

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado
Plan de negocio para una chocolatería. Dali's

Autores:

Diego Alejandro Salazar Pérez
Jorge Andrés Sanchez Manrique

Tutor:

Carlos Alfredo Plata

Bogotá, 29 de enero de 2020

Tabla de contenido

1.	Introducción	4
1.1.	Problemática	4
1.2.	Objetivos.....	5
1.2.1.	Objetivo General.....	5
1.2.2.	Objetivos específicos	6
1.3.	Marco de referencia	6
1.3.1.	Contexto histórico y actual del cacao	6
1.4.	Localización del establecimiento.....	7
1.4.1.	Contexto del sector chocolatero en Colombia.....	9
1.5.	Marco teórico y conceptual.....	12
1.5.1.	Teorías administrativas y organizacionales.....	12
1.5.2.	Conceptos claves de la investigación	15
1.6.	Metodología.....	16
1.6.1.	Metodología cualitativa y cuantitativa	16
1.6.2.	Fuentes de recolección de información	17
1.6.3.	Técnicas de recolección de información	18
2.	Plan de negocio: Chocolatería Dali's	19
2.1.	Capítulo 1: Plan de mercadeo	19
2.1.1.	Estudio de mercado	19
2.1.1.1.	Análisis de encuestas.....	20
2.1.1.2.	Análisis del sector (DOFA)	27
2.1.1.3.	Competidores.....	29
2.1.2.	Propuesta comercial y plan de mercado	31
2.1.2.1.	Producto.....	31
2.1.2.2.	Precio	34
2.1.2.3.	Plaza	38
2.1.2.4.	Promoción.....	44
3.	Capítulo 2: Gestión organizacional de Dali's	46
3.1.	Principios Organizacionales	46
3.1.1.	Normas Básicas de Convivencia	47
3.1.2.	Misión.....	47
3.1.3.	Visión	47
3.2.	Estructura organizacional	48
3.2.1.	Organigrama de Dali's.....	48
3.2.2.	Descriptivo de cargos	49

3.2.3.	Provisión de personal	54
3.2.3.1.	Reclutamiento.....	54
3.2.3.2.	Selección de personal	54
3.2.3.3.	Contratación	55
3.2.3.4.	Inducción.....	55
3.2.4.	Desarrollo y retención del personal	56
3.2.4.1.	Evaluación del desempeño	56
3.2.4.2.	Capacitación y desarrollo profesional	57
3.2.5.	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	58
4.	Capítulo 3: Asuntos legales y jurídicos.....	60
4.1.	Constitución como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)	62
4.2.	Requisitos generales para establecimientos gastronómicos.....	64
4.3.	Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	68
4.4.	Remuneración salarial y obligaciones laborales con los empleados	70
4.4.1.	Salarios	70
4.4.2.	Obligaciones laborales.....	72
5.	Capítulo 4: Proyección del plan de negocio y análisis financiero.....	73
5.1.	Inversión inicial y depreciación anual.	75
5.2.	Recetas estándar y proyecciones.....	78
6.	Conclusiones	90
7.	Anexos.....	91
8.	Bibliografía.....	110

1. Introducción

El presente plan de negocio se refiere al establecimiento de una chocolatería de lujo con productos artesanales y nacionales en la ciudad de Bogotá, Colombia. Chocolates Dali's nace como un proyecto independiente de uno de los estudiantes que desarrollan este trabajo de grado, pero la investigación y realización de este trabajo de grado nace de la dedicación y esfuerzo llevado a cabo por los dos autores y tutor de este proyecto. Este plan de negocio se ve como una oportunidad para lograr establecer una base sólida donde se permita identificar el tipo de mercado, el desarrollo organizacional, los temas legales a tener en cuenta y proyecciones financieras para en un futuro llevar a cabo la inauguración de una chocolatería de lujo en la ciudad de Bogotá.

Chocolates Dali's se distingue por ser una empresa que realiza productos a base de cacao, en su mayoría artesanales y que resaltan las frutas colombianas. A lo largo del presente documento se expondrá el valor agregado que tiene esta empresa tanto para el sector económico como para la gastronomía colombiana, a la vez, que se convierta en un negocio rentable y duradero en el tiempo.

1.1. Problemática

El cacao colombiano es una de las variedades más valoradas del mundo, mucho de esto se debe a las condiciones geográficas y del clima del territorio. Este producto agroindustrial ha tomado una importancia considerable con el tiempo no solo en la producción sino en el consumo. Según Fedecacao, en el primer semestre del 2017 se produjeron aproximadamente 34.000 toneladas (el total del 2016 fue 56.000 toneladas aproximadamente) y se cree que pueda sobrepasar las 60.000 en el presente año y su aumento en producción ha ido de la mano de la construcción de un gremio similar al de los caficultores, representando a las familias y pequeños productores de cacao (Dinero, 2017). Estos datos indican que el sector se encuentra en un momento positivo en cuanto producción y la madurez del sector ha traído una organización mayor y una mayor exposición y valoración en el país. Adicionalmente, dada la coyuntura nacional respecto a asuntos post acuerdos de paz, el cacao puede ser una respuesta a los espacios donde se cultivaba coca y reemplazarlo por cultivos cacaoteros, brindando nuevas oportunidades de trabajo en la producción de un producto valorado internacionalmente, como en el Salón del Chocolate de París (W Radio, 2017).

De acuerdo con la Evaluación de la Gastronomía Colombiana Como Factor Potencial de Turismo, desarrollada por actores del sector turístico como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT] (a través del Viceministerio de Turismo), las frutas son el mayor potencial de Colombia y deben ser protagonistas en la promoción gastronómica. Este estudio busca el posicionamiento de la cocina colombiana en el mundo, así como generar una identidad nacional partiendo de la preocupación por la inexistente representación de una identidad gastronómica en el país, por lo tanto, expone a las frutas nacionales como un gran potencial por las variedades y sabores que se encuentran en Colombia. Finalmente, ningún país se ha apropiado de las frutas como mayor atributo gastronómico a potenciar (2009). La chocolatería Dali's busca integrar dentro de sus productos, rellenos con frutas nacionales y así valorar la identidad del país. Además, los chocolates serán artesanales y hechos a mano.

Para el Programa de Transformación Productiva, Chocolatería, Confeitería y Materias Primas, es uno de los doce sectores económicos y ha dejado de ser considerado una golosina para ser considerado dentro de la canasta familiar colombiana (Radio Santa Fe, 2017). Se escoge dicho proyecto como plan de negocio debido a los alcances económicos que puede tener esta empresa a futuro y así tener una participación significativa del mercado. De lo anterior, buscando establecer un camino a la investigación, se plantea su problemática principal: ¿Cómo lograr que los productos transformados a base del cacao se conviertan en un producto más competitivo por medio de una chocolatería de lujo y cómo lograr una participación importante en el mercado nacional de establecimientos de chocolatería, confitería, entre otros?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una chocolatería de lujo con productos artesanales a base de cacao y otros productos nacionales, así como integrar frutas nacionales en sus rellenos y presentaciones, que tenga una propuesta de valor asociada a Colombia y los sabores de las regiones para vincularla a la cadena turística internacional en el país.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conseguir un crecimiento exponencial en cuanto a la participación de mercado de Dali's y que la marca se posicione en el interés de los clientes a través de campañas agresivas de mercadeo, *freepress* y redes sociales.
- Articular la chocolatería Dali's dentro de la cadena de valor de turismo de Bogotá y el país.
- Establecer una Tasa Interna de Retorno (TIR) aproximadamente en cinco años.

1.3. Marco de referencia

1.3.1. Contexto histórico y actual del cacao

En la época colonial, los españoles identificaron un fruto que las culturas mesoamericanas trasladaban de un lugar a otro, de un valor importante por su consumo llegando a ser considerada una moneda de cambio, el cacao. En tierras colombianas su uso era simplemente el consumo. En México, los españoles ampliaron su consumo a la población en general. En otro sector de América Latina, el cacao era recolectado por medio de esclavos y en la Nueva Granada, fueron los jesuitas quienes iniciaron su comercialización y explotación. Para el año 1750, en Colombia el cultivo de cacao se daba mayormente en haciendas, por ejemplo, en Mompox había haciendas de cacao con casi 60 mil árboles y su cultivo solía ir acompañado de la caña de azúcar.

En el siglo XVIII la comercialización del cacao hace que llegue hasta Europa donde su consumo es visto como un lujo. En general, el consumo de cacao se daba a escala interna pues en las épocas coloniales la producción venezolana y mexicana no tenía competencia y era el mayormente exportado, aun así, excedentes de la producción de cacao de Colombia eran exportados a España, especialmente el cacao de Pamplona y Cúcuta, el de la costa atlántica y el de las regiones del alto Magdalena. El cacao toma un papel importante en la sociedad no solo por su consumo o su valor como moneda de cambio, nace un concepto de vanidad y lujo detrás de este producto (Tovar, 2000).

Desde Europa, durante el siglo XIX, se comienza a ver el chocolate industrializado y se da su aparición en diferentes presentaciones, como la cocoa en polvo. Mientras tanto, en Colombia el cacao era consumido como bebida caliente de manera recurrente desde familias de la élite de la capital, hasta por las familias menos favorecidas del país

(Londoño, 2000). Esto anterior nos aclara que para los colombianos el cacao es algo de consumo común y en otros lugares del globo es prácticamente un lujo.

1.4. Localización del establecimiento

Bogotá D.C. (Distrito Capital) es la capital de Colombia, es la ciudad más extensa del país y la que cuenta con un mayor número de habitantes. El crecimiento de su área metropolitana es de los más fuertes de América Latina. Situada en una de las Cordilleras de Los Andes a unos 2.650 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de los 14 grados centígrados, Bogotá es conocida como “la Atenas de Sudamérica” por su comparación en temas de política, economía y cultura. En términos económicos, Bogotá es reconocida por su industria manufacturera ya que se producen textiles, farmacéuticos, productos químicos, maquinaria, así como alimentos y bebidas. De hecho, la capital colombiana es sede de varios bancos y entidades financieras del país (Rich, 2016). Por ser la capital y la ciudad que mayor número de habitantes tiene en Colombia, muchas empresas se sitúan aquí, siendo este el caso de Dali’s.

Para lograr el plan de negocio de una chocolatería se toma a Bogotá como el territorio para establecerse dicho plan. Bogotá es la capital de Colombia ubicada en el centro del país, con una amplitud de 33 kilómetros de sur a norte y 16 de oriente a occidente (Bogotá, 2015). Según las estimaciones y proyecciones de 2005-2020 hechas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] se calcula que la ciudad de Bogotá tiene 8.063.991 habitantes de los cuales el 48,41% son hombres y el restante (51.59%) son mujeres. Bogotá al ser una ciudad tan grande y diversa, se escoge llevar a cabo el plan de negocio, más específicamente, en el barrio El Retiro, localidad de chapinero, entre las calles 82 y 90 y carreras 11 a 15; esta zona es más conocida como la Zona Rosa. Se escoge este barrio ya que es conocido como “el centro ampliado” de Bogotá y por tener una cultura gastronómica bastante variada. Según el Instituto Distrital de Turismo [IDT], la zona rosa es conocida por el comercio que tiene, como “La Calle del Sol” que agrupa varias boutiques de diseñadores y casas de alta costura, pero lo más importante para el desarrollo de este plan de negocio, es que es un sector con mucha frecuencia de extranjeros y de una alta presencia de restaurantes que resaltan la comida nacional e internacional (s.f.). A su vez, esta zona cuenta con pastelerías alemanas, francesas, italianas y varios establecimientos de café que resaltan

la cultura cafetera del país (IDT, s.f.) y por qué no, contar con una chocolatería que resalte las frutas y los sabores nacionales por medio de bombones y demás productos a base del cacao.

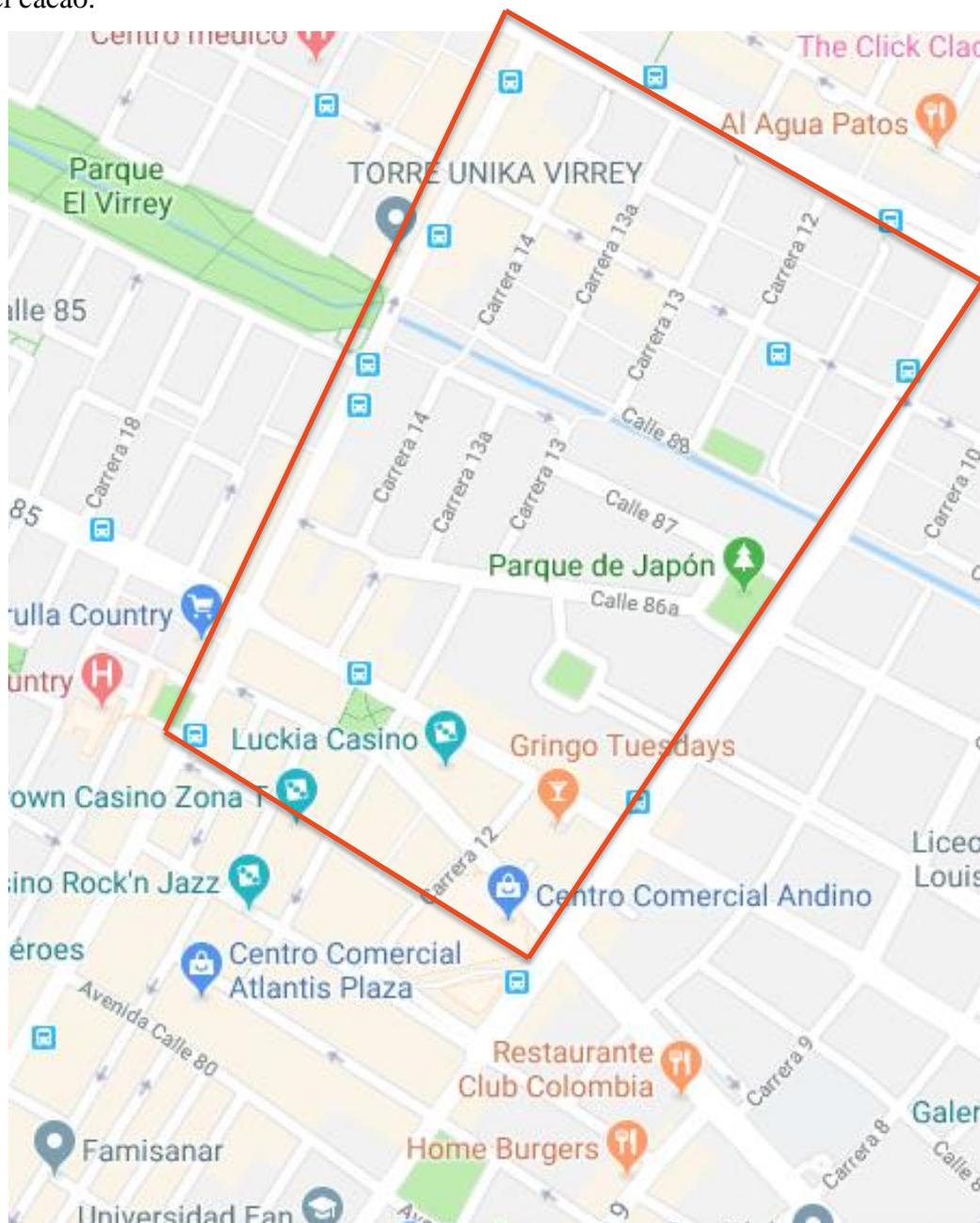


Imagen 1. Google. (s.f.). [Mapa de Bogotá, Colombia en Google maps]. Recuperado el 5 de noviembre, 2018, de: <https://www.google.com/maps/@4.6694832,-74.0531633,16z>

A lo largo de la investigación se espera consolidar el plan de negocio para una chocolatería de lujo con el fin de ser una empresa generadora de empleo que destaca el cacao nacional a través de bombones artesanales rellenos de frutas, las cuales son un gran potencial gastronómico de Colombia. De acuerdo con la Evaluación de la Gastronomía Colombiana Como Factor Potencial de Turismo, desarrollada por actores del sector turístico como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT] (a través del Viceministerio de Turismo), las frutas son el mayor potencial de Colombia y deben ser protagonistas en la promoción gastronómica. Este estudio busca el posicionamiento de la cocina colombiana en el mundo, así como generar una identidad nacional partiendo de la preocupación por la inexistente representación de una identidad gastronómica en el país, por lo tanto, expone a las frutas nacionales como un gran potencial por las variedades y sabores que se encuentran en Colombia. Finalmente, ningún país se ha apropiado de las frutas como mayor atributo gastronómico a potenciar (2009). La chocolatería Dali's busca integrar dentro de sus productos, rellenos con frutas nacionales y así valorar la identidad del país. Además, los chocolates serán artesanales y hechos a mano.

