector productos alimentarios de consumo según Fortune

4ª Empresa a nivel mundial según el ranking BrandFinance Global 500

5ª empresa a nivel mundial según el ranking The World's Top 50 Most Attractive Employers.



PASTELERIAS

EMPRESA



Durante 25 años, en Don Jacobo Postres y Ponqués escriben Su historia día a día, se consolidan como la más importante empresa de

PRODUCTO



<p>repostería de Colombia y expandiendo la dulzura al mundo, cada día acercándose cada vez más a los sueños.</p> <p>En 1986 la marca se convierte en POSTRES Y PONQUÉS, y es así como nace la cadena de repostería más grande de Colombia, con una marca genérica que describe en dos palabras el objetivo comercial, la producción y venta de repostería dulce.</p> <p>Su portafolio de productos se ha convertido en un amplio universo de postres, tortas, porqués y muchas creaciones de recetas propias, como la ya famosa GENOVESA, que han endulzado por décadas la vida de sus clientes.</p>	
<p><i>Caramelo</i> Tortas & Postres</p> <p>Con base en las experiencias adquiridas en la vida profesional de los socios, se decidió iniciar actividades comerciales, montando una empresa con el nombre COMESTIBLES BEST S.A. cuyos establecimientos de comercio se llamarán CAMELO Tortas y Postres. Esta empresa funciona desde el 1 de septiembre de 2003, iniciando con 7 empleados. En septiembre 17 de 2003 se monta el primer punto de venta en el sur de la ciudad de Cali, ubicando la planta de producción y el punto de venta en las mismas instalaciones. Siendo la sucursal que opera en Tuluá ubicada en la Calle 27 # 30-04</p>	

Fuente: Los Autores con base en análisis de la competencia

Tabla 9. Competencia a nivel nacional que pueden entrar a operar en en municipio de Tuluá

Razón Social	Ciudad	Website
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Antioquia - Medellín	www.chocolates.com.co
Casa Luker S.A	Caldas - Manizales	www.casaluker.com
Colombina S.A.	Valle del Cauca - Cali	www.colombina.com
Cadbury Adams Colombia S.A.	Valle del Cauca - Cali	www.cadburyschweppes.com
C.I. Super de Alimentos S.A.	Caldas - Manizales	www.superdealimentos.com.co
Comestibles Italo S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.comestibles.com.co
C.I Dulces la Americana S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.dulceslaamericana.com.co
Golosinas Trululu S.A.	Bolívar - Cartagena	
Industrias Alimenticias Valenpa LTDA	Cundinamarca - Soacha	
Fábrica de Chocolates Triunfo S.A.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	www.chocotriunfo.com
Industrial Cacaotera del Huila S.A.	Huila – Neiva	
Fábrica de Chocolates Andino LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
JJ. Marbes Carrillo LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Comercializa LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Industria de Alimentos la Fragancia LTDA en reorganización	Santander - Bucaramanga	
Dulces Emilita LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Ficas LTDA	Santander - Bucaramanga	
Comestibles Azúcar Limitada	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Productos Johnny's de Colombia LTDA	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Monteolivar LTDA.	Cundinamarca - Bogotá D.C.	
Dulces la Colmena Limitada	Cundinamarca - Bogotá D.C.	

Fuente: BPR Benchmark

6.5.1 Característica de la competencia

La industria del chocolate a nivel masivo en el país, se encuentra bastante desarrollada y concentrada, básicamente, en este grupo de empresas existe un dominio compartido de la industria por las grandes marcas, que compiten entre ellas para obtener mayores porcentajes del mercado; se distinguen principalmente: Nacional de Chocolates, Productos MARS, Nestle.

Estas empresas buscan superar el desempeño de los competidores al generar bienes a un costo inferior, al mismo tiempo, están constantemente innovando, lanzando nuevos productos al mercado, de manera de satisfacer las necesidades de los consumidores y superar sus expectativas, de tal forma de afrontar las presiones competitivas que se presentarán a futuro. Estos productos manejan muchos aditivos, conservantes y el porcentaje real de cacao que utilizan es mínimo, ya que gran porcentaje de la manteca de cacao es reemplazada por

grasas hidrogenadas, de ahí la gama de precios que manejan para los diferentes productos que ofrecen en el mercado.

Existe gran variedad de productos, de diferentes calidades y precios, con el objetivo de abarcar todo el segmento demográfico al cual atacan, orientados a un nivel socioeconómico bajo, medio, alto, abarcando todos los segmentos con diferentes referencias de la misma marca y productos con diferentes funciones.

Se podría decir que los tipos de chocolates que producen estas empresas se agrupan en cinco categorías: primero están los bombones que son chocolates individuales que en su interior tienen diferentes tipos de rellenos; segundo están los productos bañados que corresponden a productos con una cobertura sabor a chocolate, por ejemplo galleta tipo wafer cubierta de chocolate; tercero están las barras de chocolate que se clasifican de acuerdo a su composición: están las de solo chocolate que contienen únicamente chocolate macizo, las barras con agregados que son barras de chocolate con algún ingrediente extra como pueden ser almendras, y las barras con relleno tienen algún producto en su interior como licores o frutas; cuarto están los chocolates grajeados que corresponden a productos como los M&M; quinto y último están los chocolates de temporada que se producen en ciertos periodos del año con motivo de celebraciones especiales.

Cada una de estas marcas tiene varios formatos y presentaciones, como se mencionaba anteriormente; por lo tanto, el rango de precio de los productos abarca un rango bastante amplio dentro del mercado, que puede ir desde \$400 (chocolatina pequeña), \$1.500 (chocolatina normal), \$3.000 (barras con agregados), inclusive hasta \$12.000 (cajas grandes de bombones). Realmente abarca todo el mercado con diferentes tipos de productos a precios totalmente variados.

Cabe destacar que el tipo de chocolate usado en la fabricación de los diferentes tipos de producto influye directamente en el precio final de este. Como puede observarse el precio de este producto es barato en comparación a los chocolates finos, sin embargo la calidad del producto (chocolate) no es tan buena como la que ofrecen las empresas de chocolatería artesanal.

Tabla 10. Características de la Competencia

CHOCOLATES INDUSTRIALES	
¿A qué precio?	Vienen en diferentes presentaciones, por lo que el precio oscila dependiendo la marca. Chocolates desde \$500 de 20gr., \$1.000 de 50gr., con relleno a \$2.500 de 50gr., entre otros.
¿Quién los compra?	Generalmente 65% mujeres, 35% hombres. Personas de estrato medio y alto teniendo en cuenta que adquieren los chocolates de acuerdo a gusto y precio.
¿Quién los consume?	Tanto adultos como niños, todas las edades.
¿Qué opina los clientes de estos productos? - Presentación - Contenido - Calidad	Percepción General del Público Presentación: normal, algo llamativa. Contenido: aceptable, es muy dulce. Calidad: entre bueno y regular.
¿Cómo los distribuyen o comercializan?	Distribuidores Mayoristas.
CHOCOLATES INDUSTRIALES	
Productos Similares ¿Qué otros productos similares, que satisfacen la misma necesidad/deseo, hay en el mercado?	Marca Fuertes en el Mercado Nacional de Chocolates, MARS, Toblerone, Hershey's, Colombina, Aldor, Garotto.
¿Qué ofrecen a los clientes?	Contienen conservantes, aditivos artificiales. Grasas hidrogenadas, en lugar de cacao puro. Más contenido de azúcar de lo normal. El porcentaje de cacao puro es reducido. Alto contenido de calorías vacías y carbohidratos. Variedad de presentaciones y rellenos. Empaques llamativos con código de barras. Etiqueta con información del producto.
¿Dónde se venden?	Supermercados y Almacenes de Cadena. Minimercados y Tiendas Locales.

Fuente: Los Autores

6.5.2 Análisis de las fuerzas de Porter en el proyecto

Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter

El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno, Michael Porter se centra en los rivales o competidores de una empresa como factores fundamentales para el análisis por auditoría externa que debe realizar una organización, los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.³⁴

A continuación se planteará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, en las que se evaluará amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre empresas competidoras, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes y amenaza de servicios sustitutos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. Lo atractivo de un sector o segmento de un mercado depende de la facilidad de franquear para los nuevos participantes y los recursos y capacidades con que estos pueden llegar para consolidarse con un sector del mercado. Para la entrada de nuevos clientes al entorno de chocolaterías o conocidas como chocolaterías gourmet es difícil porque para crear una competitividad hay que tener una trayectoria importante destacándose en cada uno de los productos ofrecidos, presentándose una barrera de entrada para los nuevos competidores.

Al intentar entrar una nueva tienda de chocolates a un mercado, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente,

³⁴. Disponible en internet:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/596Defincion_industria.htm

cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria. Igualmente los competidores pueden atacar eso invirtiendo de entrada bastante capital para publicidad, análisis con el fin de ver a que clientes ofrecerles y aceptan trabajar con el nuevo competidor.

Rivalidad entre empresas competidoras. La dificultad para una empresa competir en un mercado o en alguno de sus sectores se debe a que los competidores estén bien posicionados, se presenten en gran cantidad y que los costos fijos sean altos, generando un enfrentamiento constante con los precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En realidad, no existe una evidente competencia en cuanto a precios entre los rivales por la alta oferta en calidad de productos, es claro que los consumidores de este tipo de productos no basan su selección en cuanto al precio. Existe una amplia oferta de productos, por lo que el precio es una variable determinante pues a pesar de la lealtad a algunas marcas, los distintos públicos eligen de muchas opciones similares lo que en precio les convenga.

Actualmente, existen muchas empresas familiares que están relacionadas con el sector aunque son pocas las que realmente se han ido consolidando en este sector, no se destaca propiamente una marca.

Poder de negociación con los proveedores. Un mercado o un sector del mismo no son atractivos cuando los proveedores tengan fuertes recursos y tengan la capacidad de imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Esto se agrava cuando los insumos son claves para la empresa debido a que no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. De lo anterior se deduce que a mayor poder de negociación tenga el proveedor, menor es la ventaja para la empresa.

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

Definitivamente, en un sector industrial como es el de chocolatería, el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- ✓ Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- ✓ El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- ✓ El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.
- ✓ Está concentrado en unas pocas empresas grandes, donde las empresas pequeñas quedan completamente rezagadas.

- ✓ Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador. Sin embargo, el grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

Los proveedores, son demasiados pero son muy pocos los que proveen el chocolate natural, con un buen tratamiento y manejo, hasta su venta y transporte a su destino sea nacional o internacional.

Son diferenciadores dependiendo de las condiciones tanto jurídicas como naturales, el cual el producto se ve afectado tanto el proveedor y el cliente, por las alzas o bajas en los precios.

Poder de negociación con los clientes. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa presentará una disminución en sus márgenes de utilidad.

En esta fuerza este poder negociación con los clientes, es una parte importante ya que se le ofrece mejores alternativas, mejores precios y mejor disponibilidad de los productos para ser adquiridos.

Los clientes que componen el sector industrial en las chocolaterías gourmet pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, en donde exigen calidad, un servicio superior y precios bajos.

Amenaza de productos y servicios sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.³⁵

Productos sustitutos no son muchos, ya que la mayoría de chocolaterías artesanales, manejan una similitud en los productos ofrecidos, como son las trufas, chocolates en barra, rellenos o figuras.

³⁵ Disponible internet: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/5-fuerzas-de-michael-porter.html>

Ilustración 1. Ubicación de competidores según calidad y precio

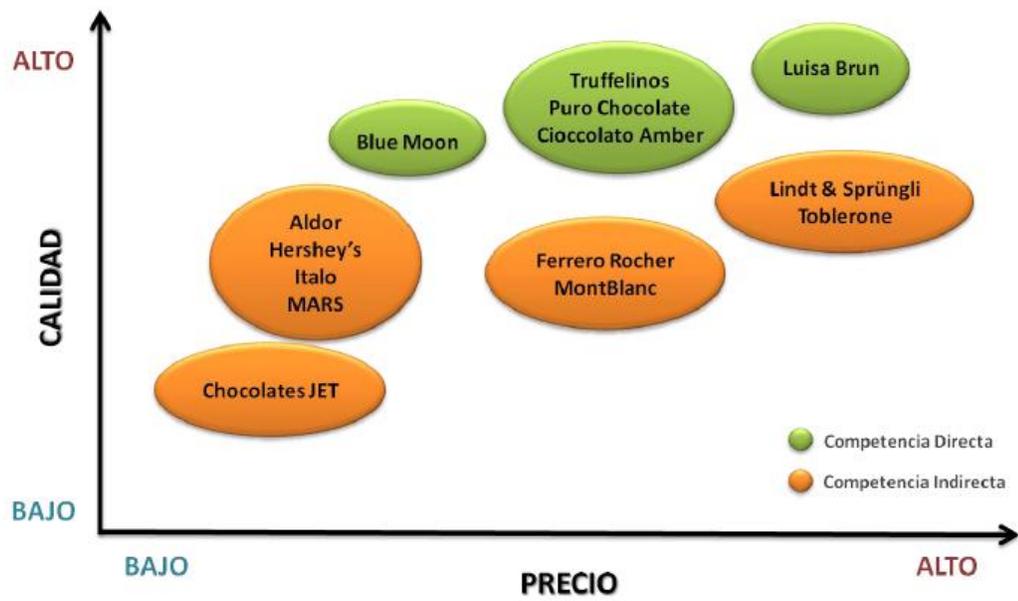


Ilustración 2. Ubicación de competidores según precio y distribución



Para el análisis, se tomó en cuenta el precio de los productos de cada empresa de la competencia sobre la calidad que ofrecen, y el precio de los productos frente a los canales de distribución.

Sin lugar a dudas, existe gran número de competidores en todo el sector, pero en especial a nivel de competencia indirecta con lo que son chocolates industriales, pero a nivel de competencia directa son contados los competidores que se encuentran en el mercado, y sus precios son altos comparados con los de la competencia indirecta, pero su calidad es altamente destacada frente a los chocolates industriales. En cuanto a la distribución, la cobertura de la competencia indirecta es bastante amplia y abarca prácticamente todas las zonas y segmentos a nivel nacional, mientras que las empresas de competencia directa sólo cuentan con cobertura en la capital y para ciertos sectores, debido al alto precio de los productos, lo que no está al alcance de las posibilidades de los estratos bajos.