1.4.1. Contexto del sector chocolatero en Colombia

Según información de Procolombia, Colombia cuenta con aproximadamente 2 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao, catalogado como “fino y de aroma”. Esta característica es el 5% de la producción total de cacao del mundo. La posición geográfica del país es estratégica, haciendo parte de los países tropicales del mundo, obteniendo beneficios como la luminosidad constante y disponibilidad de recursos hídricos en cada momento del año. Adicionalmente, Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen el 70% en esta categoría, la participación nacional es de 151.926 hectáreas. Las áreas productoras de cacao destacadas en el país son:

1. Santander y Norte de Santander con un total de 56.170 hectáreas.
2. Tolima y Huila con un total de 15.748 hectáreas.
3. Nariño con 13.636 hectáreas.
4. Arauca con 14.670 hectáreas.

5. Antioquia con un total de 13.777 hectáreas.

Actualmente se busca crear alianzas productivas con productores de cacao de estas zonas y así vincular a los pequeños productores y propietarios de estas áreas en pro del desarrollo de proyectos a mediano y largo plazo.

De acuerdo con el estudio realizado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF], Mercados Industriales 2014, entre los años 2011 y 2012 el número total de establecimientos industriales ha mostrado un detrimento del 5,6% (549 establecimientos menos) es decir, pasó de 9809 establecimientos en el 2011 a 9260 en el 2012. De lo anterior, la industria de Cacao, chocolate y productos de confitería cuenta con una participación del 0,9% del total de establecimientos lo que significa 62 establecimientos en el país; estos datos corresponden al año 2012 (ANIF, 2014).

En Colombia, la participación de empresas como Nacional de Chocolates S.A. y Casa Luker es la más representativa. Además, existen otras 25 empresas transformadoras con presencia en el sector chocolatero y confitero. Lo anterior se resume en la siguiente gráfica:



Figura 1. Principales empresas del sector chocolatería y confitería en Colombia. (2016).

El Programa de Transformación Productiva es uno de los medios de mayor promoción del sector de cacao, chocolate y productos de confitería en el país, con el fin de identificar factores de competitividad del mismo. Para el año 2013, el PTP propuso la articulación del sector con diferentes entidades como el Ministerio de Agricultura,

Corpoica, Consejo Nacional Cacaotero, entre otras. Para el periodo de enero y septiembre del 2013, se calcula un aumento del 12,7% si se compara con el mismo periodo en el 2012, lo que equivale a un total de USD \$286 Millones. Colombia exportó a 14 nuevos mercados entre el 2011 y 2012, entre los cuales están Malasia, Hungría, Túnez y Belarus. La producción de cacao en el mundo ha tenido un aumento de 27.378 millones de toneladas entre 2002 al 2011 donde se tuvo un total de 75.273 millones de toneladas. Así mismo Colombia ha presentado un aumento en la producción del cacao pues para el 2012, 148.550 hectáreas de área sembrada representaron un aumento del 12,8% frente al 2011 y la producción nacional de cacao fue de 41.900 toneladas, donde 81.000 personas son empleadas (Programa de Transformación Productiva, s.f.). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo calcula que los bombones y caramelos son el segmento más se exporta con un total de US\$210,5 millones en el 2016 gracias a la calidad percibida pues el cacao nacional ha tomado fuerza con el paso del tiempo (Portafolio, 2017). De acuerdo con la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), el crecimiento de la producción de cacao alcanzó resultados récord en el primer trimestre del 2017 con un total de 14.672 toneladas, 29% más si se compara con el mismo trimestre del pasado lustro (2017). Lo anterior se resume en la siguiente gráfica:



Figura 2. Producción nacional de cacao, primer trimestre del 2017. (2017).

Para lograr el estudio de Mercados Industriales se tuvo en cuenta la Encuesta Anual Manufacturera [EAM] del año 2012 la cual se tuvo en cuenta 29 sectores diferentes para

el desarrollo de la encuesta, estos sectores generaron 526.392 empleos a nivel nacional. De los resultados presentados en la EAM, la industria de Cacao, chocolate y productos de confitería generó empleo a 9.651 personas en el año enunciado, con una participación del 1,8% (ANIF, 2014).

Para el caso del sector gastronómico, de acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), en todo el país se ha dado un importante crecimiento del 22% en promedio que puede ser resultado de la situación actual del turismo en Colombia y la inversión extranjera. Además, es un sector que genera empleo y aporta en gran medida en temas de impuestos (IVA e ICA). Para el 2015, en Bogotá se calculan unos 22.000 establecimientos gastronómicos formales entre los cuales algunos son de marcas extranjeras y se cree que, aproximadamente, pueden llegar a sumarse otros 10.000 establecimientos que no están activos (La República, 2015). Por parte de la industria de chocolates, no se tiene un número actualizado de chocolaterías a excepción de datos de la ANIF del 2012 que muestra un total de 62 establecimientos de este tipo (2014). Además, se conoce el panorama competitivo de Colombia donde la empresa Nacional de Chocolates S.A. cuenta con una participación del 58%, datos de Euromonitor International al 2015 donde también se aclara que la tendencia es que los chocolates reduzcan su tamaño, buscando que los consumidores cambien sus preferencias por chocolates con productos agregados como frutas y nueces (2016). Según la Asociación Nacional de Confiteros (National Confectioners Association), las grandes empresas chocolateras de Colombia han tenido un declive en un mercado que empieza a preferir productos más elaborados y de un menor tamaño. Este es el caso de los chocolates Jet los cuales no muestran un cambio en su propuesta de valor (s.f.).

1.5. Marco teórico y conceptual

1.5.1. Teorías administrativas y organizacionales

Se implementarán dos teorías administrativas de dos grandes autores como Peter F. Drucker y Henri Fayol, además, se incluye el concepto de valor compartido, las cuales se adecuan al plan de negocios presente.

Peter F. Drucker, nacido en Viena en el año 1909 se desempeñó como economista y consultor en administración de empresas de grandes compañías norteamericanas por

cerca de treinta años y como profesor de la Universidad de New York en 1950. Desde 1939 inició su trabajo como autor de diferentes obras sobre administración y organizaciones, siendo fundamental en el desempeño de muchas empresas pues tomaban sus métodos de dirección resultante en un gran éxito. Drucker es uno de los más grandes representantes de la Escuela Neoclásica de la Administración y sus posiciones van más allá de la parte organizativa de las empresas sino temas económicos y políticos. De hecho, Peter F. Drucker considera que las empresas son parte crucial de la sociedad y transformó los grandes principios administrativos antiguos pues estos se tornaron insuficientes pues nacieron necesidades de innovación y de cambio social, refiriéndose a aspectos que deben ser mayormente considerados como las condiciones de vida y el desarrollo económico de los trabajadores. El autor redefine así los principios administrativos:

- Fijar el objetivo o la misión específica de la organización.
- Establecer un trabajo productivo y satisfactorio para cada uno de los colaboradores de la organización.
- Tener en cuenta los impactos y responsabilidades sociales de su entorno.

Además, para Drucker no existe una definición de administrador o director de empresas, sino de las tareas que debe desempeñar como fijar objetivos, analizar y organizar el trabajo en una estructura, motivar y comunicar, medir mediante normas, formar a las personas y añade que este debe poseer características de integridad y evitar errores habituales. (Scheid, 1983, pp. 96-105).

El proyecto de Dali's va de la mano de los principios administrativos redefinidos por Peter F. Drucker y se ha tomado como fundamento para este plan de negocio. En orden, la chocolatería Dali's busca fijar una misión organizacional la cual ayuda a direccionar los intereses de la empresa como el posicionamiento de la imagen y la marca Dali's. Se establecerá un trabajo productivo enfocado en planes de trabajo por cada puesto, además de contar con los instrumentos necesarios para cumplir con la operación del establecimiento, aportando así a la productividad. Se busca crear un modelo administrativo jerárquico en el cual los trabajadores operativos tengan una comunicación participativa y óptima con los administrativos. Finalmente, se tienen en cuenta los impactos sociales de los empleados y el entorno en el que se ubica Dali's, aportando en la generación de empleo en el territorio, garantizando condiciones

laborales íntegras, pagos de nómina justos y control de impactos ambientales. Adicionalmente, Dali's busca crear un aporte a la gastronomía colombiana con el uso de productos nacionales y el reconocimiento de los productores y proveedores de Colombia.

Otro de los autores tomado en cuenta es Henri Fayol. El autor francés quien en sus primeros años trabajó como ingeniero, pasó a publicar libros y a dar conferencias donde sostuvo que sus ideas pueden ser aplicadas a todo tipo de organizaciones, no solamente empresas. Su teoría administrativa se centra en clasificación y enumeración completa de cada una de las operaciones que se desarrollan en la organización, llamadas funciones en seis diferentes grupos:

1. actividades técnicas (producción y transformación).
2. actividades comerciales (compras y ventas).
3. actividades financieras (administración de capital).
4. actividades de seguridad, protección de bienes y de personas.
5. actividades contables (balances, costos e inventarios).
6. actividades administrativas (organización, mando y control).

Para Henri Fayol cada uno de estos grupos está presente en la cadena de tareas dentro de una organización, esto permite distribuir de mejor manera las actividades y la exigencia de conocimientos para cada persona en el cargo. Además, el autor establece catorce principios administrativos referentes a la dirección de las personas de una organización y su cumplimiento resulta en una operación eficaz. Entre estos principios se encuentra la división del trabajo, la cual busca especializar a los trabajadores en su área y optimizar la producción, la autoridad y responsabilidad, el cual se traduce en la impartición de órdenes y hacerlas cumplir de la mejor manera posible. Otro de ellos es el de una remuneración proporcional a los esfuerzos realizados por cada trabajador y fomentar una estabilidad al personal pues esto es uno de los mayores problemas de muchas organizaciones, entre otros principios. (Scheid, 1983, pp. 68-72).

Dali's presenta una gran influencia de la teoría de Henri Fayol pues facilita la identificación de las funciones de la chocolatería y la distribución adecuada de tareas lo cual es positivo en términos de orden y productividad. Los principios del autor son

fundamentales para contar con una identidad organizacional que se basa en la comodidad de los empleados y la producción eficaz. De lo anterior, la división del trabajo es de los procesos que reúne más componentes pues da paso al desempeño eficiente de los trabajadores en su lugar de trabajo y aporta a la productividad del establecimiento. Otros asuntos como la jerarquía descentralizada o flexible mejoran la comunicación entre administrativos y operativos. Para este plan de negocio estos son factores de gran valor pues es la suma de una administración ideal la cual cuenta con la participación de los empleados quienes son la base del proceso.

El concepto de valor compartido, expresado por Porter y Kramer, es que las empresas generen un impacto no solo en la economía, estos impactos deben tener contacto con la sociedad pues actualmente se evidencia un aprecio por la conexión creada entre empresas y las personas, buscando que la empresa genere utilidades y contribuya en el progreso social, generando un valor más allá de lo económico. Cuando una empresa incluye en su operación el concepto de valor compartido, mejora su competitividad y mejora las condiciones económicas y sociales de la población local o colindante y de los mismos trabajadores o proveedores en alianza con la empresa, por ejemplo, pequeños productores o cultivadores nacionales de cacao de calidad. Hoy en día los mercados no se rigen únicamente por indicadores económicos (Díaz Cáceres & Castaño, 2013). Dentro de su filosofía, Dali's integra aspectos del valor compartido pues la estrategia escogida es crear una alianza con cultivadores de cacao, especialmente de los departamentos del Cauca y Santander, para establecer condiciones de pagos justos y estabilidad a las familias cacaoteras.

1.5.2. Conceptos claves de la investigación

Para tener una mayor comprensión del plan de negocio, los bombones se caracterizan por ser una pequeña pieza de chocolate que lleva en su interior cierta cantidad de relleno como frutas, licores o cualquier otro dulce y que suele ser consumido en un bocado (Bradley, 2001). Chocolates Dali's se va a caracterizar por realizar bombones de lujo, rellenos de frutas y otros dulces y a la vez por ser bombones realizados artesanalmente.

Las artesanías son el resultado de la creatividad y la imaginación, plasmado en un producto, en cuya elaboración se ha transformado racionalmente materiales

de origen natural, generalmente con procesos y técnicas manuales. Los productos para ser artesanales no necesariamente tienen que estar ligados a la cultura del espacio geográfico, es importante que en el producto se plasme la tradición o el material de origen natural (Roncancio, s.f.).

Al ser una chocolatería que se define como un establecimiento donde se elabora y vende chocolate en diferentes presentaciones (Real Academia de la lengua española [RAE], s.f.), es importante saberla llevar tanto productiva como administrativamente, ya que el fin de la administración es manejar o gobernar correctamente los recursos. Para Henri Fayol, administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, s.f., citado en Suárez, p. 25, 1992). Cabe aclarar que para llevar a cabo la realización de este plan de negocio y establecer una chocolatería abierta al público se tiene que realizar una investigación de mercado la cual se busca que la empresa establezca el mercado al cual va a entrar a trabajar y así se genere el desarrollo de nuevos productos y el diseño de nuevos procedimientos industriales (Suárez, p. 161). Para tener unos ingresos adecuados para la comercialización de este producto es importante establecer el segmento de mercado al cual se va a acaparar y satisfacer sus necesidades, como Rosenberg (1995), “un segmento de mercado es la separación del mercado para un artículo en específico y establecer categorías de ubicación, personalidad o cualquier característica que permite la personalización de un producto” (p. 31).

1.6. Metodología

1.6.1. Metodología cualitativa y cuantitativa

Se tomarán en cuenta los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa comúnmente busca resultados coherentes y la posibilidad de tener una prueba empírica de estos, estableciendo una posibilidad de abarcar conocimientos más generales. Esta metodología examina factores de tipo contextual y/o accidental que puedan modificar los resultados, teniendo en cuenta que los aspectos ideológicos no afecten las interpretaciones y que se dé peso a lo intangible. Aunque no todos los fenómenos pueden ser medidos (y de hecho no deben ser forzados a ser medidos), es una metodología flexible y permite la recolección de información, sin dejar de lado el uso de la teoría y, posteriormente, analizando los resultados. Lo anterior tiene

como fundamento el hecho de tener un alcance claro de la investigación pues debe existir pertinencia en la información para así identificar los aspectos no cuantificables de determinado fenómeno social o de investigación, el cual puede ser abordado de manera innovadora. (Ramírez & Zwerg-Villegas, 2012).

La metodología cuantitativa busca la objetividad donde el investigador es neutral y no busca afectar los resultados. A diferencia de la investigación cualitativa puede ser más extensa y pretende contrastar las hipótesis. En la metodología cuantitativa hay tres etapas identificables. La primera es una etapa teórica, la cual se caracteriza por el desarrollo de la hipótesis con base en el marco teórico de la investigación. Luego está la etapa empírica, aquí el investigador realiza su trabajo de campo. Por último, la tercera etapa consiste en el análisis de información recolectada, contrastándola con el marco teórico. Lo cuantitativo está relacionado a los datos numéricos expresados de manera cuantificable y medible, al contrario de la investigación cualitativa que interpreta temas sociales dinámicos. Es responsabilidad del investigador sustentar bien su trabajo pues la manipulación de datos y de información puede ser utilizada a conveniencia del mismo y muchas veces se da una preocupación por la validez de estos datos. Sin embargo, los datos utilizados correctamente pueden dar una visión a futuro de la investigación. (Ramírez & Zwerg Villegas, 2012).

Aunque los dos métodos investigativos tienen diferencias entre sí, ponerlos en práctica resultaría en una investigación más completa y detallada. Para el caso de Dali's la aplicación de ambas metodologías es importante pues se necesita recolectar e interpretar datos históricos y numéricos de índole económica y matemática que dan razón de la capacidad del proyecto en términos contables. Y, por supuesto, se debe analizar información subjetiva del mercado y factores antropológicos que complementan la investigación, aportando a las decisiones tomadas por las personas a cargo del proyecto.

1.6.2. Fuentes de recolección de información

Para el desarrollo de la investigación, se utiliza información secundaria del Programa de Transformación Productiva, datos y estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Dane, Federación Nacional de Cacaoteros, Fontur, entre otros. A su vez se toma en cuenta la opinión de expertos a través de entrevistas publicadas en revistas gastronómicas como La Barra y CocinaSemana.com. En cuanto a

las fuentes primarias, a través de la observación en campo y herramientas de recolección de datos como encuestas, se logra tener la información detallada del sector, los consumidores y competidores para el desarrollo del proyecto.

1.6.3. Técnicas de recolección de información

La recolección de información pertinente para el desarrollo del plan de negocio se logra gracias a técnicas y herramientas diseñadas por las metodologías cualitativas y cuantitativas.

Técnicas cuali-cuantitativas:

- 1 Observación y participación, la cual permite observar de manera indagativa determinada situación social (Ramírez & Zwerg-Villegas, 2012).
- 2 Entrevistas, en las cuales el investigador extrae información de un individuo por medio de preguntar o charlas con un nivel de detalle y una duración establecida (Ramírez & Zwerg-Villegas, 2012).
- 3 *Focus group* o grupos de discusión. Es un complemento ideal para las entrevistas y por su característica grupal da paso al debate y ampliar la noción de un tema (Ramírez & Zwerg-Villegas, 2012). Para el presente proyecto, esta técnica no será tomada en cuenta.
- 4 Investigación y documentación a partir de referencias bibliográficas, documentos, archivos, artículos, ensayos y periódicos con el fin de analizarlos e interpretarlos (Ramírez & Zwerg-Villegas, 2012).

2. Plan de negocio: Chocolatería Dali's

2.1. Capítulo 1: Plan de mercadeo

2.1.1. Estudio de mercado

Se realizó el estudio de mercado para identificar las cualidades del segmento de mercado y de esta forma tener conocimiento de las características de los consumidores que suelen ir a este sector de la ciudad (zona rosa) y que frecuentan establecimientos similares. Como resultado se obtendrá una propuesta comercial acorde a las preferencias del público.

Para la recolección de datos se utilizaron métodos de investigación como la observación y encuestas. A través de la observación se hallaron aspectos a tomar en cuenta de la competencia en cuanto a fachada (decoración, instalaciones, iluminación, etc.), montaje de productos (organización y diseño en la exhibición), el personal (en cuanto a presentación, cantidad y rol) y demás elementos de las diferentes chocolaterías o restaurantes enfocados en repostería. Las encuestas realizadas permiten identificar las variables demográficas del segmento de mercado (sexo, edad, ocupación e ingresos) y de esta forma analizar las características psicológicas, un análisis general de sus características, variables psicográficas para conocer las variables de conducta de los consumidores potenciales frente al producto. Serge Thiry, Chocolates de Autor es el establecimiento enfocado en la venta de chocolates de lujo, los cuales se encuentran en la delimitación geográfica donde se ubicará Dali's.

Para determinar el total de encuestas a realizar en el sector (de la calle 82 a la calle 90 entre avenidas 11 y 15, en Chapinero, Bogotá) utilizando un método de muestreo sin reemplazo, lo que quiere decir que no se encuestó a la misma persona varias veces, convirtiéndolo en muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, se eligen los entrevistados a juicio de los autores (Malhotra, 2011). Finalmente, se realizó una prueba piloto de 35 encuestas con el fin de saber el tamaño ideal de la población necesaria para realizar las encuestas, tomando en cuenta la pregunta objetivo de este plan de negocio, “¿Le interesaría una propuesta gastronómica de productos de alta chocolatería como bombones, postres y bebidas a base de cacao, que incluyan frutas exclusivamente nacionales en sus rellenos y decoración, entre otros productos?, el grado de aceptación que tiene el público frente a la propuesta, resumido en la siguiente tabla.

PRUEBA PILOTO	
Número de encuestas	35
π (Población con respuesta positiva)	64,4%
D (Nivel de precisión)	8%
Nivel de confianza probabilístico	92%
Z (Nivel de confianza)	1,96
n: Tamaño muestra representativa de la población	137,54
Numero de encuestas final	138

Tabla 1. Ficha técnica para la determinación de la muestra de la población. Fuente: elaboración propia (2018).

2.1.1.1. Análisis de encuestas

El desarrollo de las encuestas se llevó a cabo el día miércoles 11 de abril de 2018 entre las 12 del mediodía y las 5 de la tarde, una mitad de las encuestas se realizó en las proximidades de la chocolatería Serge Thiry en la calle 90 con carrera 13 y la otra mitad en la calle 85 entre carreras 11 y 13. El formato de las encuestas realizadas se ubica en la sección de anexos (Anexo 1). A continuación, un breve análisis de cada uno de las preguntas realizadas con sus respectivas respuestas.

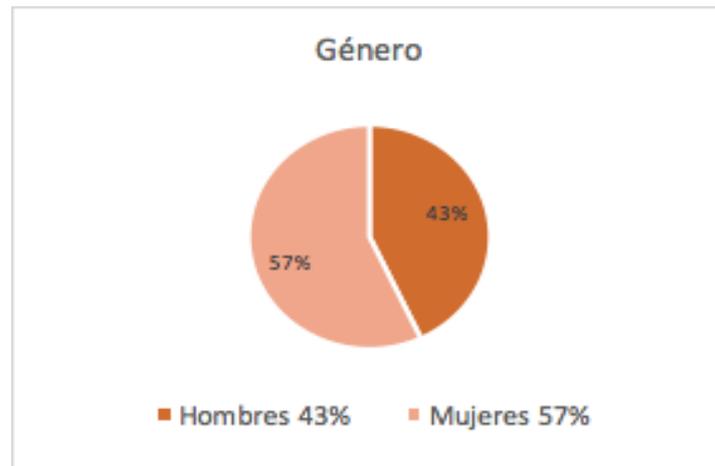


Figura 3. Género encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

Se evidenció un público mayoritariamente femenino, esto puede deberse a la localización en que se llevaron a cabo las encuestas pues es un lugar asociado con las compras.

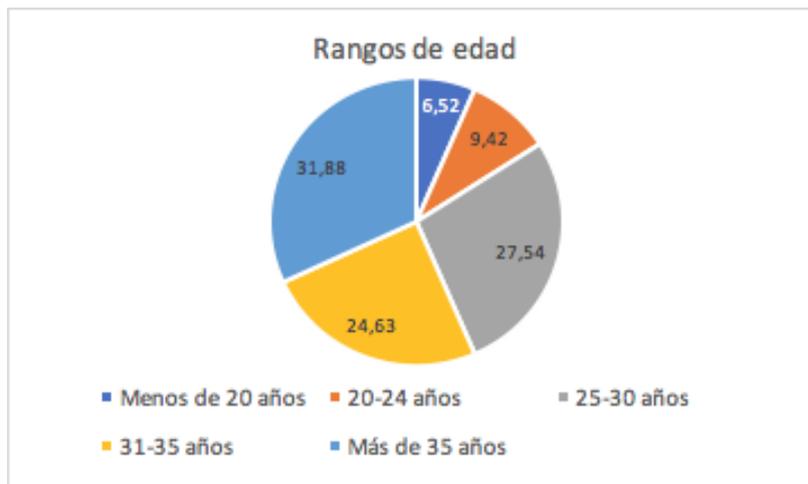


Figura 4. Rangos de edad encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

Los rangos de edad muestran una mayor participación por parte de las personas entre los 25-30 años con un 27,54% del público encuestado y más de 35 años con un 31,88%. De acuerdo a lo observado en la investigación de campo, se puede concluir que el sitio es concurrido principalmente por familias o personas con un poder adquisitivo acorde a la edad mencionada, así como trabajadores y residentes del sector.

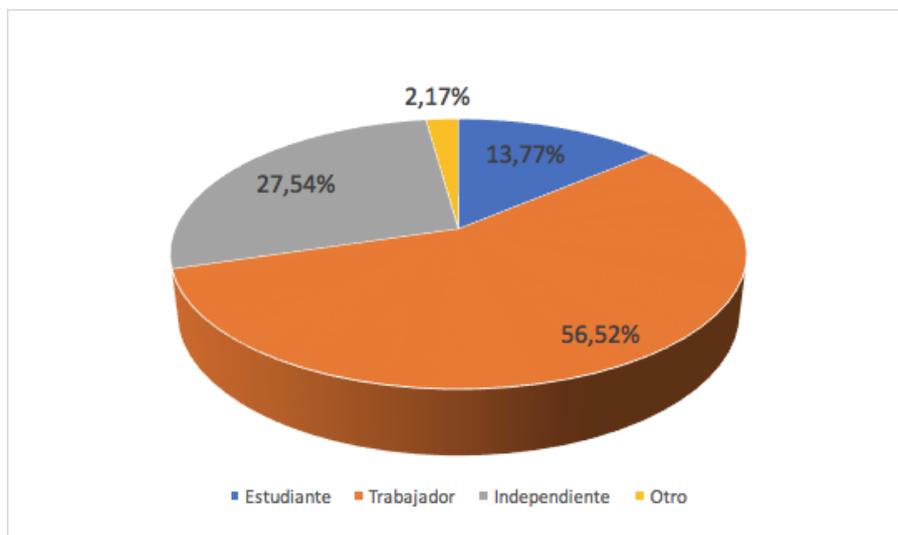


Figura 5. Ocupación de encuestados, encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

En su mayoría, los trabajadores tuvieron una presencia mayor en las encuestas con un 56,52%, esto responde a los rangos de edad y aclara que el sector es frecuentado por personas que trabajan y tienen ingresos de un salario. En segundo lugar, está el público con trabajos independientes. La participación de los turistas corresponde a la categoría de otros con 2,17% de los encuestados.

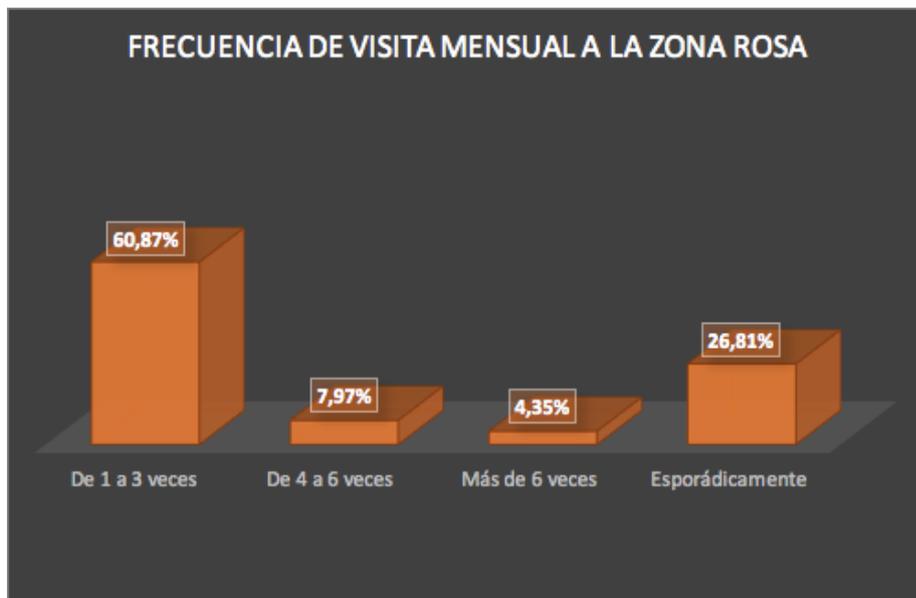


Figura 6. Frecuencia de visita mensual a la Zona Rosa encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

Exceptuando los trabajadores de la zona, el 60,87% de las personas encuestadas dice visitar la Zona Rosa entre 1 a 3 veces los fines de semana del mes, esto debido a que es un lugar al que no se va todos los días, pero sí es un sitio predilecto a la hora de salir los fines de semana, además, dado el tipo de ocupación, las personas encuestadas trabajan usualmente entre semana y la Zona Rosa es su sitio de esparcimiento.