De igual forma, el precio varía notablemente en cuanto a los canales de distribución y la calidad de los productos, puesto que la competencia indirecta comercializa masivamente sus productos y ofrecen una amplia gama de productos de chocolate a diferentes precios para cubrir mayor público. No obstante, la competencia directa no maneja canales masivos de distribución, sino que se enfoca en satisfacer un mercado selecto de consumidores brindando productos de alta calidad y cuyo precio es igualmente equitativo, que no se puede comparar con la competencia indirecta.

6.5.3 Estrategias

6.5.3.1 Concepto de producto. Los productos se caracterizarán por ser elaborados en forma totalmente artesanal, utilizando ingredientes naturales y de primera calidad, logrando una equilibrada combinación, que permitirá obtener un chocolate fino y único en sabor, transmitiendo a quienes tienen el placer de degustarlos, las delicias y aromas de nuestro país.

Las figuras de chocolate personalizadas y las tortas serán los principales productos a elaborar en la chocolatería para ofrecer a los clientes. Dichos productos estarán a la venta inmediata, o por medio de pedido a través del catálogo a diseñar para dar a conocer los productos.

El chocolate en todas sus formas, es un verdadero deleite para adultos, jóvenes y niños, por su dulce aroma y sabor a cacao. Consumirlo provoca un inmenso placer desde el momento en que se empieza a derretir suave y lentamente en la boca. En sus tres colores y sabores naturales. Amargo, de leche o blanco, el chocolate atrae las miradas golosas de los amantes del cacao por su ardiente brillo, textura y perfume.

Tabla 11. Gama de productos

GAMA DE PRODUCTOS	
BOMBONES PARA CELEBRACIONES	Nacimiento.
	Primera Comunión.
	Dial del amor y la amistad.
	Día de la madre.
	Navidad.
	Dulces Cochecitos
	Nodrizas de amor
	Personajes animados
	Muñequitas
	Angelitos
	Bocados dorados
	Oso bebe
	Corazones de pasión
	Camafeos
Flores por tu amor	
Fantasía en plata	
Unión para siempre	
Bombones navideños	

Fuente: Los Autores

Tabla 12. Figuras de Chocolate





Fuente: Los Autores

6.5.3.2 Estrategia de distribución. Para iniciar actividades se contará con sitio de distribución el cual será abierto al público especialmente para peatones los cuales podrán obtener muestras gratuitas del producto. Inicialmente será comercializado a través de punto de venta y ventas empresariales, sin embargo se prevé a futuro otras ciudades cercanas a la ciudad de Tuluá. Las estrategias de ventas son las siguientes:

- ✓ El punto fuerte para atraer ventas, será a través de visitas empresariales, previa entrevista con jefe de talento humano o jefe de personal, para solicitar el permiso de asistencia a algunas reuniones donde se encuentre el personal que labore en esa empresa ofreciéndoles el refrigerio para la misma. Después de conseguido esto se procederá a asistir a dichas reuniones en las cuales se mostrarán las bondades, usos del producto e imágenes del mismo, degustaciones y sorteos de alguna torta fin de motivar la compra de todos los asistentes, así como también que ellos cuenten a sus familias (voz a voz) y estos también acudan a comprar.
- ✓ Para las fechas especiales, cumpleaños, aniversarios, días de fiesta, etc. Se abrirá la posibilidad a los clientes de enviar a sus seres queridos cualquiera de los productos, con una tarjeta hecha por nosotros o por ellos,

a la hora que el cliente escoja, sin que corra el riesgo de olvido o de perder la especialidad de la ocasión por incumplimiento o imprudencia en la hora y entrega del pedido, cosa que a menudo ocurre con los servicios a domicilio de la competencia, pues el cliente es quien debe ajustarse a los horarios de la empresa y no al contrario, cosa que no ocurrirá con nosotros, pues habrá servicio a domicilio 12 horas continuas, de 7:00 am. A 7: pm. (Éste horario podrá sostenerse teniendo en cuenta que el servicio estará disponible, pero no siempre habrá pedidos en esos horarios, por lo tanto no será necesario pagar un trabajador exclusivamente para ello).

- ✓ Se contará igualmente con un punto de venta abierto al público 10 horas al día, el cual será acondicionado de tal manera que quienes ingresen no lo hagan por una compra rápida sino que se convierta para nuestros clientes en una experiencia única de satisfacción. En el sitio habrá un lugar especial donde estarán disponibles pequeñas muestras individuales de los productos ofrecidos, con lo cual los clientes podrán decidir cuál es la mejor compra.
- ✓ Participaremos en ferias y exposiciones gastronómicas de la ciudad y sus alrededores, con el fin de dar a conocer nuestra empresa y sus productos.

Los canales de distribución del chocolate artesanal generalmente se dan directamente de los productores hacia a los consumidores, y asimismo será para nuestra chocolatería, es decir que nosotros mismos nos encargaremos de promocionarlo y venderlo de distintas maneras para abarcar un poco más la demanda de este producto.

Por lo tanto, inicialmente los canales de distribución serán de venta directa en el punto del local, y por la página web de la chocolatería, donde se podrá hacer el pedido respectivo. Para ello se contará con dos personas para el servicio al cliente en la tienda, quienes serán los encargados de vender el producto, y otra persona para el servicio al cliente por la página web de la chocolatería, quien se encargará de tomar los pedidos realizados por los clientes para realizar la respectiva orden para que el repartidor haga la entrega de dicho pedido.

En este tipo de canal de distribución, se utilizará nuestra propia fuerza de ventas para ofrecer y vender los productos a los clientes. Por el momento, no se empleará ningún canal de distribución a mayoristas o intermediarios, pero dado el caso en un futuro se podrá considerar dependiendo la situación de proyección que alcance la empresa dentro del mercado.

6.5.3.3 Estrategia de precio. Esta empresa nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento diferente y exclusivo de clientes. Nuestros precios serán acorde a cada una de nuestros empaques surtidos, de acuerdo a la selección del cliente, los cuales contendrán una variedad de figuras y tortas. Por lo

tanto, el precio será uno de los mayores puntos competitivos, debido a que está al alcance de nuestro sector objetivo y comparativamente con lo que encontramos actualmente en el mercado será un punto a favor y así lograr penetrar en el mercado de forma rápida y profunda.

Para fijar los precios se tendrán en cuenta los factores internos y externos, donde se analizará los costos, se tendrá en cuenta la utilidad que se quiere obtener, precios de la competencia y elementos de entorno que puedan afectar. Se ofrecerá un precio justo mediante la combinación de calidad y buen servicio basados en el valor percibido por el cliente a razón del sentido social que conlleva estos productos.

6.5.3.4 Estrategia de promoción. De acuerdo al trabajo de campo al 58% de las personas les gustaría recibir información del nuevo negocio a través de volantes, con mini catálogo, ya que en el municipio hay una alta acogida por parte de este sistema de comunicación, un 21% a través de la radio con emisoras locales y por último a través de anuncio de prensa o revista 18. Además se tendrán en cuenta:

- ✓ **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.** Con el objetivo de crear recordación de la marca, se mantendrá publicidad impresa con los teléfonos, dirección y datos de contacto.
- ✓ **TARJETAS DE PRESENTACIÓN.** Las tarjetas de presentación serán elaboradas para los directivos y seguirán un formato similar al de las postales institucionales, con la diferencia de que contarán con el nombre del empleado respectivo, para crear un sentido de pertenencia con la empresa. El tamaño de las tarjetas de presentación será de 3.5 x 2.5 pulgadas.
- ✓ **MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN.** Asimismo la estrategia de publicidad se fundamentará de igual forma en la publicación de la empresa a través de pautas impresas y en portales de medios en Internet. La inversión que se necesita para ejecutar esta publicidad online se realizará después de ocho a doce meses de funcionamiento de la chocolatería, puesto que se busca retribuir un porcentaje del valor requerido para esta estrategia.
- ✓ **PROMOCIONES.** Nuestras promociones por tanto, no se fundamentarán en la realización de descuentos sino en facilitar que los clientes potenciales prueben la calidad de nuestros productos de forma fácil y gratuita. A tal efecto hemos diseñado una "prueba gratuita" de muy bajo coste interno y alto nivel de efectividad para el cliente: se trata de una demostración de los diversos productos de la empresa, que se le dará a los clientes por la compra de los productos. Aunque en ciertas ocasiones se ofrecerán

descuentos por medio de cupones, especialmente para las temporadas especiales.

6.5.3.5 Estrategia de servicio. Para garantizar servicio postventa a nuestros clientes será habilitada una línea de servicio al cliente a la cual podrán acudir para realizar comentarios, sugerencias o reclamos, igualmente se tendrá una base de datos de todas aquellas personas que compren nuestros productos en la cual estarán: el nombre de quien compra, estado civil (si es casado (a), nombre del cónyuge e hijos), dirección, teléfono, fecha de cumpleaños y aniversario. Con la información anterior se tendrá especial cuidado en enviar una tarjeta de felicitación a la persona en nombre de su esposa e hijos y por supuesto de nuestra empresa por su cumpleaños o en el caso de aniversario la tarjeta irá en nombre de los hijos y de nuestra empresa. Todo con una pequeña muestra de algún producto especial para la ocasión a fin de motivar la compra en esas fechas. Igualmente se tendrá especial cuidado en la atención al cliente en punto de venta puesto que como resultado de varias visitas realizadas por nosotros a los establecimientos del mismo sector en la ciudad de Tuluá se detectó una gran falencia en esta área por parte de los encargados de esta labor, pues no miran ni siquiera a los ojos de los clientes sino que hacen otras cosas en tanto que éste está preguntando por los productos, esta particular falencia se detectó en Don Jacobo postres y ponqués, por lo tal nos esforzaremos grandemente en vigilar esto en nuestro local.

El servicio en el punto de venta será planeado especialmente para que quienes nos visiten disfruten de una total experiencia de compra, el lugar será acondicionado con decoración especial y acogedora que recree en las personas la idea de encontrarse invitados a una fiesta. También se decorará una mesa especialmente para aquellos clientes que previa reserva, quieran celebrar su fecha especial en este lugar, sea cumpleaños, aniversario o alguna festividad, el disfrutar de esta mesa especial no tendrá ningún costo adicional.

Todo nuestro personal e instalaciones estarán en condiciones de aseo impecables que le den al cliente la seguridad que aquello que come ha sido elaborado con las más exigentes prácticas de aseo, los vendedores estarán completamente identificados con camisetas y gorras que cubran el cabello a fin de evitar cualquier incidente.

No hay evidencia de tales servicios en ninguno de los establecimientos con los cuales competiremos. No se solicitan datos al realizar una compra, no existe una decoración que recree fechas especiales, aunque si todo en óptimas condiciones de aseo, solo una persona realiza todas las funciones de atención como son: atención, venta, empaque y registro en caja por lo cual no hay opción de atender a dos compradores al mismo tiempo, tal es el caso de Don Jacobo.

6.5.3.6 Garantía del producto. La garantía del producto se limita a la salida del mismo de las instalaciones, la llegada del producto a su destino en el caso de los

domicilios, o al momento de dejarlo servido en el caso del servicio a empresas. No se responsabilizará a la empresa por daños en la estructura del producto cuando el cliente lo tiene en sus manos. Por tratarse de un producto perecedero, la empresa regulará la producción del mismo a fin de que no haya sobreproducción que pueda llevar a pérdidas del mismo y esto redunde en pérdidas para la empresa, además se tendrá especial cuidado en el inventario a fin de evitar que algún cliente pueda llevarse un producto vencido.

6.5.3.7 Estrategia de aprovisionamiento. Las materias primas y los insumos para la elaboración de tortas, chocolates y otros, son de fácil adquisición puesto que se encuentran en cualquier lugar en el cual vendan insumos para repostería.

Los precios son básicamente los mismo en cualquier establecimiento sin embargo las políticas crediticias que se han encontrado hasta ahora son de 15 días después de realizada la compra y solo hasta dos meses después de estar comprando en el mismo lugar. Por tratarse de productos lácteos no existen descuentos por volúmenes.

6.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En el análisis de la demanda se determinó que el tipo de mercado en el que se desarrollará la empresa, el cual es un mercado con características de competencia perfecta, ya que este permite el libre ingreso de un gran número de oferentes, demandantes y una diversidad de servicios, creando así una ventaja para el consumidor, el cual tiene la posibilidad de elegir y para las empresas un reto ya que deben proporcionar servicios que cumplan con las expectativas y la satisfacción de las clientes.

De acuerdo al autor Marco Elías Contreras Buitrago, Docente de la Universidad Nacional Abierta y Distancia, en su libro Formulación y Evaluación de Proyectos de la editorial Unisur; existen diversos métodos para afrontar el estudio de la demanda entre estos esta aquel que tiene en cuenta el ordenamiento cronológico de la información que se va a recolectar y analizar, mediante esta metodología se establecen tres pasos para el estudio de la demanda.

- ✓ Análisis del comportamiento histórico.
- ✓ Análisis de la situación actual.
- ✓ Pronóstico de la situación esperada para el futuro.

6.1.1 Análisis del comportamiento histórico. “Demanda histórica”. Este análisis tienen como objetivo recopilar la información estadística que puede servir como base para hacer proyecciones, de acuerdo a esto se evidencio que en el municipio de Tuluá, aunque culturalmente es hábito el consumo de chocolate y productos a base de este, no se cuenta con datos estadísticos precisos sobre el producto ofrecido, lo cual dificulta identificar y cuantificar la demanda actual del

servicio, por lo tanto, se acude a recolectar información por medio de la encuesta que se aplicó a la población objeto de estudio.

6.1.2 Análisis de la situación actual. “Demanda actual”. El análisis de la situación actual con respecto a la demanda contribuye a dar una mayor sustentación y solidez a las predicciones que se van a realizar posteriormente, por lo tanto este análisis se orienta hacia la interpretación de la información conseguida en la encuesta; la cual permitió determinar el consumo de productos a base de chocolate que los clientes están dispuestos a consumir.

De acuerdo a la encuesta se establece el tamaño del mercado, el cual lo constituyen 115.757, personas entre 20 y 64 años de los estratos 3 al 6 con una muestra representativa de 400 personas a encuestadas.