Figura 7. Frecuencia mensual de consumo de chocolate encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

Más de la mitad de los encuestados (57,25%) consume de 4 a 6 veces al mes algún tipo de producto con cacao, ya sea de la competencia o los productos que ofrecerá Dali's. Esto nos dice que, entre las personas encuestadas en la zona, en promedio, se consume por lo menos una vez al mes alguno de estos productos.

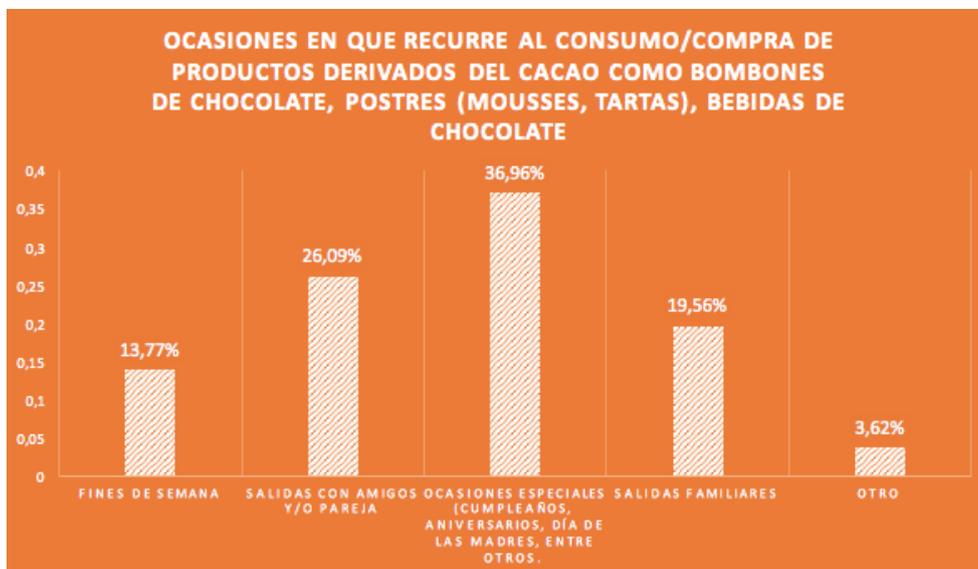


Figura 8. Ocasiones de consumo/compra encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

El 36,96% de la población encuestada dice consumir o comprar productos derivados del cacao en ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios, día de las madres, entre otros. Lo anterior es debido a la relación que tienen los chocolates con las fechas especiales y con los regalos. El 26,09% de los encuestados dice que salidas con amigos y/o pareja, esto por la relación de estos productos con el salir de la rutina y el romance. Por último, un 19,56% dice hacerlo en salidas familiares, teniendo en cuenta que se encuestó un gran número de familias, con un total de 27.



Figura 9. Rango Salarial encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

El rango salarial predomina con un 53,62% entre \$800.000 y \$2.500.000 reflejando así el promedio nacional de ingresos dado por el DANE, el cual es de \$1.250.000 (DANE, 2018, citado en Noticias Caracol, 2018). Cabe resaltar que el 18,84% de los empleados que tienen un salario menor a \$800.000 COP es en gran parte por la población de menores de edad entrevistados.

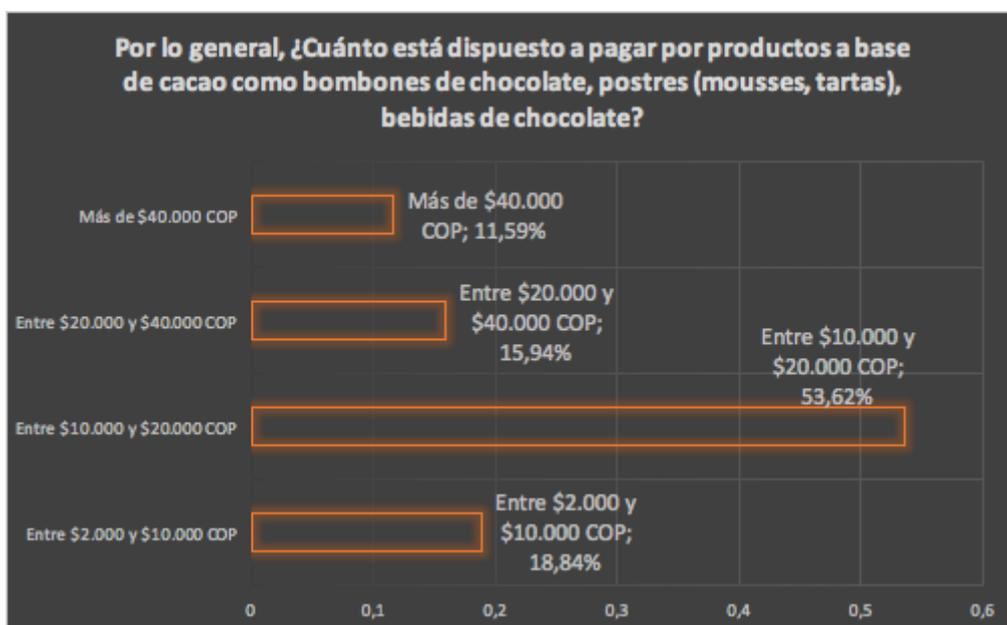


Figura 10. Disposición de pago por productos de cacao similares, encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

Un total de 53,62% de los encuestados afirman estar dispuestos a pagar entre \$10.000 y \$20.000 COP por productos elaborados a base de cacao, mencionados en la figura, pensados para ser comercializados en el establecimiento. Este resultado fue tomado en cuenta a la hora de realizar la carta de Dali's, siendo acorde con las preferencias del mercado. Se debe aclarar que este gasto se realiza cuando el consumidor lo quiere realizar y se encuentra en la zona.

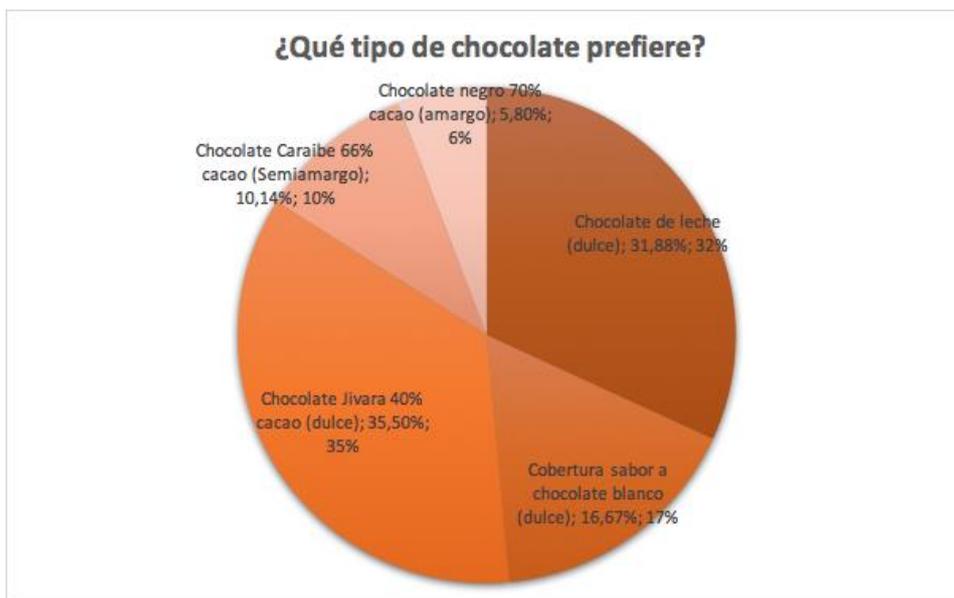


Figura 11. Preferencia en tipos de chocolate encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

La preferencia de chocolates se inclina más hacia el tipo de cacao dulce, es por eso que el chocolate Jivara 40% de cacao (35%), chocolate de leche (32%) y cobertura sabor a chocolate blanco (17%) son los resultados con mayor porcentaje. Es la respuesta promedio de las personas ya que se tiende a asimilar el chocolate con el sabor dulce.

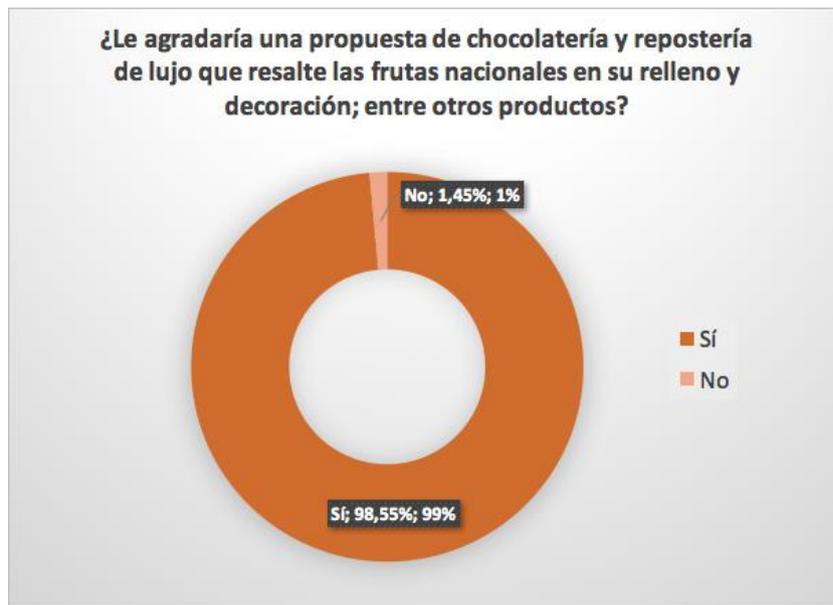


Figura 12. Aceptación del producto encuestas Dali's. Elaboración Propia. (2018).

El 98,55% de los encuestados dicen agradales la propuesta comercial de Dali's. La respuesta se ve favorecida por las características del producto, dándole fuerza a los productos nacionales para llamar la atención del público.

2.1.1.2. Análisis del sector (DOFA)

	<ul style="list-style-type: none"> - Pocas redes de contacto en el sector por parte de los fundadores de Dali's. - Reducido número de datos históricos que permitan conocer un pronóstico de la demanda del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un bajo número de establecimientos similares en la delimitación. - Incorporar la organización al sector turístico por medio de la inscripción al Registro Nacional de Turismo, lo que trae beneficios importantes financieros y de participación en programas. - Creciente interés por el cacao colombiano en nacionales y extranjeros. 	
D	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	O
F	FORTALEZAS	AMENAZAS	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de productos de alta calidad, en lo posible exclusivamente nacionales. -Uso de frutas nacionales en los productos. -Servicio y atención al cliente especializado. -Equipos de producción de alta calidad. -Adecuación y decoración llamativa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las cualidades del cacao cambian cosecha a cosecha (no se mantiene un estándar de sabor y calidad del producto nacional). -Falta de cultura cacaotera. 	

Figura 13. Matriz DOFA Dali's. Elaboración propia. (2019).

El DOFA es, en resumidas palabras, un análisis interno y externo de la organización desde sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas el cual permite formular estrategias apropiadas que puedan explotar al máximo las fortalezas internas y las oportunidades externas, y reducir y proteger a la organización de las amenazas externas y corregir las debilidades internas (Robbins & Coulter, 2012, p. 54).

La matriz DOFA realizada para Dali's enseña a las debilidades como pocas redes de contactos en el sector y bajo número de históricos que permitan pronosticar la demanda de la chocolatería y así definir una estrategia que las mitigue.

Cuando se habla de "pocas redes de contacto", se refiere a la baja cantidad de conexiones con otros actores dentro del sector. La escasez de contactos en este sector se puede reducir con una de las oportunidades identificadas: la articulación a la cadena turística, para así crear alianzas con otras organizaciones y conocer actores en el sector de la gastronomía, de esta manera encontrar un intercambio de conocimientos e ideas y en algunos casos, de proveedores. La integración de Dali's en la cadena turística de Bogotá y el país, se centra en la inscripción al Registro Nacional de Turismo, que entre

alguno de sus beneficios que tiene la organización, es el acceso a recursos del Fondo Nacional de Turismo, menor costo en el pago del impuesto de Industria, Comercio y Avisos (ICA), beneficios de créditos de Findeter y Bancóldex y participación en programas de ProColombia y el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Dinero, 2017).

Adicionalmente, se evidencian oportunidades clave para Dali's como el reducido número de establecimientos del mismo tipo en el sector. De hecho, en el sector de la Zona Rosa solo existe un establecimiento similar, Serge Thiry, ubicado en la 90 con 13. Serge Thiry cuenta con otro establecimiento ubicado en el barrio Galerías (Calle 53 con Carrera 17). Así mismo, se evidencia el creciente interés de la población nacional y extranjera (en general) por el cacao colombiano gracias a su calidad, el cual ha doblado su producción y se caracteriza por ser más fuerte en exportaciones que importaciones (Portafolio, 2018).

Sin embargo, no hay que olvidar que las amenazas siempre existen y una de estas es que, según José Ramón Castillo, chocolatero mexicano, en Colombia, cosecha a cosecha, no se mantiene el mismo estándar de calidad y sabor. Por lo tanto, se debe tener una vista introspectiva de las oportunidades competitivas del cacao nacional y consolidar los términos de calidad del mismo (La Barra, 2017). Sin embargo, todo esto puede ser contrarrestado con las fortalezas identificadas, ofreciendo los mejores productos encontrados en el territorio nacional, marcando diferencia en el mercado con el apoyo de las frutas nacionales en la construcción de los productos de Dali's y ofreciendo un servicio de alta calidad, reflejando el concepto de la organización. Con esta información es posible tomar un camino como organización y así llevar a cabo estrategias que vayan de acuerdo con la verdadera situación interna y externa que afecta a Dali's.