Tabla 13. Población objetivo persona de 20 a 64 años

EDAD	TASA DE CRECIMIENTO	POBLACION 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
20-24	1,22%	17.705	17.921	18.140	18.361	18.585	18.812
25-29	1,22%	15.982	16.177	16.374	16.574	16.776	16.981
30-34	1,22%	14.331	14.506	14.683	14.862	15.043	15.227
35-39	1,22%	13.060	13.219	13.381	13.544	13.709	13.876
40-44	1,22%	14.225	14.399	14.574	14.752	14.932	15.114
45-49	1,22%	13.662	13.829	13.997	14.168	14.341	14.516
50-54	1,22%	11.097	11.232	11.369	11.508	11.649	11.791
55-59	1,22%	8.847	8.955	9.064	9.175	9.287	9.400
60-64	1,22%	6.848	6.932	7.016	7.102	7.188	7.276
TOTAL		115.757	117.169	118.599	120.046	121.510	122.993

Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2010-2011.

6.1.3 Demanda proyectada. Con la proyección de las unidades a demandar anualmente, el proyecto determina el mercado potencial. Es importante señalar que en el Plan Estratégico de Mercado se presentan los argumentos que le dan soporte a esta proyección, tomando como base la encuesta realizada de acuerdo a la frecuencia de compra y los productos adquiridos con esa frecuencia.

Se toma como base la población objeto de estudio total que corresponde a 115.757 personas en edades de 20 a 64 años, en los estratos sociales 3 al 6 y se usan los resultados de la encuesta de la pregunta No. 10 Frecuencia de Consumo de productos a base de chocolate, posteriormente se procede a realizar los cálculos multiplicando el total de la población por las frecuencias diaria, semanal, quincenal, mensual y otro dando como resultado el total de consumo anual de esa población, información importante para determinar posteriormente la participación del proyecto en el mercado objetivo.

Tabla 14. Servicios adquiridos por frecuencia de compra de toda la población

MERCADO POTENCIAL CONSUMO DE CHOCOLATE		FRECUENCIA DE CONSUMO	%	UNIDADES COMPRADAS X FRECUENCIA	TIEMPO (1 AÑO)	UNIDADES COMPRADAS EN UN AÑO
PRODUCTOS A BASE DE CHOCOLATE	115.757	Diario	29%	33.570	365	12.252.878
		Semanal	28%	32.412	52	1.685.422
		Quincenal	15%	17.364	104	1.805.809
		Mensual	13%	15.048	12	180.581
		otra	15%	17.364	0	0
		TOTAL	100%	115.757		

Ahora con el resultado obtenido en la Tabla 14 y haciendo proyecciones a cinco años, tiempo que corresponde al horizonte del proyecto, se calcula la demanda potencial a este tiempo (5 años), tomando el 1.16% como crecimiento poblacional obteniendo la siguiente información:

Tabla 15. Proyección de la demanda anual en unidades en tortas de chocolate

DESCRIPCIÓN	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diario	29%	3.553.335	4.121.868	4.781.367	5.546.386	6.433.808
Semanal	28%	3.430.806	3.979.735	4.616.492	5.355.131	6.211.952
Quincenal	15%	1.837.932	2.132.001	2.473.121	2.868.820	3.327.831
Mensual	13%	1.592.874	1.847.734	2.143.371	2.486.311	2.884.121
otra	15%	1.837.932	2.132.001	2.473.121	2.868.820	3.327.831
CONSUMO ANUAL	100%	12.252.878	14.213.338	16.487.473	19.125.468	22.185.543

Para calcular la cuota de mercado y poder estimar la participación del proyecto en el negocio en el municipio de Tuluá, se establece la siguiente fórmula, Ver ilustración 3, de acuerdo a esta se identifica que el porcentaje de participación del proyecto será del 1%.

Ilustración 3. Fórmula para hallar cuota de mercado de un proyecto

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Tamaño Mercado Objetivo}}{\text{Tamaño Mercado Potencial}}$$

Cuota de mercado = 115.757 habitantes entre 20 y 64 años de estratos 3 al 6

12.252.878, cantidades por frecuencia de consumo anual del producto

Participación del 1% en el mercado de productos a base de chocolates

Tabla 16. Proyección de la demanda potencial anual en unidades

Descripción Consumo Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ANUAL	12.252.878	14.213.339	16.487.473	19.125.469	22.185.544
MENSUAL	1.021.073	1.184.445	1.373.956	1.593.789	1.848.795
DIARIO	33.570	38.941	45.171	52.399	60.782
% DE PARTICIPACIÓN	1%	1%	1%	1%	1%
PRODUCCIÓN DIARIA	336	389	452	524	608
PRODUCCIÓN MENSUAL	4.028	4.673	5.421	6.288	7.294
PRODUCCIÓN ANUAL	48.340	56.075	65.046	75.454	87.527

De acuerdo a los resultados de la encuesta, en donde se determina que la frecuencia de consumo de tortas de chocolate es de un 29%, se toma por diferencia el 100% de consumo y se atribuye a las figuras de chocolate el 71%, siendo este el principal producto a ofrecer, se estima el número de unidades por producto.

Tabla 17. Participación por producto en la producción por día

DESCRIPCIÓN	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Figuras de chocolate	71%	238	276	321	372	432
Tortas	29%	97	113	131	152	176
TOTAL		336	389	452	524	608

Fuente: Los Autores

Con la información de consumo potencial se estima ahora el plan de ventas anual, el cual se ve reflejado en la Tabla 18, el incremento del precio de venta se calcula en un 3.2% anual.

Tabla 18. Proyección de ventas

Producto					
Tortas de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Grande Libra y media	22.500	23.625	23.743	23.862	23.981
Mediana, Libra	12.500	13.125	13.191	13.257	13.323
Pequeño, Media libra	7.500	7.875	7.914	7.954	7.994
Porciones	1.350	1.418	1.425	1.432	1.439
Numero de unidades dia	34	39	45	52	61
Numero de unidaes mes	671	779	903	1.048	1.216
Numero de unidades año	8.057	9.346	10.841	12.576	14.588
Frecuencia por tamaño					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	16	19	22	25	29
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	4	5	5	6	7
	34	39	45	52	61
PRODUCCION DE TORTA ANUALES					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	2.417	2.804	3.252	3.773	4.376
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	5.801	6.729	7.806	9.054	10.503
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	2.417	2.804	3.252	3.773	4.376
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	1.450	1.682	1.951	2.264	2.626
TOTAL TORTAS AÑO	12.085	14.019	16.262	18.863	21.882
Total en pesos					
Grande Libra y media	151.063	183.995	214.501	250.065	291.526
Mediana, Libra	201.417	245.326	286.001	333.420	388.701
Pequeño, Media libra	50.354	61.332	71.500	83.355	97.175
Porciones	5.438	6.624	7.722	9.002	10.495
Total diario	408.273	497.276	579.724	675.843	787.897
Total mes	12.248.179	14.918.282	17.391.733	20.275.282	23.636.924
Total anual	146.978.145	179.019.380	208.700.793	243.303.385	283.643.086
Producto					
Figuras de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Precio de venta	800	826	852	879	907
Numero de unidades dia	82	95	111	128	149
Numero de unidaes mes	2.466	2.860	3.318	3.849	4.464
Numero de unidades año	29.587	34.321	39.813	46.183	53.572
Total en pesos dia	65.600	67.699	69.866	72.101	74.409
Total en pesos mes	1.968.000	2.030.976	2.095.967	2.163.038	2.232.255
Total en pesos anual	23.616.000	24.371.712	25.151.607	25.956.458	26.787.065
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR AÑO	27.782	32.227	37.383	43.364	50.303

Fuente: Los Autores

7. OPERACIÓN

7.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

El chocolate contiene elementos nutritivos altamente beneficiosos para el organismo, es un alimento rico en grasas, hidratos de carbono y proteínas, nutrientes indispensables para aportar energía al organismo humano³⁶.

Además, su consumo aporta bienestar psicológico debido a su agradable sabor. Los principales componentes de la semilla del cacao son las grasas (24%) y los hidratos de carbono (45%). Las grasas proceden de la manteca de cacao, que contiene gran cantidad de ácido esteárico, un ácido graso saturado que, a diferencia de otros, no aumenta el nivel de colesterol en la sangre.

El chocolate contiene además teobromina, una sustancia que ejerce una acción tónica sobre el organismo, activa la diuresis y estimula la circulación sanguínea. Este alimento aporta las vitaminas A y B y minerales como el calcio, fósforo, hierro, magnesio, cobre y potasio. Además, si al chocolate se le añade leche, el aporte de calcio se incrementa notablemente. Asimismo, el ácido fólico y la tiamina (B1) que contiene el cacao como materia prima, son nutrientes indispensables para la regulación del metabolismo.

Por otra parte los polifenoles contenidos en el cacao evitan la oxidación del colesterol y se les ha asociado como compuestos esenciales para prevenir trastornos cardiovasculares y para estimular las defensas del organismo. El valor nutritivo y energético de este alimento es muy alto. De hecho, el cacao proporciona 293 calorías por cada 100 gramos y el chocolate, según su composición, aporta entre 540 y 600 calorías. Debido a su aporte energético, es un producto recomendable en situaciones que requieran un aporte energético extra como por ejemplo, en la práctica de deportes o la realización de ejercicios físicos intensos.

³⁶ Disponible en internet: <http://www.dmedicina.com/vida-sana/nutricion/chocolate-valor-nutricional>. Consultado el 08 de mayo de 2013

Tabla 19. Información nutricional

Contenido por 100 gramos	Chocolate Negro	Chocolate con Leche	Chocolate Blanco
Energía (kcal)	450-533	511-542	529
Proteínas (g)	4.2-7.8	6.1-9.2	8
Hidratos de carbono (g)	47-65	54.1-60	58.3
Almidón	3.1	1.1	-
Azúcares (g)	50.1-60	54.1-56.9	58.3
Fibra (g)	5.9-9	1.8	-
Grasas (g)	29-30.6	30-31.8	30.9
Grasas Saturadas (g)	15.1-18.2	17.6-19.9	18.2
Grasa Monoinsaturada(g)	8.1-10	9.6-10.7	9.9
Grasa Poliinsaturada (g)	0.7-1.2	1-1.2	1.1
Sodio (g)	0.02-0.08	0.06-1.12	0.11
Potasio (g)	0.4	0.34-0.47	0.35
Calcio (mg)	35-63	190-214	270
Fósforo	167-287	199-242	230
Hierro (mg)	2.2-3.2	0.8-2.3	0.2
Magnesio (mg)	100-113	45-86	26
Cinc (mg)	1.4-2	0.2-0.9	0.9
Vitamina A (UI)	3	150-165	180
Vitamina E (mg)	0.25-0.3	0.4-0.6	1.14
Vitamina B1 (mg)	0.04-0.07	0.05-0.1	0.08
Vitamina B6 (mg)	0.04-0.05	0.05-0.11	0.07
Acido Fólico (µg)	6-10	5-10	10

BENEFICIOS DEL CHOCOLATE:

Sus componentes antioxidantes, brindan muchos beneficios como por ejemplo:

- ✓ Disminuye la presión arterial, regula la hipertensión.
- ✓ Mejora la circulación, protección frente a diferentes enfermedades.
- ✓ Disminuye los riesgos de padecer un ataque al corazón.
- ✓ Los antioxidantes son defensas contra los radicales libres que causan el cáncer.
- ✓ El ácido esteárico encontrado en la manteca de cacao reduce los niveles de colesterol LDL.
- ✓ El chocolate posee Theobroma cacao, lo que produce una sensación de bienestar ya que aumenta los niveles de seratonina.

En definitiva, el chocolate es un alimento completamente saludable y recomendable, posee un alto contenido en elementos nutritivos y su consumo, si

cabe, cada vez está más estandarizado en la población dados sus valores y propiedades.

7.2 NECESIDADES REQUERIMIENTOS

7.2.1. Insumos para elaboración de tortas de chocolate

Tabla 20. Materias primas requeridas para la preparación de una torta de chocolate

MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS PARA LA PREPARACIÓN DE UNA TORTA DE CHOCOLATE		
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
Harina	gramos	80
Crema de leche	gramos	90
Huevos	unidades	5
Fécula de maíz	gramos	44
Azúcar	gramos	124
Esencia de hinojo	gramos	2
Leche líquida	gramos	300
Leche condensada	gramos	90
Crema ambiente	caja	media
Chocolate	gramos	100

Fuente: Los Autores

7.2.2. Insumos para preparación de figuras de chocolate

Tabla 21. Materias primas requeridas para la preparación figuras de chocolate cochecitos

PRODUCTO		
DULCES COCHECITOS		
CANTIDAD 50 UNIDADES	UNIDA DE MEDIDA	
INGREDIENTES	GRAMOS	MILITROS
CHOCOLATE BLANCO	350	
TINTE EN POLVO		
FUDGE	250	
CREMA DE LECHE		200
LECHE CONDENDESA		200
MANTEQUILLA	100	
COBERTURA DE CHOLATE AMARGO	300	

Fuente: Los Autores

Tabla 22. Materias primas requeridas para la preparación figuras de nodrizas de amor

PRODUCTO			
NODRIZAS DE AMOR			
CANTIDAD 50 UNIDADES		UNIDAD DE MEDIDA	
INGREDIENTES	GRAMOS	MILITROS	ONZAS
CHOCOLATE BLANCO	350		
TINTE EN POLVO			
CREMA DE COCO	250		
COCO RALLADO	150		
CREMA DE COCO		60	
MIEL DE MAIZ		60	
AGUARDIENTE	300		4

Fuente: Los Autores

Tabla 23. Materias primas requeridas para la preparación figuras de personajes animados

PRODUCTO	
PERSONAJES ANIMADOS	
CANTIDAD 5	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	250
CHOCOLATE DE LECHE	300
MALVAVISCOS MINIATURA	100
TINTE EN POLVO	

Fuente: Los Autores

Tabla 24. Materias primas requeridas para la preparación figuras de muñequitas

PRODUCTO	
MUÑEQUITAS	
CANTIDAD 5	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA CHOCOLATE DEL LECHE	300
CHOCOLATE BLANCO	200
ARROZ SOPLADO	100
TINTE EN POLVO	

Fuente: Los Autores

Tabla 25. Materias primas requeridas para la preparación figuras de angelitos

PRODUCTO	
ANGELITOS	
CANTIDAD 5	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	350
MANI TROZADO	100
TINTES NACARADOS	100

Fuente: Los Autores

Tabla 26. Materias primas requeridas para la preparación figuras de bocados dorados

PRODUCTO	
BOCADOS DORADOS	
CANTIDAD 50	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	500
TINTES NACARADOS	

Fuente: Los Autores

Tabla 27. Materias primas requeridas para la preparación figuras de oso bebe

PRODUCTO	
OSO BEBE	
CANTIDAD 5	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	250
TINTES EN POLVO A LA GRASA	
JALEA DE MARACUYA	300
DOS LIBRAS DE MARACUYA	
200 GRAMOS DE AZUCAR	
2 CUCHARADAS DE GLUCOSA	

Fuente: Los Autores

Tabla 28. Materias primas requeridas para la preparación figuras de rosas para ti

PRODUCTO	
ROSAS PARA TI	
CANTIDAD 50	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	400
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	100
TINTE EN POLVO A LA GRASA	
JALEA DE PERA	250
300 GRAMOS DE PERAS	
MEDIA TASA DE AGUA	
100 GRAMOS DE AZÚCAR	
UNA CUCHARADA DE MIEL DE MAÍZ	

Fuente: Los Autores

Tabla 29. Materias primas requeridas para la preparación figuras de corazones de pasión

PRODUCTO	
CORAZONES DE PASIÓN	
CANTIDAD 50	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	400
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	100
TINTE EN POLVO A LA GRASA	
CONFITURA DE MANGO	250
DOS LIBRAS DE MANGOS	
100 GRAMOS DE AZÚCAR	
UNA CUCHARADA DE MIEL DE MAÍZ	

Fuente: Los Autores

Tabla 30. Materias primas requeridas para la preparación figuras de camafeos

PRODUCTO	
CAMAFEOS	
CANTIDAD 50	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE AMARGO	350
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	100
POLVO DORADO NACARADO PARA CHOCOLATE	
CREMA DE MENTA	200
150 DE CHOCOLATE BLANCO	
50 ML DE CREMA DE LECHE	
UN CHORRITO DE LICOR DE MENTA	
UNA CUCHARADA DE GLUCOSA	

Fuente: Los Autores

Tabla 31. Materias primas requeridas para la preparación figuras de flores por tu amor

PRODUCTO		
FLORES POR TU AMOR		
CANTIDAD 50		
INGREDIENTES	GRAMOS	MILITROS
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	500	
TINTE EN POLVO A LA GRASA		
MACERADO DE UVAS PASAS	250	
UVAS PASA	250	
4 ONZAS DE AGUARDIENTE		
MIEL DE MAÍZ		150

Fuente: Los Autores

Tabla 32. Materias primas requeridas para la preparación figuras fantasía en plata

PRODUCTO		
FANTASÍA EN PLATA		
CANTIDAD 50		
INGREDIENTES	GRAMOS	MILITROS
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	500	
GRAJEAS PLATEADAS		
RELLENO DE PIÑA COLADA	250	
PIÑA	250	
DOS CUCHARADAS DE CREMA DE COCO		
DOS CUCHARADA DE MIL DE MAÍZ		150
DOS ONZAS DE AGUARDIENTE		

Fuente: Los Autores

Tabla 33. Materias primas requeridas para la preparación figuras fantasía en plata

PRODUCTO	
UNIÓN PARA SIEMPRE	
CANTIDAD 50	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE AMARGO	400
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	100
CREMA DE ALMENDRA	350
CHOCOLATE BLANCO	300
UNA CUCHARADA DE GLUCOSA	
ESENCIA DE ALMENDRAS	

Fuente: Los Autores

Tabla 34. Materias primas requeridas para la preparación figuras bombones navideños

PRODUCTO	
BOMBONES NAVIDEÑOS	
CANTIDAD 50	
INGREDIENTES	GRAMOS
COBERTURA DE CHOCOLATE AMARGO	450
COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	150
TINTES EN POLVO	
PRALINÉ DE CASTAÑAS	250
CASTAÑAS PICADAS	80
50 GRAMOS DE AZÚCAR	

Fuente: Los Autores

7.2.3. Requerimientos de maquinaria

Inicialmente, se hace una descripción de cada uno de los utensilios y/o maquinaria que se utiliza para la elaboración de los productos, cabe aclarar que como son productos básicamente artesanales, estos no presentan alto grado de innovación y desarrollo tecnológico.

El desarrollo del estudio, se articula de manera significativa al estudio de mercados y las condiciones físicas y técnicas, permiten atender las condiciones de producción necesarias para atender la demanda.

- ✓ Los equipos necesarios para el desarrollo del proyecto, son de fácil consecución en la ciudad, garantizando siempre la calidad del producto.
- ✓ Como el proyecto siempre se ha manejado de manera informal, el manejo de las materias primas, respecto a los inventarios y costos, se ve la necesidad de estructurar el manejo de estos, de tal manera que se garanticen las condiciones de producción, satisfaciendo las exigencias del mercado.
- ✓ Para la puesta en marcha del proyecto se deben de hacer las adecuaciones pertinentes, especialmente en el área de producción, la cual debe de cumplir con las exigencias de ley y de salubridad, lo cual garantiza la calidad y consistencia de los productos.
- ✓ La implementación del diagrama del proceso, conlleva a que quien desarrolle el proceso de fabricación de los productos, haga la secuencia lógica de mezclado de producto lo que garantiza la textura, finura y delicadeza de los productos gourmet.

Tabla 35. Maquinaria para elaboración de las tortas

MAQUINARIA PARA ELABORACIÓN DE LAS TORTAS	
BATIDORA INDUSTRIAL	 <p>Características Principales: Batidora industrial de 60 litros de capacidad, motor de 3,5 hp, marca Osso holandesa, cuenta con un variador de velocidad, olla original; implementos paleta y un serpentín amasador.</p>
HORNO PARA PANADERÍA Y COCINAS INDUSTRIAL	 <p>Características Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Construido totalmente en acero inoxidable. ✓ Capacidad en la cámara para ocho bandejas de 41 x 60 cm. ✓ Dos motores de 550 watts, 1730 RPM a 110 volts. ✓ Mide externamente: Largo: 132 cm. X Ancho: 90 cm. Alto: 126 cm. ✓ La Cámara mide: Largo: 73 cm. X Ancho: 46 cm. X Alto: 93 cm. ✓ Puerta con empaque siliconado resistente a altas temperaturas evitando la pérdida del calor. ✓ Ducto de des humidificación para facilitar la evacuación de humedad innecesaria, dependiendo del proceso requerido. ✓ Encendido electrónico accionado manualmente por switch. ✓ Vidrio y luz para verificar visualmente el proceso de asado. ✓ Timers con alarma auditiva. ✓ Entrada de agua controlada por válvula solenoide para poder calar el producto. Excelente para asar pan francés.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microswitch en la puerta que desconecta la turbina automáticamente. ✓ Tablero digital resistente a las variaciones de voltaje. ✓ El horno no genera calor al exterior gracias a su buen aislamiento y recirculación del aire caliente. ✓ Trabaja hasta una temperatura de 300 C°. ✓ Se acondiciona para gas natural o gas propano según su necesidad. ✓ Sensor de llama electrónico que corta el fluido de gas en caso de falla en los quemadores. ✓ Cámara sellada y calefaccionada indirectamente para evitar contaminación por gases residuales. ✓ Provisto de rodamientos para su fácil traslado.
<p>ESTANTERÍA</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estantería muy resistente, armable a su necesidad, con tornillos y tuercas, para un ensamble seguro de industrias cruz. ✓ Cada bandeja soporta un peso aproximado de 100 kilos. ✓ En hierro, pintada en gris verdoso Medidas: alto 240 cm x 92 cm de ancho x 30 cm de profundo vigas y 7 bandejas para acomodar a su necesidad.
<p>MESA EN ACERO INOXIDABLE</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <p>Características Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesa usada en acero inoxidable, base en tubo HR y entrepaño. Medidas 2,2x58x90.

<p>BALANZA EN ACERO INOXIDABLE DE MESA PARA COCINA</p>	
<p>MOLDES LIBRA</p>	
<p>VITRINA REFRIGERADA</p>	 <p>Características Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vitrina vidrio ✓ Media curva ✓ Construcción interior acero inoxidable, exterior acero galvanizado de 1 mm de espesor <ul style="list-style-type: none"> ○ Pintura electrostática ○ Vidrio frontal media curva ○ Interior y terminaciones en acero inoxidable ○ 02 repisas de exposición 03 niveles de carga ○ Iluminación interior ○ Bodega de mantención de productos ○ Puertas correderas ○ Evaporador en tubos de cobre ○ Termostato regulable en temperatura ○ Temperatura de trabajo, mantención, de 0° a 7° c

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Unidad condensadora de 1/3 hp 220 v – 50 hz ○ Medidas : 80 fondo 115 alto centímetros
<p>CUCHILLO PASTELERO</p>	<div data-bbox="878 386 1362 600" style="text-align: center;"> </div> <p>Características Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Longitud Hoja: 26 cms. ✓ Material mango: Polipropileno negro ✓ Fabricante/Distribuidor: Victorinox
<p>BALANZA GRAMERA DIGITAL</p>	<div data-bbox="846 764 1403 1115" style="text-align: center;"> </div>
<p>CAJA</p>	<div data-bbox="769 1121 1474 1331" style="text-align: center;"> <p>Caja Torta Libra</p> </div>
<p>ESCALIBADERO EN ACERO INOXIDABLE PARA 15 BANDEJAS</p>	<div data-bbox="932 1335 1308 1768" style="text-align: center;"> </div>

<p>BANDEJA EN ACERO</p>	<div data-bbox="886 289 1357 401" data-label="Image"> </div> <p>Características Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bandejas en Acero Inoxidable Calibre 20 ✓ Bandeja para Refrigerador y Congelador en Acero, como lo exige la Higiene. ✓ Es la indicada para exhibir Frutas, Verduras, y demás Alimentos. <div data-bbox="769 667 1062 877" data-label="Text" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><u>BANDEJA MEDIANA</u> Frente: 30 cms Fondo: 57 cms. Alto: 5 cms</p> </div> <div data-bbox="1138 667 1451 863" data-label="Text" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><u>BANDEJA GRANDE</u> Frente: 38 cms. Fondo: 57 cms. Alto: 5 cms</p> </div>
<p>BASES PARA TORTAS RUSTICO EN MADERA</p>	<div data-bbox="841 884 1398 1119" data-label="Image"> </div>
<p>ESTIBAS: PLÁSTICA</p>	<div data-bbox="824 1125 1414 1409" data-label="Image"> </div>

Fuente: Los Autores

Tabla 36. Maquinaria para elaboración de los chocolates

MAQUINARIA PARA ELABORACIÓN DE LOS CHOCOLATES	
MAQUINA PARA FUNDICIÓN DE CHOCOLATE	ESTANTERÍAS
NEVERAS ADAPTADAS A LOS CHOCOLATES	PALLET
MAQUINA PARA HACER MOLDES DE CHOCOLATE	CERNIDOR
COLADOR DOSIFICADOR DE CHOCOLATE	BATIDOR
BROCHA	RASPADOR
ESPÁTULA PLANA	ESPÁTULA ANGULAR
PORTA MANGA Y BOQUILLA	TERMOFOMADO
CHOCOGAMES HERRAMIENTAS	CERIGRAFÍA PARA NAVIDAD
TERMO FORMADO DE ÁRBOL DE NAVIDAD	TERMO FORMADO DE HUEVO
TARJETAS DE NOMBRE	COLORANTE METALIZADO

Fuente: Los Autores

7.2.4. Plan de producción

Tabla 37. Plan de producción de los dos productos a ofrecer

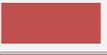
Producto					
Tortas de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Grande Libra y media	22.500	23.625	23.743	23.862	23.981
Mediana, Libra	12.500	13.125	13.191	13.257	13.323
Pequeño, Media libra	7.500	7.875	7.914	7.954	7.994
Porciones	1.350	1.418	1.425	1.432	1.439
Numero de unidades dia	34	39	45	52	61
Numero de unidaes mes	671	779	903	1.048	1.216
Numero de unidades año	8.057	9.346	10.841	12.576	14.588
Frecuencia por tamaño					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	16	19	22	25	29
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	4	5	5	6	7
	34	39	45	52	61
Total en pesos					
Grande Libra y media	151.063	183.995	214.501	250.065	291.526
Mediana, Libra	201.417	245.326	286.001	333.420	388.701
Pequeño, Media libra	50.354	61.332	71.500	83.355	97.175
Porciones	5.438	6.624	7.722	9.002	10.495
Total diario	408.273	497.276	579.724	675.843	787.897
Total mes	12.248.179	14.918.282	17.391.733	20.275.282	23.636.924
Total anual	146.978.145	179.019.380	208.700.793	243.303.385	283.643.086
Producto					
Figuras de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Precio de venta	600	630	633	636	639
Numero de unidades dia	82	95	111	128	149
Numero de unidaes mes	1.644	1.907	2.212	2.566	2.976
Numero de unidades año	19.725	22.881	26.542	30.789	35.715
Total en pesos dia	49.312	60.063	70.004	81.590	95.091
Total en pesos mes	1.479.374	1.801.878	2.100.132	2.447.699	2.852.724
Total en pesos anual	17.752.494	21.622.537	25.201.582	29.372.384	34.232.682
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR AÑO	27.782	32.227	37.383	43.364	50.303

Fuente: Los Autores

7.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La realización del diagrama de proceso, se construye teniendo como base, estudios ya presentados y que haciendo un análisis de cada uno de los procesos, en la realización de la Repostería Gourmet, se hizo la respectiva adaptación.