2.1.1.3. Competidores

Como se mencionó anteriormente, el competidor de Dali's es "Serge Thiry, chocolates de autor", una empresa que se encuentra en el mercado desde el año 2007. Serge Thiry se propone compartir su pasión, tender puentes y potencializar a Bogotá como una plaza fuerte del chocolate (www.sergethiry.com, 2019). Es un establecimiento cálido, de ambiente muy familiar y presenta sus productos de forma sutil, pero la experiencia gastronómica hace que su valor agregado resalte sobre todo lo demás. Realizando un diagnóstico de la competencia se pudo investigar los productos y sus precios de venta y realizar un comparativo de precios frente a los precios establecidos en el capítulo financiero:

TABLA DE PRECIOS SERGE THIRY	
Bombon de chocolate x 1 Und	\$ 2.700
Bombon de chocolate x 4 Und	\$ 13.000
Bombon de chocolate x 9 Und	\$ 27.000
Bombon de chocolate x 16 Und	\$ 43.000
Bombon de chocolate x 25 Und	\$ 68.000
Bombon de chocolate x 36 Und	\$ 97.000
Bombon de chocolate x 49 Und	\$ 130.000
Barra de chocolate x 1 Und	\$ 16.000
Caja de corazones x 8 Und	\$ 30.000
Caja de corazones x 12 Und	\$ 45.000
Caja de corazones x 24 Und	\$ 85.000
Caja de trufas x 12 Und	\$ 37.000
Caja de trufas x 24 Und	\$ 70.000

TABLA DE PRECIOS DALI'S	
BOMBON DE CHOCOLATE X 1 UND	\$ 2.000
BOMBON DE CHOCOLATE X 6 UND	\$ 10.800
BOMBON DE CHOCOLATE X 12 UND	\$ 21.900
BOMBON DE CHOCOLATE X 24 UND	\$ 45.000
TURRON DE CHOCOLATE CON AJI Y NUECES MACADAMIA	\$ 4.000
MOUSSE DE CHOCOLATE DULCEY, CAFÉ, COCO Y FRAMBUESA	\$ 15.600
MOUSSE DE CHOCOLATE, FRESAS, OREOS Y PISTACHOS	\$ 9.800
POSTRE DE CARAMELO, NARANJA, CHOCOLATE Y ROMERO	\$ 8.000
VASITOS DE MOUSSE DE CHOCOLATE CON FRAMBUESAS	\$ 6.200
MOUSSE DE CHOCOLATE, TOFFEE, CAFÉ Y AMARETTO	\$ 6.900
TARTA DE LECHE MERENGADA, CHOCOLATE BLANCO, FRESA Y FRAMBUESA	\$ 7.200
MOUSSE DE CHOCOLATE, ALBARICOQUE Y FRUTA DE LA PASIÓN	\$ 9.600
PASTELITOS DE MANTEQUILLA DE MANI, CEREZAS Y CHOCOLATE	\$ 3.300
BOCADOS DE CHOCOLATE Y NARANJA	\$ 4.400
JUGO DE COCO Y MENTA	\$ 4.800
JUGO DE PIÑA Y MENTA	\$ 4.800
JUGO TROPICAL	\$ 5.700
JUGO DE FRESA	\$ 4.800
JUGO DE MORA	\$ 4.800
JUGO DE NARANJA	\$ 4.800
JUGO DE MARACUYA	\$ 4.800
JUGO DE UCHUVA	\$ 4.800

Tabla 2. Tabla de precios Serge Thiry y Chocolates Dali's. Fuente: elaboración propia (2019).



Imagen 2. Caja de 16 bombones chocolatería Serge Thiry. Captura tomada de <https://www.sergethiry.com/categoria-producto/bombones/>



Imagen 3. Fachada Serge Thiry – Sede Galerías. Elaboración propia.



Imagen 4. Vitrinas Serge Thiry – Sede Galerías. Elaboración propia.

2.1.2. Propuesta comercial y plan de mercado

2.1.2.1. Producto

Por tratarse de un establecimiento gastronómico de chocolatería y postres de lujo, Dali´s ofrecerá productos como bombones de chocolates rellenos de frutas (además de otros productos como galleta Oreo), mousses, tartas, jugos naturales. Estos productos serán artesanales en su mayoría, con materia prima nacional de la mejor calidad, en un espacio acogedor que complemente y transmita la experiencia de lujo por su decoración, servicio, instalaciones y presentación de los productos. Los bombones se caracterizan por tener una decoración con manchas de color similares a los bigotes del artista Salvador Dalí, de ahí el nombre de la chocolatería. Se pretende consolidar el sitio como el lugar predilecto para la compra de chocolates y degustar la variedad del cacao colombiano de sus diversas regiones, con el objetivo de articular la chocolatería a la cadena turística del sector y la ciudad por el interés que podría generar en los extranjeros, visitantes locales y amantes de la chocolatería. Así mismo, que sea un lugar de referencia para los consumidores en ocasiones especiales como cumpleaños, día de las madres, aniversarios o detalles de otro tipo. El establecimiento cuenta con un diseño de cajas “para llevar” el cual puede ser observado al final del documento en el anexo 31.

Entre la oferta de productos con la que cuenta Dali's se encuentran los bombones, que pueden ser de chocolate negro, de leche o cobertura blanca, rellenos de pulpa de fruta y fruta confitada de naranja, uchuva, mora, maracuyá, kiwi, piña, durazno y cereza. Además de otros bombones rellenos con galleta Oreo®, maní y leche condensada. Estos productos serán exhibidos en un mostrador para resaltar y llamar la atención de los clientes con sus colores y apariencia. Adicionalmente, los bombones son el principal producto de la chocolatería. Los demás productos que complementan la oferta de la chocolatería, son productos de repostería que pueden ser consumidos en el establecimiento y algunos de estos productos, son para compartir. Estos productos son: *Turrón de chocolate con ají y nueces de macadamia, Postre de caramelo, chocolate, naranja y romero, Mousse de chocolate, fresas, oreo y pistachos, Mousse de chocolate Dulcey con café, coco y frambuesa, Vasitos de mousse de chocolate con frambuesas, Mousse de chocolate, toffee, café y amaretto, Tarta de leche merengada con chocolate blanco, fresa y frambuesa, Mousse de albaricoque y fruta de la pasión, Pastelitos de mantequilla de maní, cerezas y chocolate, Bocados de chocolate y naranja.*

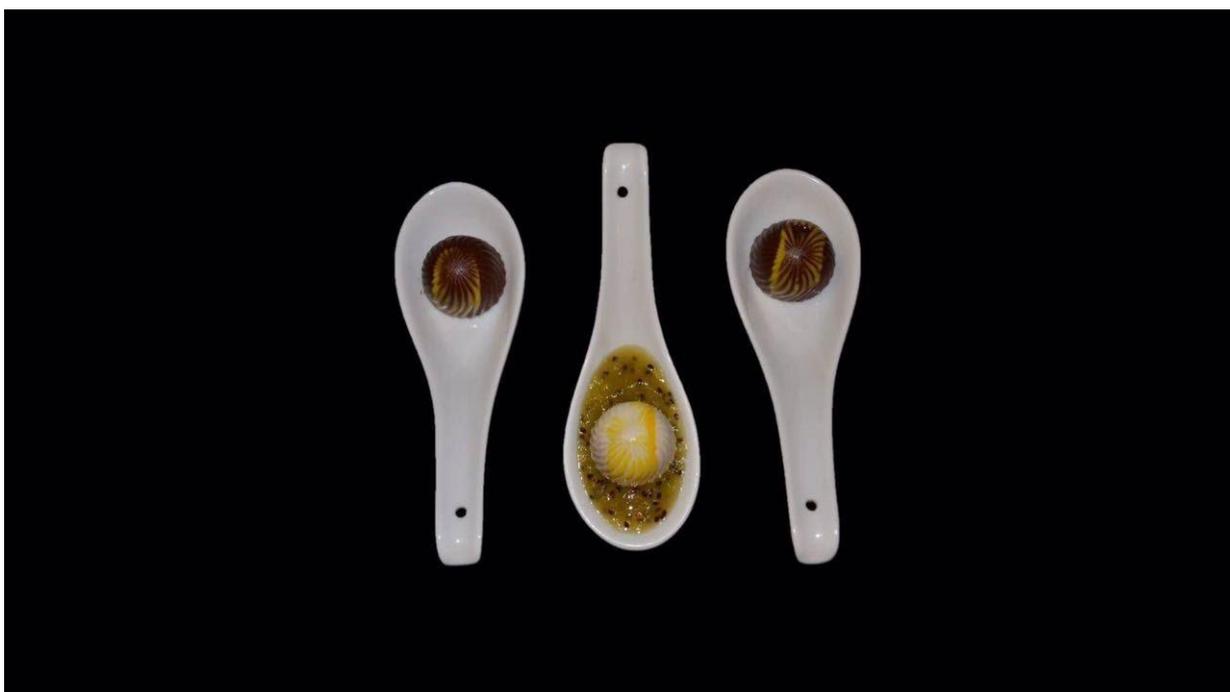


Imagen 5. Bombones de chocolate blanco y negro de maracuyá. Fotografía tomada por Diego Salazar.



Imagen 6. Rellenos de bombones como uchuva, piña, kiwi y durazno en chocolate blanco. Fotografía tomada por Diego Salazar.



Imagen 7. Presentación de bombones de chocolate blanco. Fotografía tomada por Andrés Sánchez.

2.1.2.2. Precio

Los precios escogidos para cada uno de los productos de la chocolatería Dali's fueron tomados de las recetas estándar realizadas para cada producto, las cuales se pueden observar en el capítulo financiero. Adicionalmente, se tomó en cuenta el precio de los productos de las chocolaterías similares, como Serge Thiry. La siguiente imagen es un ejemplo de los precios que maneja esta chocolatería, la cual ofrece cajas de chocolates o bombones en distintas cantidades. Se debe tener en cuenta que el valor de la caja de 9 bombones en Serge Thiry tiene un precio de \$25.000 pesos colombianos (\$2.700 pesos colombianos cada bombón) y los productos de Dali's no pueden ser los mismos, pero sí similares.



BOMBONES
Caja 9 bombones
\$ 25,000

Imagen 8. Caja de 9 bombones chocolatería Serge Thiry. Captura tomada de <https://www.sergethiry.com/categoria-producto/bombones/>

A continuación, se enseña la carta que se utilizara en la chocolatería con los precios fijados:



CHOCOLATERÍA
DALI'S
CHOCOLATERÍA ARTESANAL

BOMBONES

Bombones blancos o negros rellenos de frutas(naranja, uchuva, mora, maracuyá, kiwi, piña, durazno, cereza).	\$2.000 COP
*Bombones blancos o negros rellenos de otros sabores(Oreno, maní, leche condensada).	

REPOSTERÍA

Turrón de chocolate (con ají y nueces de macadamia)	\$4.000 COP
Postre de caramelo, chocolate, naranja y romero..	\$8.000 COP
Mousse de chocolate, fresas, oreo y pistachos.	\$9.800 COP
Mousse de chocolate (dulcey, café, coco y frambuesa)	\$15.600 COP



Vasitos de mousse de
chocolate con
frambuesas. \$6.200 COP

Mousse de chocolate,
toffee, café y
amaretto. \$6.900 COP

Tarta de leche
merengada con
chocolate blanco,
fresa y frambuesa. \$7.200 COP

Mousse de chocolate,
albaricoque y fruta de
la pasión. \$9.600 COP

Pastelitos de
mantequilla de maní,
cerezas y chocolate. \$3.300 COP

Bocados de chocolate
y naranja. \$4.400 COP





JUGOS

JUGO DE COCO Y MENTA	\$4.800 COP
JUGO DE PIÑA Y MENTA	\$4.800 COP
JUGO TROPICAL	\$5.700 COP
JUGO DE FRESA	\$4.800 COP
JUGO DE MORA	\$4.800 COP
JUGO DE NARANJA	\$4.800 COP
JUGO DE MARACUYA	\$4.800 COP
JUGO DE UCHUVA	\$4.800 COP



Figuras 14, 15 y 16. Carta Chocolatería Dali's. Elaboración propia en <https://www.canva.com>.

2.1.2.3. Plaza

El establecimiento se ubicará en uno de los sectores más exclusivos de la ciudad de Bogotá, en la Zona Rosa, lo cual garantizará la llegada de clientes adeptos a la gastronomía, turistas y personas de poder adquisitivo alto. La idea de ubicarlo en este sector de la ciudad se da por el estilo de lujo del establecimiento y el tipo de cliente que se busca.

Los canales de venta de Dali's seleccionados son el canal directo, página web y redes sociales. El canal directo se enfoca en las ventas que tendremos directamente con el cliente en el establecimiento. La página web facilitará el contacto entre clientes y la chocolatería, además de ser un puente para pedidos anticipados y dar una introducción a los productos. La página web será creada por un desarrollador web con conocimientos en este tipo de organizaciones y será manejada por el community manager.

Las redes sociales, como Facebook e Instagram serán otro canal de venta para la chocolatería pues mantendrá el contacto y la actualización de información con los interesados. Adicionalmente, las redes sociales permiten hacer pagos por publicidad que incrementará el tráfico de publicaciones y la llegada a más clientes potenciales. También estará encargado de esto el community manager de la organización.

Por parte de la cadena de abastecimiento, el cacao será traído del departamento de Arauca, donde cerca de unas 1.300 familias se ven involucradas en la siembra y recolección de esta materia prima. Además, apoyar a las familias productoras de cacao de Arauca es sinónimo de estar en contra de la violencia en este departamento (El Colombiano, 2018). También se tiene en cuenta territorios como Norte de Santander y Santander para realizar tratos de surtido de cacao de alta calidad. Otros productos como frutas para los rellenos, entre otros, serán adquiridos por cadenas como Carulla o compras realizadas en plazas de mercado.

La chocolatería Dali's busca tener un establecimiento con un diseño moderno, que permita tener un momento agradable no solo a través de los productos sino también con el servicio prestado. Se tiene proyectado un local de aproximadamente 40 metros cuadrados, con un espacio de producción, un espacio para vitrinas, un espacio para el servicio y un baño.