Ilustración 4. Diagrama del Proceso

PASTELERIA GOURMET			
DIAGRAMA DE PROCESOS			
DISTANCIA EN METROS	TIEMPO EN MINUTOS	SÍMBOLO EN EL DIAGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	10 MIN.		Pesaje de Materia Prima
0,5	0,5		Transporte de la materia prima a la batidora
	40		Primer mezclado de materias primas (Margarina, azúcar, polvo royal, huevos, leche, esencias y sal) Proceso en la batidora industrial
1.10	0,5		Transporte del primer mezclado a vasijas plásticas
	15		Segundo Mezclado (Mezcla de materias primas del primer paso con uvas, coco, ciruelas, brevas y cascara de naranja o limón). Segundo proceso en la batidora industrial.
	15		Engrase y enharinado de moldes
	10		Verter la mezcla en moldes
	70		Hornear
	15		Verificar que las tortas se horneen de manera correcta
	0,5		Cambiar tortas de repisa cuando sea necesario
	10		Sacar moldes del horno utilizando Escabiladero ³⁷
1.10	5		Transporte de tortas terminadas a la mesa de decoración
	2.880		Espera para decoración
	120		Decoración

	5		Entrega al cliente
--	---	--	--------------------

Las materias primas, se convierten en el insumo esencial para la elaboración de elaboración de los productos, es así como no se hace almacenamiento de grandes cantidades, además de acabar las existencias antes de utilizar otras materias primas existentes.

Los productos en proceso, no generan grandes tiempos de almacenamiento, pues como bien se estableció, no se hace grandes producciones, sino que se produce de acuerdo a los pedidos, siendo éste, un proceso de un día, convirtiéndose en el producto terminado el cual se entrega al cliente en el tiempo establecido.

Cada uno de los procesos de desarrolla cumpliendo con las normas de sanidad establecidas, además de garantizar la textura, la fineza y la suavidad del producto terminado.

Ilustración 5. Diagrama de proceso para figuras de chocolate



Fuente: Los Autores

7.4 PLAN DE COMPRAS

Tabla 38. Suministros e insumos

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDADES POR CARTÓN	PRECIO PRESENTACIÓN
CHOCOLATE AMARGO	20 KG	1	145.000
CHOCOLATE DE COBERTURA	20 KG	1	145.000
CHOCOLATE BLANCO	20 KG	1	145.000
PERA WILLIAMS	1KG	6	55.770
AMARETO	1KG	6	55.770
MANDARINO	1KG	6	55.770
AVELLANA	1KG	6	55.770
PISTACHO	1KG	6	55.770
COINTREAU	1KG	6	55.770
TIRAMISÚ	1KG	6	55.770
FRESA	1KG	6	55.770
ALMENDRA TOSTADA	1KG	6	55.770
FRESA	1KG	6	55.770
CHAMPAGNE	1KG	6	55.770
UVAS RUBIAS EN RON	1KG	6	55.770
MENTA	1KG	6	55.770
ALBARRICOQUE	1KG	6	55.770
KIWI	1KG	6	55.770
LIMÓN	1KG	6	55.770
NARANJA	1KG	6	55.770
VAINILLA	1KG	6	55.770
AMARETO	2 LTRS	1	108.000
MORASCHINO	2 LTRS	1	108.000
LA ZAGARA	2 LTRS	1	108.000
MORASCHINO ZARA	2 LTRS	1	108.000
MANTEQUILLA	1 KG	1	14.400
LECHE DESCREMADA	1LTR	1	5.400
LECHE CONDENSADA	1 LTR	1	3.500
ARROZ SOPLADO	1 KG	1	8.500
			1.902.660

Fuente: Los Autores

Tabla 39. Accesorios

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO
CERNIDOR	1	90.000
COLADOR Y DOSIFICADOR	1	55.000
DERRETIDOR DE CHOCOLATE	1	1.700.000
BATIDOR DE MANO	1	30.000
BROCHA	1	20.000
RASPADOR	1	20.000
ESPÁTULA PLANA	1	85.000
ESPÁTULA ANGULAR	1	110.000
PORTA GRAMAS Y BOQUILLAS	1	38.000
TERMO FORMADO ESFERAS	1	26.000
TERMO FORMADO RECTÁNGULO	1	17.000
CHOCOGAMES HERRAMIENTAS	1	22.000
TERMO FORMADO ÁRBOL DE NAVIDAD	1	20.000
TERMO FORMADO OSO NAVIDEÑO	1	26.000
COLORANTES	1	90.000
TOTAL		2.349.000

Fuente: Los Autores

Tabla 40. Maquinaria

MAQUINARIA NECESARIA	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL año 1
REFRIGERADOR	1	3.200.000	3.200.000
NEVERA	1	1.000.000	1.000.000
HORNO	1	3.500.000	3.500.000
BATIDORA INDUSTRIAL	1	1.800.000	1.800.000
MESA EN ACERO	1	250.000	250.000
ESTUFA	1	250.000	250.000
LICUADORA	1	190.000	190.000
TOTAL			10.190.000

Fuente: Los Autores

Tabla 41. Herramientas proceso productivo

HERRAMIENTAS PROCESO P/TIVO	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
OLLAS	3	25.000	75.000
ESPÁTULAS PLÁSTICAS	4	4.000	16.000
CUCHILLOS (PARA PORCIONAR TORTAS)	2	8.000	16.000
MOLDES PARA HORNEAR TORTAS	10	14.000	140.000
RECIPIENTES PLÁSTICOS	5	8.300	41.500
BATIDORA MANUAL	1	15.000	15.000
GRAMERA	1	200.000	200.000
TOTAL			503.500

Fuente: Los Autores

Tabla 42. Mobiliario

MOBILIARIO	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
JUEGOS DE SILLAS Y MESAS	4	299.000	1.196.000
SILLAS Y MESA FANTASÍA	1	350.000	350.000
MANTELES	5	25.000	125.000
CENTROS DE MESA	5	15.000	75.000
ESTANTERÍAS	3	100.000	300.000
VITRINAS EXHIBIDORAS	1	150.000	150.000
AVISO LUMINOSO	1	450.000	450.000
CAJA REGISTRADORA	1	600.000	600.000
DECORACIONES PUNTO DE VENTA	1	200.000	200.000
TOTAL			3.446.000

Fuente: Los Autores

8. ORGANIZACIÓN

8.1 ANÁLISIS DOFA

Tabla 43. Análisis Dofa

	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento y experiencia en el área (positivo) ● Estrategias de captación de clientes que no tiene ninguno de la competencia (altamente positivo) ● Gastos iniciales de mantenimiento no muy altos. (positivo) ● Diversificación de productos. (positivo) 	AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> ● Empresas muy posicionadas (negativo) ● Probabilidad de no conseguir recursos financieros. (altamente negativo) ● Competidores nuevos (negativo) ● Reacciones de la competencia (altamente negativo)
OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ● Clientes empresariales desatendidos(positivo) ● Fechas especiales son todos los días (muy positivo) ● Mercado creciente y en auge (muy positivo) ● Necesidad de capital inicial bajo para empezar el negocio (positivo) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfocarse ampliamente en atender las empresas y lograrlas como clientes. ● Tener punto de venta en el cual se atiendan clientes diariamente ● Ir hasta el lugar donde se encuentren los clientes cuando transitan por la calle, con peq. Muestras de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicitar ampliamente el producto (muestras, visitas, obsequios, volantes, promociones) ● En caso de no conseguir recursos tratar de iniciar el negocio austeramente con un crédito bajo ● Atender a los clientes de una forma excepcional que sea toda una experiencia visitar el lugar.

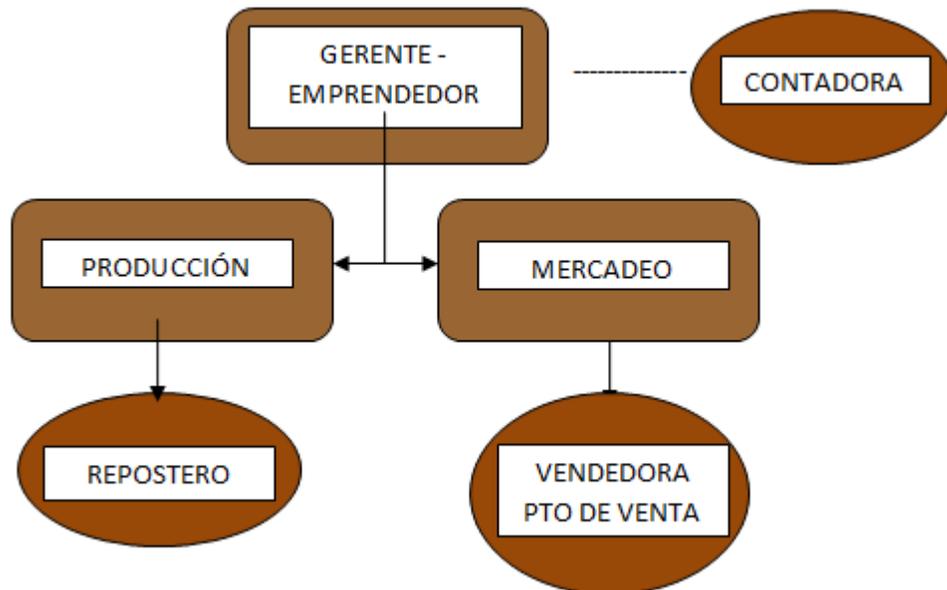
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poco capital de trabajo (negativo) ● Si se logra financiación es a muy alto costo lo cual afecta rentabilidad (muy negativo) ● Inicialmente la producción sería baja debido al poco conocimiento de los clientes sobre la empresa. (medianamente negativo) ● Es producto perecedero, al inicio podría perderse algo de la producción. (medianamente negativo). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar en lo posible financiación a bajo costo. ● Promocionar la empresa vinculándola a eventos y participando en ferias y exposiciones de la ciudad ● Producir aquellos productos más comunes o conocidos por los clientes 	
---	---	--

8.2 ORGANISMOS DE APOYO

Actualmente el proyecto cuenta con el apoyo de la UNIVERSIDAD DEL VALLE en la ciudad de Tuluá, en cuanto asesoría en todas las fases del negocio, en la etapa de definición del negocio se ha contado con la ayuda de los profesores de las diferentes áreas, especialmente las de mercadeo y finanzas. En la fase de implementación del mismo también se cuenta con el apoyo de los docentes de la universidad para asesoría en materia de constitución del mismo.

Se ha logrado recibir apoyo por parte de la cámara de comercio de Tuluá a través de capacitaciones en cuanto a oportunidades y beneficios tributarios para la conformación de la empresa.

8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Los Autores

8.4 TIPO DE EMPRESA

De acuerdo a la Ley 1258 de diciembre de 2008, la organización será constituida como una S.A.S. Sociedad por Acciones Simplificada, la cual trae grandes beneficios para las organizaciones en Colombia, según lo publicado en una página de internet, la cual expone: “La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) ha sido diseñada para facilitar trámites, reducir costos y tener más flexibilidad en las organizaciones colombianas. Este nuevo modelo les ayudará a las empresas a desarrollar mecanismos de gobierno corporativo a la medida de sus necesidades, entre otras ventajas”³⁸. Asimismo, el modelo ofrece otras ventajas como las que se mencionan a continuación:

- Facilitación de negocios.
- Flexibilización
- Adaptabilidad a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresa.
- Ahorro de tiempo y dinero de los propietarios.

³⁸ Disponible en internet: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3351/44/>.

- Limitación de la responsabilidad sin tener que acudir a la estructura de la sociedad anónima.
- Libertad para crear diversas clases y series de acciones.

De esta forma, es importante mencionar de forma puntual algunos aspectos relevantes de la Ley que dio vida a la tipología empresarial en cuestión:

- ✓ La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- ✓ Personalidad jurídica: La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- ✓ Naturaleza: La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Así pues, la sociedad se constituirá teniendo en cuenta los siguientes aspectos, los cuales se encuentran contenidos en el documento de constitución (contrato o acto unilateral que conste de documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del Municipio).

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

A continuación se presentan algunas características generales de la sociedad, pero que permiten generar una idea global de la misma:

- ✓ Constitución con una o varias personas.
- ✓ Responsabilidad hasta el monto de los aportes.
- ✓ Naturaleza siempre comercial.
- ✓ Efectos tributarios, normas de las sociedades anónimas.
- ✓ Las acciones y demás valores emitidos no podrán cotizar en bolsa.
- ✓ Vigencia puede ser indefinida.
- ✓ El objeto social puede ser indeterminado, (puedo obviar el objeto en el documento de constitución).

Además, se deben considerar algunos aspectos tributarios como los siguientes:

- ✓ Inscripción en el RUT y Secretaría de Hacienda Municipal o Distrital.
- ✓ Obligaciones de Impuestos Nacionales:
 - ✓ Renta
 - ✓ IVA
 - ✓ Retefuente
 - ✓ Patrimonio
- ✓ Resolución de facturación.
- ✓ Responsabilidad régimen común.
- ✓ Expedición de certificados.
- ✓ Agentes retenedores a título de renta.
- ✓ IVA (según responsabilidad)
- ✓ ICA
- ✓ Tarifa de impuesto de renta
- ✓ Renta presuntiva sobre patrimonio líquido.
- ✓ Dividendos sin doble tributación.
- ✓ Inscripción obligaciones de impuestos municipales, ICA, predial, vehículos, contribuciones y otros.
- ✓ Obligaciones parafiscales, Sena, ICBF y Cajas.
- ✓ No se generan derechos notariales en el otorgamiento del documento de constitución.
- ✓ Impuesto de registro sobre el capital suscrito.
- ✓ Remisión general a los deberes sustanciales y formales de las sociedades anónimas.

8.4.1. Trámites para la creación de empresas

Los trámites de legalización de empresas comprenden tres etapas básicas:

I. Requisitos previos de formalización:

- a. Consulta de nombre de la empresa.
- b. Información de usos del suelo.
- c. Consulta de antecedentes marcario.
- d. Minuta de documento privado.

II. Requisitos de legalización:

- a. Registro mercantil.
- b. Registro del RUT
- c. Notificación secretaria de salud, planeación, Cuerpo de Bomberos Voluntarios (seguridad industrial) además de los permisos especiales que se deban tramitar de acuerdo con su objeto social).
- d. Solicitud de facturación.
- e. Notificación ante la secretaria de Hacienda sección industria y comercio para su matrícula.

III. Tramite de funcionamiento:

- a. Registro de libros contables.
- b. Registro de proponentes.
- c. Paz y salvo Sayco & Acinpro.
- d. Responsabilidades con los empleados.

8.4.2. Socios. La organización se encontrará conformada por dos (02) socios, los cuales realizarán aportes iguales y se acudirá a la financiación. De esta forma, el monto de los aportes de los socios y el valor financiado se determinará en el estudio económico y financiero.

De acuerdo al tipo de empresa que se desea constituir una SAS, lo cual se explica a continuación:

8.4.3 Requisitos de formación

Los requisitos para la formación de SAS, son los siguientes:

Primer paso: Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, la siguiente información de la sociedad: Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.; El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución; El

capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse; La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. Deberá designarse al menos un representante legal.

Segundo paso: Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar las firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil.

Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Tercer paso: El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Tuluá.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, como es el caso de los inmuebles, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera (mediante escritura pública) e inscribirse también en los registros correspondientes.

Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

8.4.4 Personalidad jurídica. Una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas (art. 2).

Mientras no se efectúe la inscripción, y son varios asociados, se entenderá que es una sociedad de hecho. Si es una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa (art. 7).

Su existencia y cláusulas estatutarias se prueban con el certificado de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad (art. 8) *Naturaleza.* Es una sociedad de capitales. Siempre de naturaleza comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

Para efectos tributarios se rige por las reglas de las sociedades anónimas (art. 3). Sus acciones no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa (art. 4).

Control de las cámaras de comercio. Se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los

estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en esta ley o en el Código de Comercio.

Efectuado el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio (art. 6).

Suscripción y pago del capital. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, el plazo para el pago de las acciones no puede exceder de dos (2) años.

En los estatutos podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos de capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposición que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites (art. 9).

Clases de acciones. Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) privilegiadas; (ii) con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) con dividendo fijo anual y (iv) de pago.

Al dorso de los títulos constarán los derechos inherentes a ellas.

En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deben cumplir los límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie (art. 10).

Junta directiva. La SAS no está obligada a tener Junta Directiva, salvo que los estatutos así lo determinen. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal.

Si se pacta la junta directiva en los estatutos, ésta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Su funcionamiento se rige por los estatutos, o en subsidio en la ley (art. 25).

Representación legal. La representación legal estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen

directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. A falta de previsión estatutaria frente a la designación del representante legal, su elección corresponderá a la asamblea o accionista único (art. 26).

Responsabilidad de administradores. A los administradores se les aplica el régimen de responsabilidad consagrado en la Ley 222 de 1.995.

Las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores (art. 27).

Disolución y liquidación. (art. 34) La SAS se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro Mercantil antes de su expiración;
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
3. Por iniciación del trámite de liquidación judicial;
4. Por las causales previstas en los estatutos;
5. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
6. Por orden de autoridad competente;
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Cuando se presenta el vencimiento del término, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas (art. 36).

9. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo principal del presente análisis es determinar las características económicas del proyecto; para ello hay necesidad de identificar la inversión requerida, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, la rentabilidad y todos aquellos que involucran el uso de recursos económicos, para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de chocolatería y figuras personalizadas de chocolate en el municipio de Tuluá.

9.1 BASES PARA LAS PROYECCIONES FINANCIERAS

Las proyecciones financieras de la empresa se realizaron para un periodo de 5 años, en primer lugar se especifica el comportamiento del mercado mensual en el primer año, con precios constantes, y para los años posteriores se proyectan.

Horizonte de análisis: Se plantea como horizonte de análisis un periodo de cinco años.

Inversión inicial: El proyecto demanda un desembolso para iniciar operaciones de \$ **34.338.500**, treinta y cuatro millones trescientas treinta y ocho mil quinientos pesos mcte que incluyen inversión fija (maquinaria y equipos de oficina), Inversión diferida (gastos de Constitución y publicidad), y capital de trabajo.

Ventas: La proyección estimada de ventas para el primer año de operación será de \$**170.648.136** unidades, equivalentes a **27.782** Unidades en un 3.2% respectivamente para los próximos cinco años.

9.2 PRESUPUESTO DE GASTOS

9.2.1 Gastos de administración. Son todos aquellos gastos en los que incurre la empresa para su funcionamiento administrativo, organizacional y gerencial. En este rubro se asignan algunas partidas, resultado del cálculo del prorrateo, asignaciones directas o por cargos porcentuales de los diferentes tipos de gastos. Algunos de estos se distribuyen entre los costos indirectos de fabricación, gastos de administración y gastos de ventas.

Tabla 44. Presupuestos gastos de administración anualizado

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
GERENTE EMPRENDEDOR	19.086.000,00	19.696.752,00	20.327.048,06	20.977.513,60	21.648.794,04
HONORARIOS CONTADOR	1.200.000,00	1.238.400,00	1.278.028,80	1.318.925,72	1.361.131,34
ARRENDAMIENTO	12.000.000,00	12.384.000,00	12.780.288,00	13.189.257,22	13.611.313,45
DEPRECIACIONES	2.009.700,00	2.009.700,00	2.009.700,00	1.259.700,00	1.259.700,00
GASTOS PREOPERATIVOS	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
TOTAL	34.415.700,00	35.448.852,00	36.515.064,86	36.865.396,54	38.000.938,83

Fuente: Los Autores

9.2.2. Presupuesto gastos de ventas. Estos se emplean para optimizar los procesos de venta y comercialización.

Tabla 45. Presupuestos gastos de ventas anualizadas

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
DISTRUCION	7.289.000,00	7.522.248,00	7.762.959,94	8.011.374,65	8.267.738,64
PROMOCION	5.755.000,00	5.939.160,00	6.129.213,12	6.325.347,94	6.527.759,07
COMUNICACIÓN	4.239.000,00	4.374.648,00	4.514.636,74	4.659.105,11	4.808.196,48
SERVICIOS	605.000,00	624.360,00	644.339,52	664.958,38	686.237,05
OTROS GASTOS DE LA MEZCLA DE MERCADO	500.000,00	516.000,00	532.512,00	549.552,38	567.138,06
TOTAL	18.388.000,00	18.976.416,00	19.583.661,31	20.210.338,47	20.857.069,31

Fuente: Los Autores

9.2.3 Presupuesto de gastos pre-operativos. Los gastos pre-operativos es un concepto que se utiliza cuando se crea un nueva empresa, cuando apenas se está poniendo en marcha, de allí que este tipo de gastos se conocen como pre-operativos, puesto que corresponde a las erogaciones en que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones.

Este tipo de gastos están claramente señalados en el decreto 2650 de 1993, en la cuenta 1710 del plan único de cuentas para comerciantes.

Tabla 46. Presupuesto de gastos pre-operativos anualizado

DESCRIPCIÓN AMORTIZACION	VALOR	AMORTIZACION ANUAL				
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 9.337.020	\$ 1.867.404				
		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL ANUAL	\$ 1.867.404	\$ 1.867.404	\$ 1.867.404	\$ 1.867.404	\$ 1.867.404	\$ 1.867.404
SALDO AMORTIZACION	\$ 7.469.616	\$ 5.602.212	\$ 3.734.808	\$ 1.867.404	\$ -	

Fuente: Los Autores

Tabla 47. Presupuesto de gastos pre-operativos mensulizado

Tabla 48. Presupuesto gastos pre-operativos

DESCRIPCIÓN AMORTIZACION	VALOR	AMORTIZACION ANUAL				
GASTOS PREOPERATIVOS	600.000	120.000				
		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TOTAL ANUAL	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
SALDO AMORTIZACION	480.000	360.000	240.000	120.000	-	

Fuente: Los Autores

9.2.4 Presupuesto gasto mano de obra directa. Hace referencia a los costos de la nómina de las personas que interviene directamente en el proceso de producción, incluyen sueldos, prestaciones sociales, seguridad social y auxilio de transporte.

Tabla 49. Presupuesto de mano de obra directa anualizado

MANO DE OBRA DIRECTA

AÑO1

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Respostero	9.600.000,00	4.992.000,00	846.000,00	15.438.000,00
TOTAL	9.600.000,00	4.992.000,00	846.000,00	15.438.000,00

AÑO2

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Respostero	9.907.200,00	5.151.744,00	873.072,00	15.932.016,00
TOTAL	9.907.200,00	5.151.744,00	873.072,00	15.932.016,00

AÑO3

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Respostero	10.224.230,40	5.316.599,81	901.010,30	16.441.840,51
TOTAL	10.224.230,40	5.316.599,81	901.010,30	16.441.840,51

AÑO4

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Respostero	10.551.405,77	5.486.731,00	929.842,63	16.967.979,41
TOTAL	10.551.405,77	5.486.731,00	929.842,63	16.967.979,41

AÑO5

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Respostero	10.889.050,76	5.662.306,39	959.597,60	17.510.954,75
TOTAL	10.889.050,76	5.662.306,39	959.597,60	17.510.954,75

Fuente: Los Autores

Tabla 50. Presupuesto de nómina personal directo e indirecto

CARGOS O ACTIVIDADES	SUELDO ANUAL	PREST. SOC.	SUB. TRANSP.	TOTAL
Repostero	800.000,00	416.000,00	70.500,00	1.286.500,00
Gerente	1.000.000,00	520.000,00	70.500,00	1.590.500,00
Impulsadora	800.000,00	416.000,00	70.500,00	1.286.500,00
Vendedora	800.000,00	416.000,00	70.500,00	1.286.500,00
TOTAL	3.400.000,00	1.768.000,00	282.000,00	5.450.000,00

Fuente: Los Autores

Tabla 51. Presupuesto de nómina de personal directo e indirecto anualizado

CARGOS O ACTIVIDADES	SUELDO ANUAL	PREST. SOC.	SUB. TRANSP.	TOTAL
Repostero	9.600.000,00	4.992.000,00	846.000,00	15.438.000,00
Gerente	12.000.000,00	6.240.000,00	846.000,00	19.086.000,00
Impulsadora	9.600.000,00	4.992.000,00	846.000,00	15.438.000,00
Vendedora	9.600.000,00	4.992.000,00	846.000,00	15.438.000,00
TOTAL	40.800.000,00	21.216.000,00	3.384.000,00	65.400.000,00

Fuente: Los Autores

9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS

Tabla 52. Presupuesto costos indirectos de comercialización

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
SERVICIOS PUBLICOS	7.200.000,00	7.430.400,00	7.668.172,80	7.913.554,33	8.166.788,07
PAPELERIA	420.000,00	433.440,00	447.310,08	461.624,00	476.395,97
SERVICIO DE VIGILANCIA	2.000.000,00	2.064.000,00	2.130.048,00	2.198.209,54	2.268.552,24
IMPREVISTOS	100.000,00	103.200,00	106.502,40	109.910,48	113.427,61
MANTENIMIENTO	180.000,00	185.760,00	191.704,32	197.838,86	204.169,70
SALARIOS IMPULSADORA	15.438.000,00	15.932.016,00	16.441.840,51	16.967.979,41	17.510.954,75
SALARIOS VENDEDORA	15.438.000,00	15.932.016,00	16.441.840,51	16.967.979,41	17.510.954,75
DEPRECIACIONES	1.019.000,00	1.019.000,00	1.019.000,00	1.019.000,00	1.019.000,00
TOTAL	41.795.000,00	43.099.832,00	44.446.418,62	45.836.096,02	47.270.243,09

Fuente: Los Autores

Tabla 53. Presupuesto de costo de materia prima

COSTOS MATERIA PRIMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS POR UNIDAD TORTA Y FIGURAS	3.650	3.767	3.887	4.012	4.140
PROUCCION DIARIA	116	134	156	181	210
COSTO TOTAL DE UN DIA MATERIA PRIMA	422.513	505.799	605.502	724.858	867.743
COSTO TOTAL MES	8.450.261	10.115.976	12.110.038	14.497.168	17.354.850
COSTO ANUALES	101.403.132	121.391.717	145.320.453	173.966.020	208.258.202
VENTAS ANUALES	164.730.638	200.641.917	233.902.375	272.675.769	317.875.768

Fuente: Los Autores

9.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

Tabla 54. Presupuesto de ventas, de acuerdo al estudio de mercado

Producto					
Tortas de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Grande Libra y media	22.500	23.625	23.743	23.862	23.981
Mediana, Libra	12.500	13.125	13.191	13.257	13.323
Pequeño, Media libra	7.500	7.875	7.914	7.954	7.994
Porciones	1.350	1.418	1.425	1.432	1.439
Numero de unidades dia	34	39	45	52	61
Numero de unidaes mes	671	779	903	1.048	1.216
Numero de unidades año	8.057	9.346	10.841	12.576	14.588
Frecuencia por tamaño					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	16	19	22	25	29
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	4	5	5	6	7
	34	39	45	52	61
PRODUCCION DE TORTA ANUALES					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	2.417	2.804	3.252	3.773	4.376
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	5.801	6.729	7.806	9.054	10.503
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	2.417	2.804	3.252	3.773	4.376
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	1.450	1.682	1.951	2.264	2.626
TOTAL TORTAS AÑO	12.085	14.019	16.262	18.863	21.882
Total en pesos					
Grande Libra y media	151.063	183.995	214.501	250.065	291.526
Mediana, Libra	201.417	245.326	286.001	333.420	388.701
Pequeño, Media libra	50.354	61.332	71.500	83.355	97.175
Porciones	5.438	6.624	7.722	9.002	10.495
Total diario	408.273	497.276	579.724	675.843	787.897
Total mes	12.248.179	14.918.282	17.391.733	20.275.282	23.636.924
Total anual	146.978.145	179.019.380	208.700.793	243.303.385	283.643.086
Producto					
Figuras de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Precio de venta	800	826	852	879	907
Numero de unidades dia	82	95	111	128	149
Numero de unidaes mes	2.466	2.860	3.318	3.849	4.464
Numero de unidades año	29.587	34.321	39.813	46.183	53.572
Total en pesos dia	65.600	67.699	69.866	72.101	74.409
Total en pesos mes	1.968.000	2.030.976	2.095.967	2.163.038	2.232.255
Total en pesos anual	23.616.000	24.371.712	25.151.607	25.956.458	26.787.065
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR AÑO	27.782	32.227	37.383	43.364	50.303

Fuente: Los Autores

Tabla 55. Presupuesto en pesos

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
PRODUCTOS A BASE DE CHOCOLATE	27.782	32.227	37.383	43.364	50.303	191.058
TOTAL UNIDADES	27.782	32.227	37.383	43.364	50.303	191.058
PRECIO DE VENTA UNITARIO	-	-	-	-	-	-
TOTAL EN PESOS	170.648.136	207.355.200	242.622.170	283.911.344	332.255.686	1.236.792.536

Fuente: Los Autores

9.5 ESTADOS FINANCIEROS

El objetivo principal de los estados financieros es el de reflejar la situación económica de la empresa, estos informes permiten evaluar si la inversión realizada por los socios de la empresa producen resultados positivo, a través de la rentabilidad, en el corto, mediano y largo plazo.