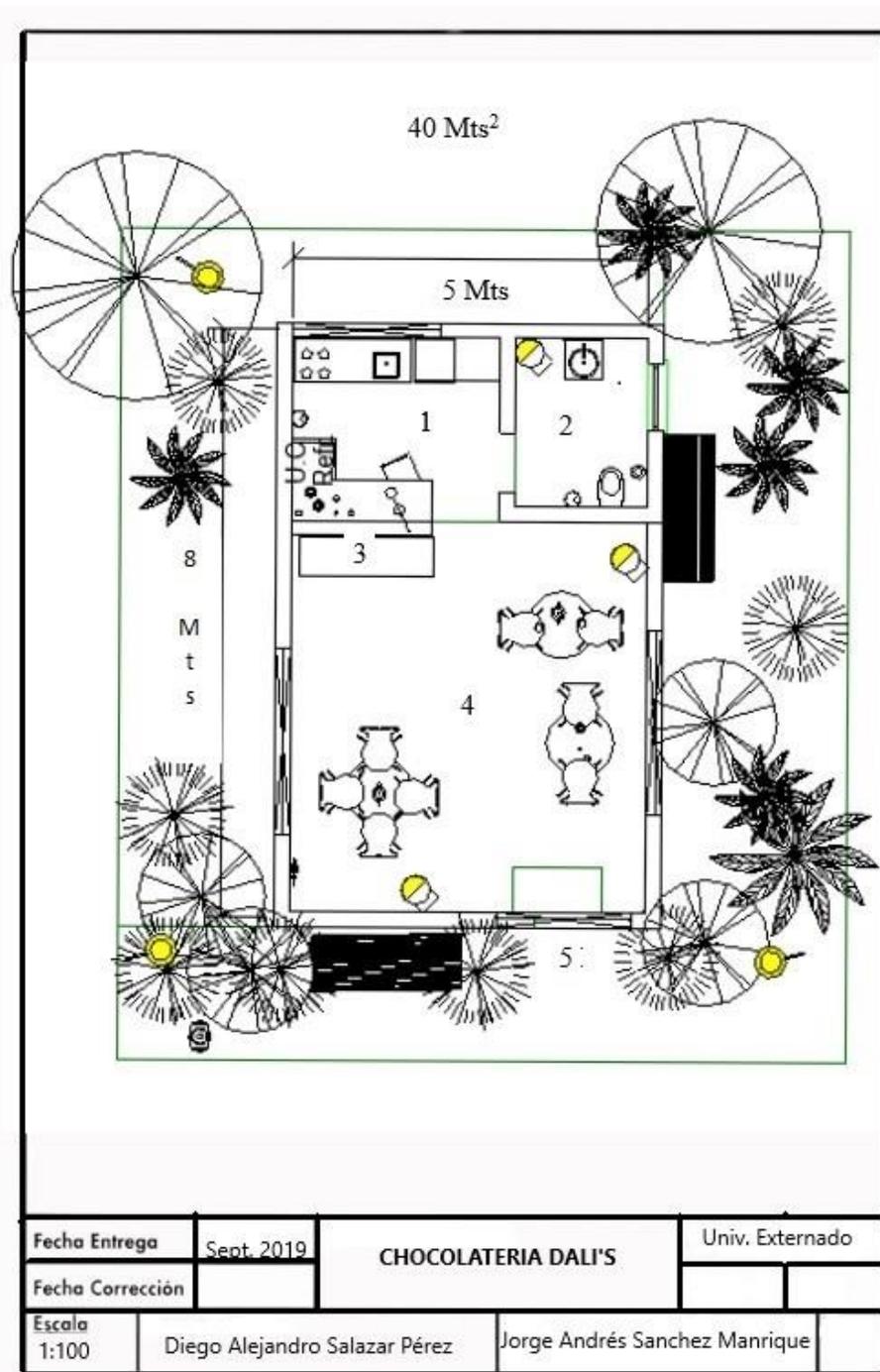


Figura 17. Plano 2D pensado para la chocolatería Dali's, 21,6 metros cuadrados. Elaboración propia.

Leyenda:

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| 1. Zona de producción | 4. Área de servicio |
| 2. Baño | 5. Entrada – Salida |
| 3. Vitricas | |

Así mismo, se realizó un render del establecimiento con el fin de plasmar la idea que se tiene de cómo va a lucir la chocolatería:



Imagen 9. Vista frontal de Chocolates Dali's. Elaboración propia.



Imagen 10. Vista frontal de Chocolates Dali's. Elaboración propia.



Imagen 11. Vista aérea de Chocolates Dali's. Elaboración propia.



Imagen 12. Vista al interior de Chocolates Dali's. Elaboración propia.



Imagen 13. Vista al interior de Chocolates Dalí's. Elaboración propia.



Imagen 14. Vista de la zona de producción de Chocolates Dalí's. Elaboración propia.



Imagen 15. Vista del baño de Chocolates Dali's. Elaboración propia.

2.1.2.4. Promoción

Se realizará una estrategia 360° de mercadeo de branding tres meses previos a la inauguración del establecimiento, concentradas en la creación de redes sociales a través de una campaña en Facebook e Instagram que tenga como objetivo comercial la generación de clientes potenciales por medio de publicaciones que generen tráfico en la página, así mismo se realizarán publicaciones de prensa tradicional como artículos y cuñas radiales; con esto, se creará una estrategia de campaña de expectativa que anticipen la aparición de Dali's. También se realizará una activación de marca dando pruebas del producto por medio de impulsores/as en las cercanías del establecimiento. Para este, se hará una pequeña producción de bombones variados de menor tamaño y los impulsores usando los colores representativos de la marca (anaranjado, amarillo y marrón), durante dos semanas (5 días por cada una de las semanas: miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo). Se pretende dar muestras de 100 bombones de chocolates por cada uno de los 10 días totales, 50 para cada uno de los impulsores contratados. Los bombones escogidos se repartirán entre 50 de chocolate negro y 50 de chocolate blanco y sus sabores son *uchuva, mora, maracuyá, kiwi y durazno*.

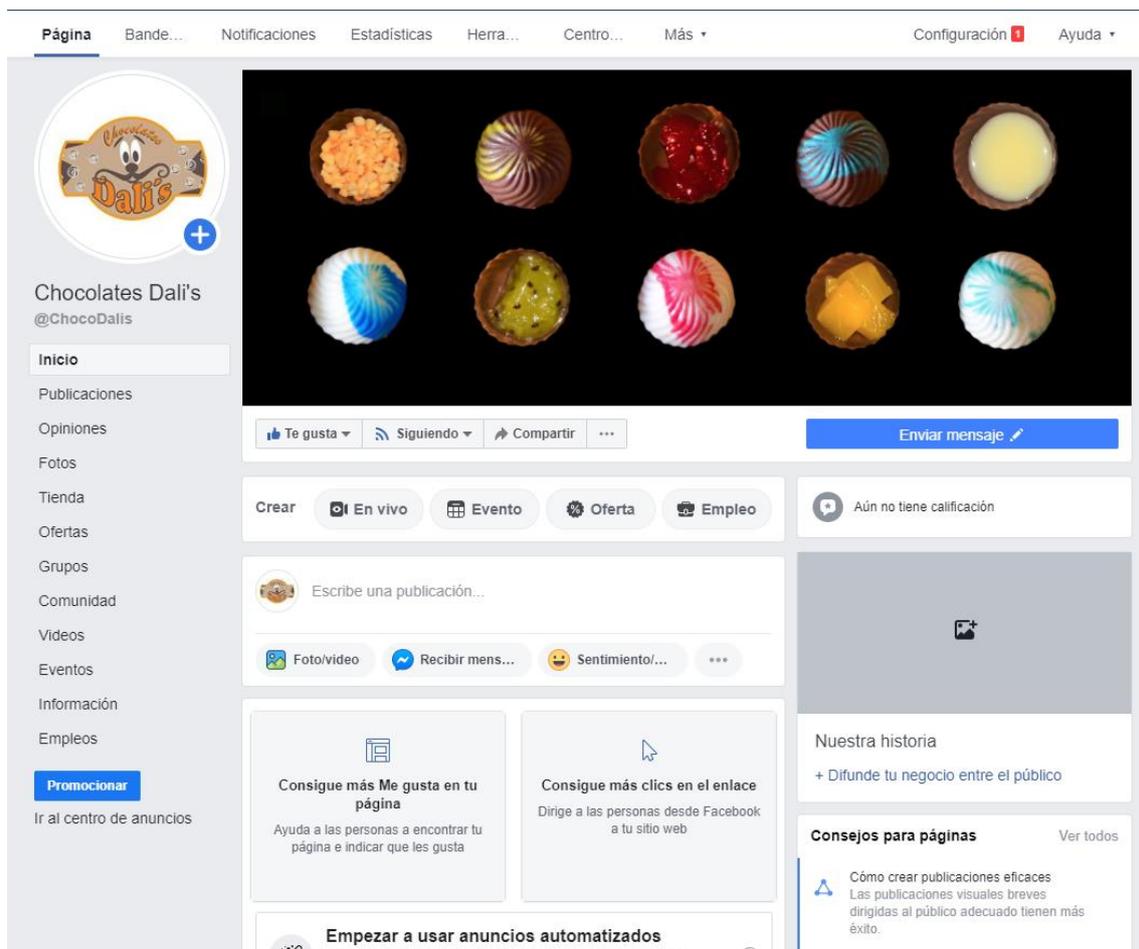


Imagen 16. Página en Facebook de Chocolates Dali's. Elaboración propia. 2019.

Se buscará crear contacto entre el lanzamiento del producto con los clientes potenciales por medio de publicidad en el diario ADN, específicamente con insertos dentro de la edición del día, así mismo, cuñas radiales en emisoras como la 92 en su programa “Suelta como gabete” y la X en su programa “Sound City”. Según la información extraída del Media Kit de la revista La Barra, cuenta con 84.000 lectores, participantes del sector gastronómico y hotelero, con una recomendación del 98.5% por parte de los mismos, siendo esta una razón importante para desarrollar el espacio publicitario (La Barra, 2017). De igual forma se creará contenido digital para el desarrollo de una red de display de Google por medio de Banners publicitarios y se creará un Pre roll ad de Youtube con el fin de llegar a los clientes potenciales. Se establece como meta a largo plazo una programática en portales de comida, donde se espera convertirnos en aliados de Rappi.

A continuación, se enseña un cuadro que establece el costo de la publicidad escogida a realizarse previa al lanzamiento. Los valores asumidos después del lanzamiento, serán principalmente los de Facebook e Instagram cada mes, sin embargo, en la siguiente tabla, se muestra únicamente el valor de la publicidad 3 meses previos al lanzamiento del establecimiento:

Presupuesto gastos preapertura	Subtotal	Total
Impulsadores(as) - 2 x 10 días + Bandejas colgantes para degustaciones	\$60.000 día c/u – \$100.000 x bandeja	\$ 1,400,000
Banderas publicitarias (2 meses)	\$310.000 c/u	\$ 620,000
Publicidad Revista La Barra (tarifas 2017)	\$3.600.000	\$ 3,600,000
Facebook e Instagram (Todos los meses)	\$200,000.00	\$ 600,000
Muestra de productos (bombones)	\$200,000.00	\$ 600,000
Cuñas radiales (La 92 y La X)	\$5,000,000.00	\$ 5,000,000
TOTAL		\$ 11,820,000

Tabla 3. Presupuesto gastos de preapertura. Fuente: Elaboración propia (2019).

3. Capítulo 2: Gestión organizacional de Dali's

Con el capítulo de gestión organizacional, se busca establecer los diferentes ítems que permiten la buena administración del recurso humano y así mismo, generar una cultura organizacional que permita el buen funcionamiento de la empresa. Para el desarrollo de este capítulo, se tiene como fuente el libro “Guía Práctica para la Gestión de los Recursos Humanos” del autor Ramiro Hurtado Patiño, psicólogo especialista en Administración y Gerencia de Recursos Humanos y profesor en las Universidades Externado de Colombia, Fundación Universitaria Cafam y Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. A su vez, el profesor de la Universidad Externado de Colombia, Carlos Augusto Vizcaya Guarín, y su metodología para el desarrollo de la Misión y Visión de la organización.

3.1. Principios Organizacionales

Chocolates Dali's establece como principios organizacionales la calidad, el desarrollo organizacional y personal, honestidad, respeto, sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Esto con el fin de que se maneje una cultura organizacional que permita el desarrollo de las actividades diarias y se cumplan los resultados esperados en la organización. Siempre siguiendo los lineamientos, los principios organizacionales mencionados anteriormente, cumpliendo con la misión de la empresa y que permita cumplir con los objetivos a largo plazo que se definen en la visión.

3.1.1. Normas Básicas de Convivencia

- En todo momento se debe respetar a los compañeros de trabajo y los clientes de la organización, sus creencias religiosas y personales, género, tradiciones culturales y clase social.
- Se debe velar por la integridad de las personas que hacen parte de la organización y por las personas que visitan el establecimiento.
- Hacer buen uso de los espacios donde se realiza cada una de las actividades y de los insumos con los que se cuentan para prestar el servicio y la producción.
- Mantener en perfecto estado y aseo las instalaciones y las herramientas disponibles para el desarrollo de la actividad.
- Tener presente las capacidades que cuenta cada persona y la capacidad que tiene para desarrollar ciertas actividades que requieren un esfuerzo mayor. Como el recibimiento de materia prima.
- Ser proactivo, aportar para el desarrollo de la organización y las actividades del día a día.

3.1.2. Misión

Por medio de nuestros valores organizacionales, productos y desempeño como empresa, buscamos con nuestros colaboradores llegar a las personas nacionales e internacionales, que busquen a través del chocolate una experiencia única.

3.1.3. Visión

Por medio de la innovación, calidad, sabor y competitividad, posicionarnos como la opción preferida de los consumidores de chocolate en Bogotá en el año 2022.

3.2. Estructura organizacional

3.2.1. Organigrama de Dali's

Como se ve en la siguiente figura, el organigrama de Dali's va a estar establecido como una empresa con un nivel de jerarquización vertical donde se establece el nivel de mando de cada uno de los integrantes de la empresa. La empresa contará con una administración que será llevada a cabo por los propietarios, dos colaboradores encargados del área de producción de chocolates y una persona encargada del servicio en el establecimiento contratados directamente con la empresa. Por otro lado, se van a subcontratar dos cargos de la organización tales como contador y community manager. Al ser subcontratados, no tienen relación directa pero así mismo juegan un papel importante en el desarrollo de la organización llevando correctamente la contabilidad de la empresa y realizando una publicidad efectiva del establecimiento y los servicios que allí se ofrecen.