9.5.1 Estado de resultados o de ganancias y pérdidas. Refleja el movimiento operacional de la empresa en un periodo determinado, involucra los ingresos operacionales, los egresos o gastos genera la empresa, los resultados que se generan de la resta de ingresos y egresos, se presentan como utilidad operacional, a esta utilidad se le resta el impuesto de renta, si el resultado es positivo, se genera utilidad del ejercicio o del período.

Tabla 56. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
VENTAS	170.648.135,95	207.355.200,17	242.622.170,24	283.911.343,59	332.255.685,62
COSTO DE VENTAS	101.403.132,00	121.391.717,38	145.320.452,71	173.966.020,35	208.258.202,28
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	69.245.003,95	85.963.482,79	97.301.717,53	109.945.323,24	123.997.483,34
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	34.415.700,00	35.448.852,00	36.515.064,86	36.865.396,54	38.000.938,83
GASTOS DE VENTAS	18.388.000,00	18.976.416,00	19.583.661,31	20.210.338,47	20.857.069,31
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	16.441.303,95	31.538.214,79	41.202.991,35	52.869.588,23	65.139.475,21
INTERESES FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMP.	16.441.303,95	31.538.214,79	41.202.991,35	52.869.588,23	65.139.475,21
IMPUESTO DE RENTA	5.425.630,30	10.407.610,88	13.596.987,15	17.446.964,12	21.496.026,82
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	11.015.673,65	21.130.603,91	27.606.004,21	35.422.624,11	43.643.448,39

Fuente: Los Autores

9.5.2 Balance general proyectado. Es el estado financiero que agrupa la información del flujo de efectivo y el resultado del estado de resultados.

Tabla 57. Balance general proyectado a cinco años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
CORRIENTE						
CAJA - BANCOS	5.000.000	58.760.136	140.061.290	247.787.324	389.629.522	571.854.977
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	10.000.000	0	0			
INVENTARIO DE PDTO TERMINADO	0	920.203	960.088	992.076	1.022.830	1.055.435
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	15.000.000	59.680.339	141.021.377	248.779.400	390.652.352	572.910.411
GASTOS PREOPERATIVOS	600.000	480.000	360.000	240.000	120.000	0
ACTIVO FIJO						
TERRENOS	0	0	0	0	0	0
COMPUTADORES	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000
- DEP ACUM. COMP.	0	750.000	1.500.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000
EDIFICIOS	0	0	0	0	0	0
-DEP. ACUM. EDIF.	0	0	0	0	0	0
VEHICULOS	0	0	0	0	0	0
- DEP ACUM. VEHIC.	0	0	0	0	0	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	10.190.000	10.190.000	10.190.000	10.190.000	10.190.000	10.190.000
- DEP ACUM. M. Y EQ.	0	1.019.000	2.038.000	3.057.000	4.076.000	5.095.000
MUEBLES Y ENSERES	6.298.500	6.298.500	6.298.500	6.298.500	6.298.500	6.298.500
-DEP. ACUM. M. Y ENS.	0	1.259.700	2.519.400	3.779.100	5.038.800	6.298.500
TOTAL ACTIVO FIJO	19.338.500	16.189.800	13.041.100	9.892.400	7.493.700	5.095.000
TOTAL ACTIVO	34.338.500	75.870.139	154.062.477	258.671.800	398.146.052	578.005.411
PASIVOS						
CORRIENTE						
CUENTAS POR PAGAR	0	25.090.335	77.170.089	150.984.031	251.185.682	383.352.530
IMPUESTOS POR PAGAR	0	5.425.630	10.407.611	13.596.987	17.446.964	21.496.027
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	30.515.965	87.577.700	164.581.018	268.632.646	404.848.557
PASIVO LARGO PLAZO						
OBLIG. FINANCIERAS	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	30.515.965	87.577.700	164.581.018	268.632.646	404.848.557
PATRIMONIO						
CAPITAL	34.338.500	34.338.500	34.338.500	34.338.500	34.338.500	34.338.500
UTILIDAD DEL PERIODO	0	11.015.674	21.130.604	27.606.004	35.422.624	43.643.448
UTILIDAD ACUMULADA	0	0	11.015.674	32.146.278	59.752.282	95.174.906
TOTAL PATRIMONIO	34.338.500	45.354.174	66.484.778	94.090.782	129.513.406	173.156.854
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	34.338.500	75.870.139	154.062.477	258.671.800	398.146.052	578.005.411
Total Control	0	0	0	0	0	0

Fuente: Los Autores

9.5.3 Flujo de efectivo. Es el estado financiero que se conoce también como flujo de fondos, refleja los movimientos de efectivo realizados en un periodo determinado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA					
DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS					
SALDO INICIAL	5.000.000,00	58.760.135,95	140.061.289,81	247.787.323,86	389.629.522,18
VENTAS	170.648.135,95	207.355.200,17	242.622.170,24	283.911.343,59	332.255.685,62
TOTAL INGRESOS	175.648.135,95	266.115.336,12	382.683.460,05	531.698.667,45	721.885.207,80
EGRESOS					
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	10.000.000,00	10.320.000,00	10.650.240,00	10.991.047,68	11.342.761,21
MANO DE OBRA DIRECTA	15.438.000,00	15.932.016,00	16.441.840,51	16.967.979,41	17.510.954,75
SERVICIOS PUBLICOS	7.200.000,00	7.430.400,00	7.668.172,80	7.913.554,33	8.166.788,07
PAPELERIA	420.000,00	433.440,00	447.310,08	461.624,00	476.395,97
SERVICIO DE VIGILANCIA	2.000.000,00	2.064.000,00	2.130.048,00	2.198.209,54	2.268.552,24
IMPREVISTOS	100.000,00	103.200,00	106.502,40	109.910,48	113.427,61
MANTENIMEINTO	180.000,00	185.760,00	191.704,32	197.838,86	204.169,70
SALARIOS IMPULSADORA	15.438.000,00	15.932.016,00	16.441.840,51	16.967.979,41	17.510.954,75
SALARIOS VENDEDORA	15.438.000,00	15.932.016,00	16.441.840,51	16.967.979,41	17.510.954,75
GERENTE EMPRENDEDOR	19.086.000,00	19.696.752,00	20.327.048,06	20.977.513,60	21.648.794,04
HONORARIOS CONTADOR	1.200.000,00	1.238.400,00	1.278.028,80	1.318.925,72	1.361.131,34
ARRENDAMIENTO	12.000.000,00	12.384.000,00	12.780.288,00	13.189.257,22	13.611.313,45
DISTRUCION	7.289.000,00	7.522.248,00	7.762.959,94	8.011.374,65	8.267.738,64
PROMOCION	5.755.000,00	5.939.160,00	6.129.213,12	6.325.347,94	6.527.759,07
COMUNICACIÓN	4.239.000,00	4.374.648,00	4.514.636,74	4.659.105,11	4.808.196,48
SERVICIOS	605.000,00	624.360,00	644.339,52	664.958,38	686.237,05
OTROS GASTOS DE LA MEZCLA DE MERCADO	500.000,00	516.000,00	532.512,00	549.552,38	567.138,06
IMPUESTOS	-	5.425.630,30	10.407.610,88	13.596.987,15	17.446.964,12
TOTAL EGRESOS	116.888.000,00	126.054.046,30	134.896.136,19	142.069.145,27	150.030.231,30
SALDO FLUJO DE EFECTIVO	58.760.135,95	140.061.289,81	247.787.323,86	389.629.522,18	571.854.976,51

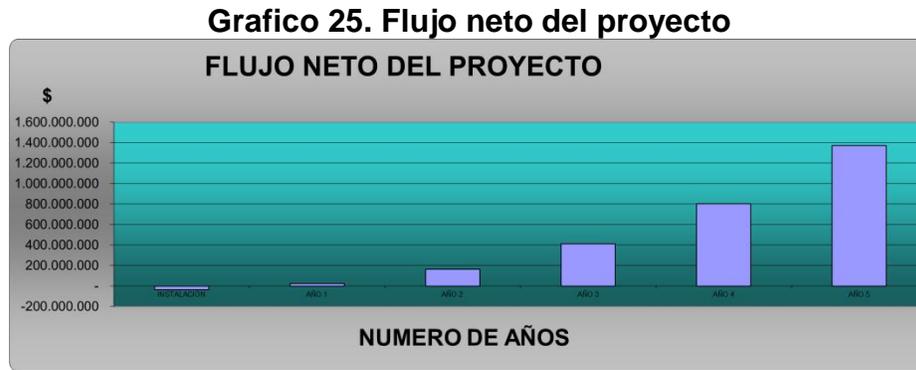
Fuente: Los Autores

9.6 INDICADORES ECONÓMICOS

Tabla 58. Indicadores económicos

NOMBRE DE LA EMPRESA:		PRODUCTOS A BASE DE CHOCOLATE					
A		INDICADORES DE LIQUEDEZ					
SON UTILIZADOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD QUE TIENEN LAS EMPRESAS PARA CANCELAR SUS OBLIGACIONES EN EL CORTO PLAZO							
1	RAZON CORRIENTE - LIQUEDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
	R. C. = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE =	1,96	1,61	1,51	1,45	1,42	1,59
	POR CADA PESO QUE LA EMPRESA DEBE EN EL CORTO PLAZO, CUENTA CON EL SIGUIENTE RESPALDO ECONOMICO:						
2	CAPITAL NETO DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
	C. N. T. = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE =	29.164.374	53.443.678	84.198.382	122.019.706	168.061.854	91.377.599
	INDICA CUANTO LE QUEDARIA A LA EMPRESA EN EFECTIVO SI TUVIESE QUE CANCELAR TODOS LOS PASIVOS EN EL CORTO PLAZO.						
C		INDICADORES ECONOMICOS					
1	TASA INTERNA DE RETORNO TIR	INVERSIÓN	-34.338.500				
	ES LA TASA QUE HACE QUE EL VALOR PRESENTE NETO SEA IGUAL A CERO, ES DECIR QUE REDUCE A CERO LOS INGRESOS Y LOS	AÑO1	58.760.136	AÑO4	389.629.522		
	EGRESOS DEL PROYECTO, INCLUYENDOSE LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARON LOS SOCIOS EN EL PROYECTO.	AÑO2	140.061.290	AÑO5	571.854.977		TIR DEL
	COMO LA TASA RESULTANTE ES SUPERIOR A LA DEL MERCADO	AÑO3	247.787.324				PROYECTO
	QUIERE DECIR QUE NUESTRO PROYECTO ES MAS RENTABLE	COSTO DE OPORTUNIDAD =>		100%			268%
2	VALOR PRESENTE NETO	INVERSIÓN	-34.338.500				
	PERMITE ESTABLECER LA EQUIVALENCIA ENTRE LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL FLUJO DE EFECTIVO DE UN PROYECTO, LOS QUE	AÑO1	58.760.136	AÑO4	389.629.522		\$ 51.626.310
	SON COMPARADOS CON LA INVERSIÓN INICIAL DE LOS SOCIOS, A UNA TASA DETERMINADA. SE SUMAN LOS FLUJOS DE EFECTIVO	AÑO2	140.061.290	AÑO5	571.854.977		VPN DEL
	DEL PROYECTO Y SE LE DESCUENTA LA INVERSIÓN INICIAL, SI ES	AÑO3	247.787.324				PROYECTO
	POSITIVO EL RESULTADO (VPN) SE ACEPTA EL PROYECTO.	COSTO DE OPORTUNIDAD =>		100%	DIGITE SU TASA		\$ 103.252.619
5	COSTO DE CAPITAL (WACC)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
	RESULTA DE OBTENER UN PESO ADICIONAL DE CAPITAL. EL COSTO DE CAPITAL DEPENDE DEL USO QUE SE HACE DE ÉL Y REPRESENTA UN COSTO DE OPORTUNIDAD. ADEMÁS REPRESENTA EL COSTO DE LOS FONDOS PROVISTOS POR LOS ACCIONISTAS Y LOS ACREEDORES.	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
	DIGITE EL RENDIMIENTO ESPERADO POR LOS ACCIONISTAS =====>	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	
6	RETORNO SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO (ROIC)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
	RELACIONA EL RESULTADO OPERATIVO DESPUÉS DE IMPUESTOS, CON EL CAPITAL QUE PRODUJO DICHO RESULTADO.	32,08%	61,54%	80,39%	103,16%	127,10%	80,85%

9.6.1 Flujo neto del proyecto



PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
INDICA EL PERIODO DE TIEMPO EN QUE SE RECUPERA LA INVERSIÓN.	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	34.338.500,00	24.421.635,95	164.482.925,76	412.270.249,62	801.899.771,80	1.373.754.748,31
		24.421.635,95	188.904.561,71	601.174.811,34	1.403.074.583,14	2.776.829.331,45
IMPORTANTE: SI EL PRI (años) ES IGUAL A CERO, INDICA QUE LA INVERSIÓN NO SE PUEDE RECUPERAR EN LOS PRIMEROS CINCO (5) AÑOS.	PRI (años)	1,06				
	AÑO	MESES	DÍAS			
	1	0	22			

9.6.2 Punto de equilibrio

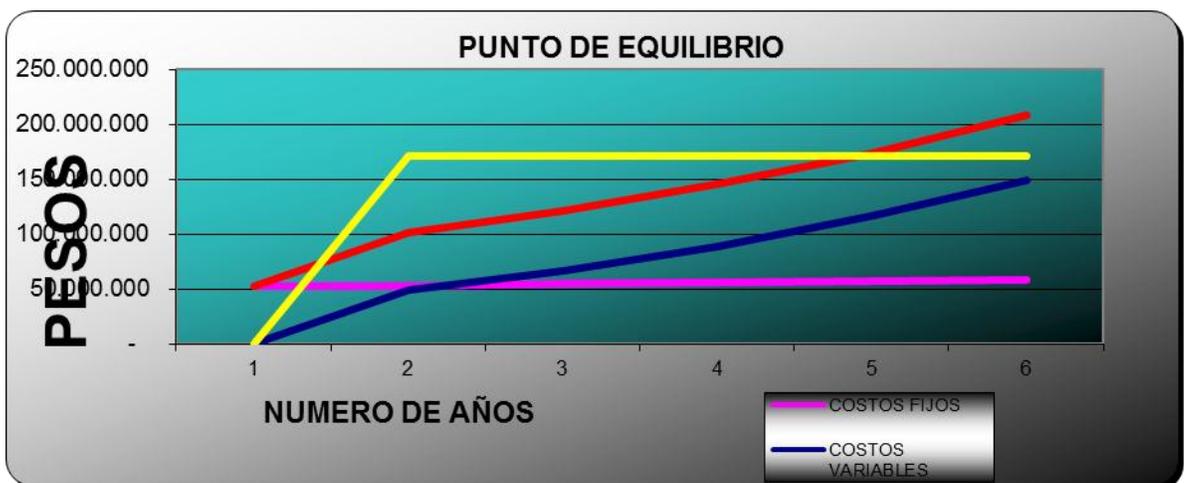
Tabla ¡Error! solo el documento principal.. Bases para hallar el punto de equilibrio

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	52.803.700	52.803.700	54.425.268	56.098.726	57.075.735	58.858.008
COSTOS VARIABLES	-	48.599.432	66.966.449	89.221.727	116.890.285	149.400.194
COSTOS TOTALES	52.803.700	101.403.132	121.391.717	145.320.453	173.966.020	208.258.202
VENTAS TOTALES	-	170.648.136	170.648.136	170.648.136	170.648.136	170.648.136

Tabla ¡Error! solo el documento principal.. Punto de equilibrio

FORMULAS				
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES				
MC1= PRECIO DE VENTA UNITARIO - COSTO VARIABLE UNITARIO				
MC1=	22.500	3.650	26.150	
	12.500	3.650	16.150	
	7.500	3.650	11.150	
	1.350	3.650	5.000	
	800	300	1.100	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES				
PE1= COSTOS FIJOS TOTALES / MC1				
PE1=	52.803.700	26.150	2.019,26	Año 1
	54.425.268	16.150	3.369,99	Año 2
	56.098.726	11.150	5.031,28	Año 3
	57.075.735	5.000	11.415,15	Año 4
	58.858.008	1.100	53.507,28	Año 5
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN PESOS				
MC2= (VENTAS TOTALES - COSTO VARIABLE TOTAL) / VENTAS TOTALES				
MC2=	170.648.136	48.599.432	1,28	
	170.648.136	66.966.449	1,39	
	170.648.136	89.221.727	1,52	
	170.648.136	116.890.285	1,68	
	170.648.136	149.400.194	1,88	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS				
PE2= COSTOS FIJOS TOTALES / MC2				
PE2=	52.803.700	1,28	41.098.987	Año 1
	52.803.700	1,39	37.922.137	Año 2
	54.425.268	1,52	35.739.314	Año 3
	56.098.726	1,68	33.293.440	Año 4
	57.075.735	1,88	30.432.491	Año 5
PRUEBA				
PE2/PE1= PVU	\$	20.353		
	\$	11.253		
	\$	7.103		
	\$	2.917		
	\$	569		

Grafico ¡Error! solo el documento principal.. Punto de equilibrio



Análisis descriptivo de la evaluación financiera del proyecto. Al formalizar los resultados obtenidos en la evaluación financiera proyectada en un periodo de cinco años, se afirma que la empresa alcanzará ingresos en su primer año de funcionamiento equivalentes a \$170.648.136 cifra que asciende considerablemente a medida que la empresa aumenta la participación en el mercado acorde al plan de ventas previamente establecido, obteniendo ingresos por ventas de \$332.255.686 al finalizar el quinto año. El flujo de efectivo para evaluación financiera de la empresa, presenta en el primer año \$ 58.760.135,95 alcanzando \$ 571.854.976,51 para el quinto año. El proyecto es rentable con una TIR del 268% superior a la tasa establecida por los inversionistas ya que el sector al no estar formalmente constituido y sus procedimientos son artesanales no existen cifras históricas para determinar con exactitud este porcentaje, los inversionistas desean obtener como (TIO) del 100%, en términos de valor presente neto (VPN), equivale a \$ 103.252.619

La relación beneficio – Costo (B/C), determina que los ingresos son suficientes para respaldar los egresos en valor presente, es decir, la ganancia extraordinaria que generaría el proyecto es del \$33,25 por cada peso invertido.

Relación Costo Beneficio: \$34.338.500/103.252.619.

CONCLUSIONES

- ✓ A través del análisis comercial del proyecto se establece que el mercado de la Chocolatería en Colombia se encuentra en etapa de crecimiento y que a pesar de existir marcas nacionales reconocidas y posicionadas y algunas regionales que recién ingresan, aun se evidencia que hay una gran oportunidad de lograr participación de la torta de mercado siempre que se mantenga el componente innovador.
- ✓ Durante el desarrollo del estudio técnico se encontró que la producción propia o transformar el grano de cacao a cobertura de chocolate es un proceso complejo para el cual todavía no hay en la región la tecnología ni la experiencia, por lo cual se tomó la decisión de descartar esta posibilidad ya que era una idea inicial del proyecto. Se hace entonces necesario trabajar con cobertura ya elaborada y se deja la iniciativa para otros estudiantes que quieran desarrollar un proyecto en esta área.
- ✓ Después de terminar el proyecto en sus niveles comercial, técnico y financiero, se determina que es viable su implementación se debe tener especial atención en el área de la innovación, a futuro una fórmula propia de cobertura y empezar con un fuerte impacto publicitario a fin de resaltar el factor diferenciador del proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

<p>CONCEPTO DEL NEGOCIO</p>	<p>El proyecto busca como principal objetivo la producción y comercialización de productos de chocolatería como tortas, chocolates, y figuras personalizadas de chocolate, etc. Se pretende impactar positivamente el medio ambiente a través del reciclaje de residuos utilizados en la producción como botellas plásticas, bolsas, empaques plásticos, etc. Debido a la cantidad de estos utilizados en la fabricación de los productos el impacto será grande dado que se prevé más de 200 tarros plásticos de cinco litros al mes, más de 1000 bolsas plásticas semanales y más de 7600 empaques mensuales entre vasos desechables, cucharas, platos, etc.</p> <p>Las principales actividades económicas del proyecto serán la producción y comercialización de productos de Chocolatería. Serán satisfechas principalmente las necesidades de servicio que tienen las empresas de la ciudad, El mercado objetivo serán las empresas que realizan operaciones o prestan sus servicios en la ciudad de Tuluá, así como hombres y mujeres entre 20 y 64 años de edad de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad.</p>
<p>POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS</p>	<p>El mercado de la ciudad de Tuluá está integrado por alrededor de 199.000 personas. De esas 199.000 personas, el 60% se encuentra insatisfecho (según encuesta realizada) por diferentes factores, los principales son servicio y atención al cliente, diabéticos, etc. Ese 60% está constituido por 115.757 personas, de las cuales nosotros atenderemos el 1% (porcentaje definido con base en la cuota de mercado estimada según fórmula) en total 12.258 personas, este es el potencial de mercado que esperamos atender.</p>
<p>VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTAS DE VALOR</p>	<p>Las ventajas comerciales que tenemos son varias entre ellas la participación de mercado que lograremos al enfocar nuestra principal actividad económica a las ventas institucionales, atrayéndolas con atención personalizada, visitas empresariales periódicas, así como también el obsequio de muestras para dar a conocer nuestros productos. Igualmente contamos con una ventaja particular y es que por tratarse de una empresa en sus inicios pequeña, nuestros costos nominales y operacionales no serán muy altos por lo cual podremos implantar una política de precios que sea competitiva frente a empresas reconocidas del sector que operan en la ciudad. En el punto de venta contaremos con una decoración especial que no tiene ninguno de la competencia, en la cual recrearemos el ambiente de una constante celebración,</p> <p>Estableceremos una empresa que se dedique especialmente a producir figuras personalizadas de chocolate que se adecuen a las necesidades de cada cliente, por lo cual podrán elegir sus diseños acorde a celebraciones para decorar con chocolate. Asimismo se pretende varios tipos de servicios como stand de chocolate, fuente de chocolate, etc. Ninguno de los anteriores servicios los ofrece la competencia. Daremos a conocer todos estos valores agregados en nuestras visitas empresariales a los empleados y jefes, igualmente publicidad amplia por todos los medios a fin de resaltar las grandes diferencias que tenemos frente a nuestros competidores.</p>

RESUMEN DE
LAS
INVERSIONES
REQUERIDAS

FIJAS:

	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	EQUIPOS DE COMPUTO	2.250.000,00
2	EDIFICIO O PLANTA	-
3	VEHICULOS	-
4	MAQUINARIA Y EQUIPO	10.190.000,00
5	MUEBLES Y ENSERES	6.298.500,00
6	TERRENOS	-
	TOTAL	18.738.500,00

DIFERIDA:

DESCRIPCIÓN	VALOR
COMPUTADOR	1.500.000
SOFWARTE	600.000
IMPRESORA	150.000
	-
0	-
0	-
0	-
0	-
0	-
0	-
TOTAL	2.250.000

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	VALOR
	\$ 34.338.500,00

INVERSIONES REQUERIDAS	TOTAL
INVERSIÓN FIJA	18.738.500,00
INVERSIÓN DIFERIDA	2.250.000
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$34.338.500
TOTAL NECESIDAD DE RECURSOS	\$55.327.000
TOTAL NECESIDAD DE RECURSOS	\$55.327.000

PROYECCIONES
DE VENTAS Y
RENTABILIDAD

Producto					
Tortas de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Grande Libra y media	22.500	23.625	23.743	23.862	23.981
Mediana, Libra	12.500	13.125	13.191	13.257	13.323
Pequeño, Media libra	7.500	7.875	7.914	7.954	7.994
Porciones	1.350	1.418	1.425	1.432	1.439
Numero de unidades dia	34	39	45	52	61
Numero de unidaes mes	671	779	903	1.048	1.216
Numero de unidades año	8.057	9.346	10.841	12.576	14.588
Frecuencia por tamaño					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	16	19	22	25	29
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	7	8	9	10	12
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	4	5	5	6	7
	34	39	45	52	61
PRODUCCION DE TORTA ANUALES					
Grande, Frecuencia de consumo 20%	2.417	2.804	3.252	3.773	4.376
Mediana, Frecuencia de consumo 48%	5.801	6.729	7.806	9.054	10.503
Pequeño, Frecuencia de consumo 20%	2.417	2.804	3.252	3.773	4.376
Porciones, Frecuencia de consumo 12%	1.450	1.682	1.951	2.264	2.626
TOTAL TORTAS AÑO	12.085	14.019	16.262	18.863	21.882
Total en pesos					
Grande Libra y media	151.063	183.995	214.501	250.065	291.526
Mediana, Libra	201.417	245.326	286.001	333.420	388.701
Pequeño, Media libra	50.354	61.332	71.500	83.355	97.175
Porciones	5.438	6.624	7.722	9.002	10.495
Total diario	408.273	497.276	579.724	675.843	787.897
Total mes	12.248.179	14.918.282	17.391.733	20.275.282	23.636.924
Total anual	146.978.145	179.019.380	208.700.793	243.303.385	283.643.086
Producto					
Figuras de chocolate	PRECIO AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Precio de venta	800	826	852	879	907
Numero de unidades dia	82	95	111	128	149
Numero de unidaes mes	2.466	2.860	3.318	3.849	4.464
Numero de unidades año	29.587	34.321	39.813	46.183	53.572
Total en pesos dia	65.600	67.699	69.866	72.101	74.409
Total en pesos mes	1.968.000	2.030.976	2.095.967	2.163.038	2.232.255
Total en pesos anual	23.616.000	24.371.712	25.151.607	25.956.458	26.787.065
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR AÑO	27.782	32.227	37.383	43.364	50.303

CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	<p>El proyecto como medio para la creación de empresa presenta múltiples bondades que le permitirán ser exitoso al momento de ser implementado en el mercado, como se presentó anteriormente tiene una tasa interna de retorno del 268% lo que significa que el proyecto es financieramente viable, además de pronosticar ventas por más de \$170.648.135 millones de pesos, Se tomaron costos de producción, administrativos y de ventas que son sostenibles y que ayudan a la viabilidad del mismo. En el ámbito comercial tenemos estrategias únicas que hasta el momento y con base en resultados arrojados por investigación, la competencia no posee, con lo cual podemos entrar fuertemente a competir con ellos. Para lograr tales resultados en ventas y en todos los aspectos descritos en el presente plan de negocios, se pretende llevar a los más posible el estricto cumplimiento de lo estudiado en el proyecto</p> <p>En lo ambiental, lograremos un impacto positivo no solo por el reciclaje de los desechos de producción sino que también lograremos un ahorro en algunos servicios como la tarifa de aseo. Operativamente contamos con la experiencia y la capacidad de poner en marcha el negocio para que este sea perdurable en el tiempo.</p>
--	---

CONCLUSIONES

- ✓ A través del análisis comercial del proyecto se establece que el mercado de la Chocolatería en Colombia se encuentra en etapa de crecimiento y que a pesar de existir marcas nacionales reconocidas y posicionadas y algunas regionales que recién ingresan, aun se evidencia que hay una gran oportunidad de lograr participación de la torta de mercado siempre que se mantenga el componente innovador.
- ✓ Durante el desarrollo del estudio técnico se encontró que la producción propia o transformar el grano de cacao a cobertura de chocolate es un proceso complejo para el cual todavía no hay en la región la tecnología ni la experiencia, por lo cual se tomó la decisión de descartar esta posibilidad ya que era una idea inicial del proyecto. Se hace entonces necesario trabajar con cobertura ya elaborada y se deja la iniciativa para otros estudiantes que quieran desarrollar un proyecto en esta área.
- ✓ Después de terminar el proyecto en sus niveles comercial, técnico y financiero, se determina que es viable su implementación se debe tener especial atención en el área de la innovación, a futuro una fórmula propia de cobertura y empezar con un fuerte impacto publicitario a fin de resaltar el factor diferenciador del proyecto.