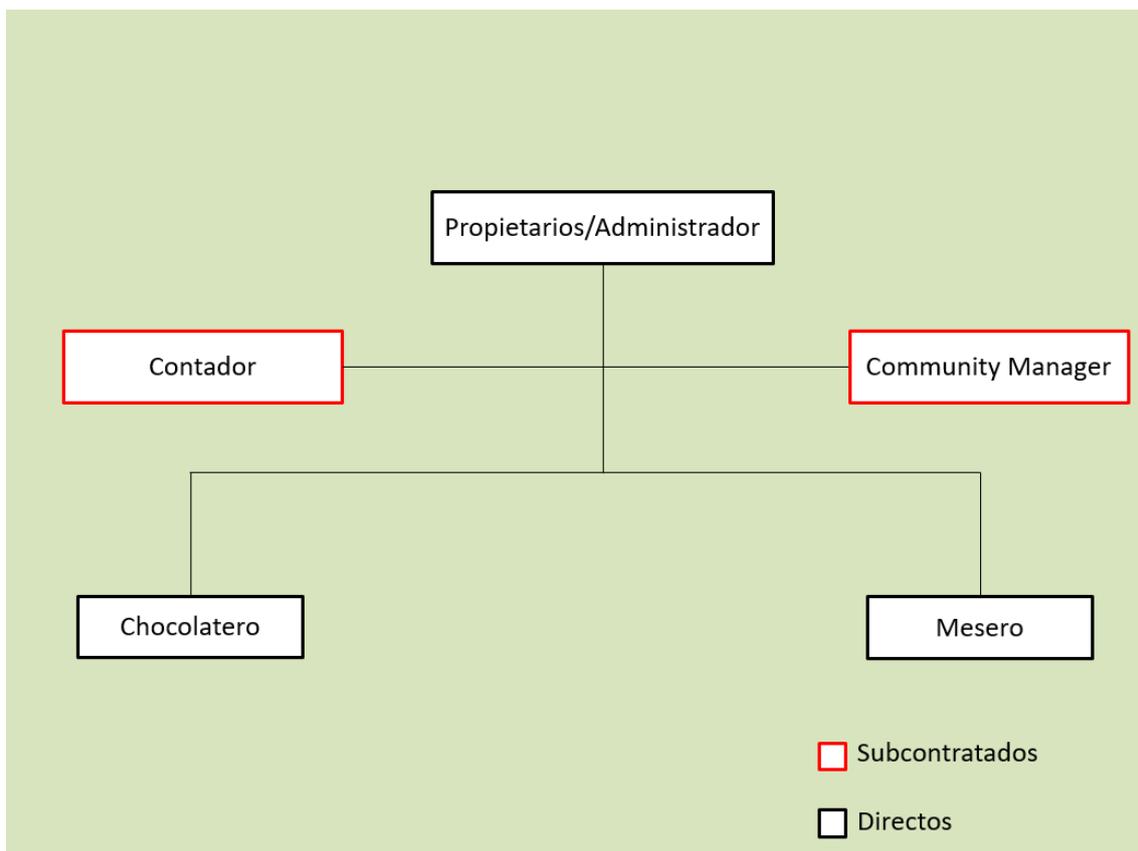


Figura 18. Organigrama de Dali's. Fuente: Elaboración propia (2017).

3.2.2. Descriptivo de cargos

DESCRIPTIVO DE CARGOS	
IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	Administrador
AREA	Gerencia
PLANTA DE PERSONAL	1 (Directo)
TIPO DE CONTRATO	Indefinido
No. DE PERSONAS A CARGO	5
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	Contador, Community Manager, Mesero, Chocolateros (2).
RESUMEN DEL CARGO: Ser el líder del establecimiento cumpliendo con los valores y principios organizacionales. Administrar los recursos de manera correcta buscando el crecimiento constante de la empresa. Este puesto será llevado a cabo por los propietarios.	
FUNCIONES GENERALES	
Ser el líder en todo momento.	
Estar pendiente en todo momento de los procesos a desarrollar.	
Presentar informes mensuales de la operación a los propietarios.	
Ser la imagen de la empresa en todo momento con transparencia e integralmente.	
Asegurar un ambiente laboral apropiado que permita el respeto entre los clientes internos y externos.	
Llevar un control responsable de ingresos y egresos diarios y dar a conocer esta información al contador.	
Las acciones que realice día a día tienen que ser en coherencia con los principios organizacionales.	
Realizar todos los procesos relacionados con el Talento Humano.	
Tener conocimientos básicos de mercadeo	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION	Profesional en áreas administrativas.
EXPERIENCIA	De 2 a 5 años de experiencia como administrador de un establecimiento del sector servicios.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Administración, finanzas, servicio, ventas, recursos humanos.
HABILIDADES FISICAS	Buen estado de salud.
HABILIDADES MENTALES Y DE PERSONALIDAD	Habilidades sociales para tener una buena comunicación, manejo de un segundo idioma.

Tabla 4. Descriptivo de cargos: Administrador. Fuente: Elaboración propia (2018).

DESCRIPTIVO DE CARGOS	
IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	Contador
AREA	Financiera
PLANTA DE PERSONAL	1 (Subcontratado)
TIPO DE CONTRATO	Prestación de servicios
CARGO DE JEFE INMEDIATO	Administrador
No. DE PERSONAS A CARGO	N/A
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A
RESUMEN DEL CARGO: Llevar un adecuado control de los ingresos y egresos de la empresa con responsabilidad y ética.	
FUNCIONES GENERALES	
Realizar todos los registros contables que se presenten durante la operación con el fin de mostrar un balance general cada mes	
Elaborar el presupuesto mensual con el administrador y los propietarios.	
Mostrar un estado de pérdidas y ganancias con su debida interpretación y recomendaciones.	
Hacer las declaraciones correspondientes frente a lo relacionado con impuestos.	
Informar sobre cualquier anomalía en términos contables.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION	Profesional en Contaduría Pública
EXPERIENCIA	De 2 a 4 años de experiencia contable en establecimientos gastronómicos.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Conocimientos en principios y prácticas de contabilidad, y conocimientos básicos sobre costos en establecimientos gastronómicos.
HABILIDADES FISICAS	Buen estado de salud y estar en condiciones para estar sentado durante la jornada.
HABILIDADES MENTALES Y DE PERSONALIDAD	Capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.

Tabla 5. Descriptivo de cargos: Contador. Fuente: Elaboración propia (2018).

DESCRIPTIVO DE CARGOS	
IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	Community Manager
AREA	Marketing
PLANTA DE PERSONAL	1 (Subcontratado)
TIPO DE CONTRATO	Prestación de servicios
CARGO DE JEFE INMEDIATO	Administrador
No. DE PERSONAS A CARGO	N/A
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A
RESUMEN DEL CARGO: Ser la persona encargada de dar a conocer la empresa en las redes sociales y ser el canal directo de los clientes con la empresa, buscando crear mayor fidelidad y un servicio oportuno.	
FUNCIONES GENERALES	
Tener un plan de mercadeo actualizado en concordancia con el plan estratégico de la empresa.	
Realizar un plan de mercadeo en compañía de los propietarios y el administrador.	
Elaborar las metas a corto, mediano y largo plazo para el crecimiento de la empresa que permita su reconocimiento en el sector.	
Realizar un plan de crecimiento y reconocimiento de la empresa en las redes sociales.	
Estar al tanto de las necesidades de los clientes de tal forma que permita a los clientes tener una experiencia única.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION	Profesional en Mercadeo y ventas o relacionado, que cuente con certificado en community manager.
EXPERIENCIA	De 2 a 4 años de experiencia en mercadeo de establecimientos gastronómicos.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Crecación de contenidos, manejo de redes sociales, diseño de páginas web, seguridad web.
HABILIDADES FISICAS	Adecuado estado de salud.
HABILIDADES MENTALES Y DE PERSONALIDAD	Excelente comunicación verbal y escrita, servicio al cliente.

Tabla 6. Descriptivo de cargos: Community Manager. Fuente: Elaboración propia (2018).

DESCRIPTIVO DE CARGOS	
IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	Chocolatero
AREA	Operaciones
PLANTA DE PERSONAL	2 (Directo)
TIPO DE CONTRATO	Indefinido
CARGO DE JEFE INMEDIATO	Administrador
No. DE PERSONAS A CARGO	N/A
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A
RESUMEN DEL CARGO: Realizar la producción diaria, mantener en completo orden y aseo la zona de trabajo y coordinar las órdenes de compra y recibo de materia prima requerida para la producción.	
FUNCIONES GENERALES	
Planear y organizar actividades de trabajo.	
Mantener el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos desde la gerencia.	
Cumplir con los procedimientos de manejo, recepción, seguridad y mantenimiento de dinero en efectivo.	
Participar en los procesos de mejora continua.	
Manejar conflictos, tanto con empleados como con clientes, según corresponda la situación.	
Coordinar y monitorear el nivel de servicio para garantizar la satisfacción del cliente.	
Presentar al administrador información sustantiva y relevante sobre la operación del bar.	
Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION	Profesional en carreras afines a la administración o logística.
EXPERIENCIA	Experiencia de 1 a 3 años en la coordinación de operaciones de empresas de Alimentos y Bebidas.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Conocimiento en el área de Alimentos y Bebidas, en servicio al cliente y calidad en procesos operacionales.
HABILIDADES FISICAS	Adecuado estado de salud, capacidad para laborar en todo momento de pie.
HABILIDADES MENTALES Y DE PERSONALIDAD	Liderazgo, coordinación de equipos de trabajo, habilidades comunicativas y actitud de servicio al cliente.

Tabla 7. Descriptivo de cargos: Chocolatero. Fuente: Elaboración propia (2018).

DESCRIPTIVO DE CARGOS	
IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	Mesero
AREA	Alimentos y Bebidas
PLANTA DE PERSONAL	1 (Directo)
TIPO DE CONTRATO	Indefinido
CARGO DE JEFE INMEDIATO	Supervisor de operaciones
No. DE PERSONAS A CARGO	1
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	N/A
RESUMEN DEL CARGO: Atender a los clientes del establecimiento brindando un servicio de calidad conforme a la normatividad y la calidad establecida por los propietarios y administrador del lugar.	
FUNCIONES GENERALES	
Atender a los clientes	
Prestar un servicio de calidad a los clientes cumpliendo el direccionamiento organizacional.	
Tener conocimiento de los ingredientes que tienen los productos que se ofrecen en el establecimiento	
Tener la capacidad para tomar decisiones que afecten positiva y negativamente a la empresa	
Participar en los procesos de mejora continua.	
Tener en cuenta que se debe apoyar en el auxiliar de servicio de tal manera que el servicio sea a tiempo y con calidad.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION	Bachillerato, preferiblemente con estudios técnicos de mesa y bar.
EXPERIENCIA	6 meses de experiencia como mesero en restaurantes o establecimientos del sector
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Servicio a la mesa.
HABILIDADES FISICAS	Coordinación, estado físico, adecuado estado de salud por lo que se exige frotis de Garganta Certificado Médico Apto para manipulación de alimentos.
HABILIDADES MENTALES Y DE PERSONALIDAD	Servicio al cliente, proactividad, toma de decisiones.

Tabla 8. Descriptivo de cargos: Mesero. Fuente: Elaboración propia (2018).

3.2.3. Provisión de personal

3.2.3.1. Reclutamiento

Según Hurtado (2015), el reclutamiento de personal tiene como finalidad atraer candidatos internos y externos la cual tengan la posibilidad y la motivación para aplicar a la vacante que se presenta en la empresa. Así mismo, existen dos tipos de reclutamiento: preventivo y por requisición de personal. En el caso de Dali's se aplicará solo el reclutamiento por requisición de personal.

Hay que tener claro el indicador de rotación ya que el reclutamiento preventivo se lleva a cabo una selección de personal donde se escogen los trabajadores inmediatos y a la vez se dejan otros en "lista de espera" con la finalidad de cubrir las vacantes que más rotación tengan dentro de la empresa, como la persona encargada del servicio y los chocolateros. Cabe aclarar que estas hojas de vida que se encuentran en "lista de espera" deben ser actualizadas para saber la disponibilidad que tienen los postulados para que en cualquier momento se puede cubrir dicha vacante.

En cuanto al reclutamiento por requisición de personal, se va a realizar la búsqueda de personal solo cuando se presente la posibilidad de contratar a una persona nueva en dicho cargo. Lo primero que hay que tener en cuenta, es el personal que ya se encuentra trabajando en la empresa, esto con el fin de promover el crecimiento profesional de los trabajadores, el sentido de pertenencia con la empresa y la motivación al desempeñar su labor.

3.2.3.2. Selección de personal

Al momento de realizar la selección de personal, se debe tener en cuenta el descriptivo de cargos establecido anteriormente de tal forma que se busque la persona idónea para cumplir con las necesidades de la empresa. Es importante que en este paso no solo se evalúe los conocimientos previos que tiene el aspirante sino también la capacidad de adaptarse al cargo, el trabajo en equipo, se cumplan las expectativas personales y de la empresa y que tenga claro que el aporte que le da a la empresa es en busca del cumplimiento de los objetivos.

Es importante que la persona a cargo de la selección de los aspirantes sea una persona imparcial, tenga claro conocimiento de los requerimientos para la empresa y el cargo al cual está aplicando. El primer paso es establecer el cargo que necesita reclutamiento, seguido a esto, el análisis de las hojas de vida presentadas debe ser acorde a lo establecido al descriptivo de cargos y que cumpla con los requisitos. El

tercer paso es realizar una entrevista donde se permita conocer más a fondo al aspirante, confirmar la información de la hoja de vida y ajustar el perfil de la persona.

En cuanto a los cargos operativos es necesario realizar una evaluación de desempeño técnica y psicotécnica con el fin de establecer las características que tiene el aspirante y si cumple con los requisitos del cargo y puede cumplir con los objetivos de la organización.

3.2.3.3. Contratación

Realizada la labor de selección de personal se da paso a la contratación del aspirante seleccionado para desempeñar el cargo dentro de la organización la cual da el estatus de *trabajador*. Cabe aclarar que la contratación debe estar dentro de lo establecido en la ley en el Código Sustantivo del Trabajo, a su vez, el contrato debe ser escrito donde se especifiquen los siguientes ítems: Datos del empleador, datos del trabajador, término del contrato, salario, periodicidad de pago, beneficios, cargo a desempeñar, fecha de inicio o vinculación, obligaciones generales del empleador y del empleado. Cada trabajador al ser vinculado a la organización debe llevar una carpeta individual donde se encuentren todos los papeles presentados a la empresa y que también sean requeridos desde el momento que se presenta como aspirante a la empresa. Los salarios están establecidos dentro del capítulo legal donde se especifica la base salarial y la periodicidad de pago.

3.2.3.4. Inducción

Dentro de la organización se va a realizar dos tipos de inducción una general donde se explican los procesos, no detalladamente, con la finalidad de que se conozcan los procesos que se presentan en la empresa y esto estará a cargo de los propietarios de la empresa. También se realizará una inducción de la historia de la empresa, productos que se ofrecen a los clientes, las normas básicas de convivencia, inducción entre los compañeros de trabajo y nuevamente presentar los objetivos que se buscan cumplir en el corto, mediano y largo plazo y de qué manera el trabajador puede aportar a estos. Si el trabajador se encuentra a cargos directivos se puede realizar una inducción general personalizada donde un representante de cada área pueda mostrar más detalladamente los procesos que se manejan y la importancia de cada uno de ellos.

Paralelamente a este proceso de inducción general se puede realizar una inducción específica donde el colaborador tenga un acercamiento a su equipo de trabajo, su jefe directo, ubicación de los equipos y las funciones a desempeñar. Esta inducción puede

durar entre una semana y un mes de acuerdo al cargo a desempeñar, también es importante tener claro el periodo de prueba establecido al momento de firmar el contrato entre la empresa y el colaborador.

3.2.4. Desarrollo y retención del personal

3.2.4.1. *Evaluación del desempeño*

La evaluación de desempeño permite analizar e incrementar la calidad en la ejecución de cada uno de los procesos presentes en la organización. La finalidad de esta evaluación dentro de Dali's es de manera correctiva donde los trabajadores puedan incrementar sus fortalezas, mejorar sus debilidades y realizar una mejor labor.

La periodicidad de estas evaluaciones puede variar de acuerdo al cargo, para los cargos operativos será cada trimestre y directivos será cada seis meses. De tal forma que se pueda generar un mejor desempeño y encontrar las falencias dentro de cada uno de los procesos. La metodología será establecida por la administración y se llevará a cabo por los jefes de área. A continuación, se presenta el formato que se va a implementar para realizar la evaluación de desempeño:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Nombre del evaluado		Cargo		
Nombre del evaluador		Cargo		
Fecha				
Periodo evaluado				
EVALUACIÓN CUANTITATIVA POR FACTORES				
Califique de 1 a 5 cada uno de los factores teniendo en cuenta su definición y que 1 significa deficiente y 5 excelente.				
FACTORES A EVALUAR	DEFINICIÓN	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN DEL JEFE	OBSERVACIONES
Calidad del trabajo	El trabajo realizado es llevado a cabo sin errores y cumple con los estándares empresariales.			
Cantidad del trabajo	Cumple con su horario y la cantidad de trabajo asignado.			
Puntualidad	Llega a tiempo a su lugar de trabajo y realiza las actividades a tiempo.			
Presentación personal	Se presenta de manera adecuada a la empresa y cumple con normas de higiene.			
Habilidades técnicas	Posee un buen manejo de sus implementos de trabajo y logra eficiencia al momento de usar la materia prima.			

Tabla 9. Evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia (2018).

3.2.4.2. Capacitación y desarrollo profesional

Teniendo como base la evaluación de desempeño se puede establecer un plan de acción donde se especifique si se necesita capacitación y qué actividades permiten que se mejoren las capacidades de cada uno de los colaboradores. Se deben establecer unos objetivos de capacitación donde se comunique de manera clara la finalidad de dicha capacitación. Se debe elegir el tipo de capacitación y la duración de estas capacitaciones. Luego de ser realizada la capacitación se debe establecer una fecha donde se evalúe nuevamente al trabajador y se pueda verificar la eficacia de la capacitación y establecer un seguimiento en los procesos desarrollados por dicho trabajador.

PLAN DE ACCIÓN		
Capacitación	SI	NO
Observaciones:		
Equipos nuevos	SI	NO
Observaciones:		
Ascenso	SI	NO
Observaciones:		

Firma Evaluador

Firma Evaluado

Tabla 10. Plan de acción. Fuente: Elaboración propia (2018).

3.2.5. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Según el decreto 1072 de 2015 se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, donde en el capítulo 6 se establece el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que se define como “la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores” (Ministerio de Trabajo, 2017).

El objetivo principal de este Sistema de Gestión es “mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones” (Ministerio de Trabajo, 2017).

Tal y como se establece en el decreto, el SG-SST debe ser implementado por el empleador, contando con el apoyo continuo de los colaboradores de la organización. Para llevar a cabo el SG-SST, el empleador debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los colaboradores; esto a través de un sistema de gestión basado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Es importante que al momento de implementar el SG-SST se tenga en cuenta el tamaño y características de la organización (Ministerio de Trabajo, 2017).

Así mismo, los colaboradores deben cumplir con las siguientes responsabilidades frente al SG-SST:

1. Procurar el cuidado integral de su salud;
2. Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud;
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa;
4. Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo;
5. Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST; y
6. Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST (Ministerio de Trabajo, 2017).

Para efectos de los propietarios de chocolates Dali's se establecen las siguientes responsabilidades frente al SG-SST cumpliendo su rol de líderes y administradores del establecimiento:

- Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
- Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.
- Motivar y fomentar la práctica de métodos seguros de trabajo.
- Convertirse en el modelo sobre el autocuidado en salud.

- Suspender las actividades de alto riesgo que no garanticen la seguridad del personal.
- Supervisar las actividades de alto riesgo realizadas por los colaboradores.

4. Capítulo 3: Asuntos legales y jurídicos

El capítulo se enfoca en reconocer la normatividad y los asuntos legales y jurídicos para llevar a cabo el funcionamiento del plan de negocio que hace parte del sector turístico y específicamente en un establecimiento gastronómico como lo es Dali's, esto con el fin de que cada uno de estos procesos sean indispensables para poner en marcha la venta de productos y/o servicios. Cabe resaltar que estos asuntos legales son de los más importantes para la conformación de cualquier establecimiento, de cualquier sector y de esa manera llevar a cabo una actividad comercial sana.

Para empezar, según la ley 300 de 1996 en su título XI 'De los prestadores de servicios turísticos en particular', Capítulo V 'De los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares', la actividad comercial de la Chocolatería Dali's, con su involucración en el turismo, se define de la siguiente manera:

ARTÍCULO 87. De los establecimientos gastronómicos, bares y similares.

Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares aquellos establecimientos comerciales en cabeza de personas naturales o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios.

ARTÍCULO 88. De los establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico. Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico aquellos establecimientos que por sus características de oferta, calidad y servicio forman parte del producto turístico local, regional o nacional y que estén inscritos en el registro nacional de turismo.

ARTÍCULO 89. De la calidad y clasificación de los servicios turísticos. Los establecimientos gastronómicos, bares y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.).

Además, se toma en cuenta la Resolución 2674 de 2013, que reemplaza la resolución 3075 de 10997, la cual fue expedida por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), autoridad sanitaria colombiana, que tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. Esta aborda temas que deben ser adoptados por Dali's para funcionar ejemplarmente como lo son las Buenas Prácticas de Manufactura (higiene de personal y correcta manipulación de alimentos), abastecimiento de agua, disposición de residuos líquidos o sólidos, en cuanto accesibilidad y estructura (puertas, ventanas, pisos, drenajes, techos, etc.), aseguramiento y control de la inocuidad, almacenamiento. Basándose en esta resolución se logrará consolidar el establecimiento como un punto de fabricación, expendio y consumo de alimentos inocuo y de calidad que busque el bienestar de los consumidores y asociados. Los principales puntos que involucran a Chocolates Dali's son los siguientes:

Restaurantes y establecimientos gastronómicos. Artículo 32. Condiciones generales. Los restaurantes y establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos cumplirán con las siguientes condiciones sanitarias generales:

1. Su funcionamiento no debe poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
2. Sus áreas deben ser independientes de cualquier tipo de vivienda y no pueden ser utilizadas como dormitorio.
3. Se localizarán en sitios secos, no inundables y en terrenos de fácil drenaje.
4. No se podrán localizar junto a botaderos de basura, pantanos, ciénagas y sitios que puedan ser criaderos de insectos, roedores u otro tipo de plaga.
5. El manejo de residuos líquidos debe realizarse de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con este.
6. Los alrededores se conservarán en perfecto estado de aseo, libres de acumulación de basuras, formación de charcos o estancamientos de agua.

7. Deben estar diseñados y contruidos para evitar la presencia de insectos, roedores u otro tipo de plaga.
8. Deben disponer de suficiente abastecimiento de agua potable.
9. Contarán con servicios sanitarios para el personal que labora en el establecimiento, debidamente dotados y separados del área de preparación de los alimentos.
10. Deben tener sistemas sanitarios adecuados, para la disposición de aguas servidas y excretas.
11. Contarán con servicio sanitario en cantidad suficiente para uso público, salvo que por limitaciones del espacio físico no lo permita, caso en el cual se podrían utilizar los servicios sanitarios de uso del personal que labora en el establecimiento o los ubicados en los centros comerciales, los cuales deben estar separados por sexo y debidamente dotados y estar en perfecto estado de funcionamiento y aseo (Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2013).

4.1. Constitución como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)

La figura comercial escogida por los creadores del plan de negocio es la relativamente nueva “Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)” (creada en 2008 por la Ley 1258). Una de las razones es porque se trata de una “estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Según la Guía 1 encontrada en el portal web de la Cámara de Comercio de Bogotá, las características de una SAS son:

- El registro de la SAS es constitutivo, lo que implica que una vez inscrita la sociedad, forma una persona jurídica distinta de los accionistas.
- Efectuado el registro EN DEBIDA FORMA no podrá impugnarse el contrato social.
- La existencia de la SAS y las cláusulas estatutarias se probarán mediante los certificados expedidos por las cámaras de comercio (2008).

“La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio (Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008). La Cámara de Comercio de Bogotá tiene a disposición el servicio de “CONSTITUCIÓN SAS VIRTUAL” al cual puede ingresar a través del sitio web www.ccb.org.co, sección Trámites y Consultas. Para acceder al servicio de inscripción Virtual de SAS, el solicitante debe tener capacidad legal para contratar, o puede realizarlo presencialmente en cualquiera de nuestras sedes. Utilizar el servicio de SAS Virtual le permitirá constituir su sociedad de forma totalmente virtual, ágil y segura. Así mismo, al finalizar el proceso el sistema realizará el proceso de obtención del NIT ante la DIAN y le permitirá obtener un certificado de existencia y representación legal previo el pago de los derechos correspondientes, todo sin salir de su casa u oficina.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Los pasos para llevar a cabo la inscripción son:

- I. Consultar nombre en el RUES:** verificar que no exista otra empresa con el nombre que desean registrar.
- II. Preparar documentación:**
Los documentos necesarios para la constitución son:
 - Documento privado de constitución
 - PRE-RUT
 - Fotocopia de la cédula del representante legal
 - Formulario único empresarial
- III. Inscripción en cámara de comercio:** Llevar los documentos, realizar el registro y el pago de los derechos de inscripción.
- IV. Creación de cuenta de ahorros:** Crearla en nombre de la empresa. Se entrega carta dirigida a la DIAN que certifica la existencia de la cuenta.
- V. Tramitar RUT:** Trámite realizado en la DIAN y para realizarlo se necesita la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros.

- VI. **Tramitar Registro Mercantil:** Con el RUT realizado se finaliza el proceso de la Cámara de Comercio y se solicitan las copias de la matrícula mercantil.
- VII. **Resolución de facturación y firma digital:** Formulario de la DIAN que necesita documentación personal y el registro mercantil. (Plan Único de Cuentas, 2015).

4.2. Requisitos generales para establecimientos gastronómicos

Los siguientes son requisitos de carácter obligatorio según Decreto 1879 de 2008:

- I. **Matricula mercantil vigente:** El establecimiento debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.
- II. **Sayco & Acinpro:** El establecimiento hará uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, por esto se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA).
- III. **Registro Nacional de Turismo:** Registro obligatorio para los prestadores de servicios turísticos. Dali's contará con este registro para así resaltar su participación en un ámbito más amplio que solo la gastronomía.
- IV. **Concepto sanitario:** Todo establecimiento debe cumplir con condiciones sanitarias óptimas (Resolución 2674 de 2013). El establecimiento contará con evaluaciones periódicas sanitarias enfocadas en el personal, áreas de producción y almacenamiento y así verificar cumplir con los requisitos legales. Aquí también incluimos los elementos de la Guía de Inocuidad de alimentos y bebidas para restaurantes o establecimientos gastronómicos, establecida por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos). En resumen, esta se centra en cumplir de manera eficiente cualquier tipo de condición sanitaria una vez dentro del establecimiento, por ejemplo: localización del establecimiento (lejos de focos de contaminación), condiciones de pisos y techos, drenajes eficientes, higiene del personal de manipulación de materias primas, condiciones de almacenamiento de materia prima, suministro de agua potable, disposición adecuada de residuos, entre otros.

Adicionalmente, “el establecimiento debe contar con un plan de saneamiento escrito, acorde con su actividad, el cual debe contener como mínimo los siguientes programas:

- Edificación e instalaciones: El establecimiento debe estar

alejado de focos de insalubridad como basuras, agua estancada, criadero de plagas (insectos y roedores).

- Pisos y paredes: Sin grietas, rugosidades, superficies lavables y no absorbentes.

- Drenajes: Tuberías y drenajes debidamente protegidos y que sean de fácil acceso para su limpieza y desinfección.

- Techos, iluminación y ventilación: En áreas de preparación de alimento, la higiene empieza desde su entorno. Techos sin cortes, grietas o suciedad que favorezca el crecimiento de hongos que puedan caer sobre los alimentos. Ventilación sin acumulación de suciedad, mallas que eviten la entrada de plagas, puertas resistentes y de superficies no absorbentes. La iluminación debe contar con su respectivo mantenimiento y limpieza para evitar la caída de elementos extraños sobre los alimentos.

- Instalaciones Sanitarias: para el uso del público y clientes, se debe contar con servicio sanitario dotados de elementos de higiene personal tales como jabón desinfectante, papel higiénico, equipos de secado, entre otros.

- Personal manipulador de alimentos: Reconocimientos médicos previos a la contratación, prácticas de higiene personal (uñas limpias, no fumar o escupir en las áreas de producción, no manipular dinero. Se debe contar con dotación aplicable al establecimiento, calzado cerrado y resistente. Planes de educación y capacitación continuos.

- Procesos de lavado y descontaminación de utensilios de cocina.

- Manejo correcto de temperaturas y almacenamiento.

- Suministro de agua potable para las actividades que se realicen en el establecimiento.

- Residuos sólidos y líquidos debidamente depositados.

- Planes de capacitación y seguimiento a colaboradores de la organización. Planes de saneamiento de instalaciones para prevenir futuros inconvenientes. (Ministerio de Salud, 2013).

Dali's busca implementar cada uno de estos procesos en la organización para no solo cumplir con las regulaciones, sino crear un ambiente inocuo y libre de agentes contaminantes, haciendo revisiones y monitoreo permanente de las instalaciones para así ser reconocidos por la excelencia en todos sus puntos de vista.

- V. Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios:** Consta del cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios. Es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos.
- VI. Lista de precios:** Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.
- VII. Inscripción en el RUT y RIT:** Los comerciantes deben estar inscritos al RUT (Registro Único Tributario), expedido por la DIAN, se debe indicar el RUT en un lugar visible del establecimiento. Todos los establecimientos deben estar inscritos al RIT (Registro de Información Tributaria) (Hacienda).
- VIII. Certificado de manipulación de alimentos:** Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente.
- IX. Otras normas**
 - **Uso de suelo:** Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.
 - **Depósito de la enseña comercial (voluntario):** Protección del logotipo o cualquier otra muestra característica que identifique al establecimiento.
 - **Ley 1801- Código de Policía Nacional de Colombia:** De acuerdo al documento encontrado en el portal web de la Policía Nacional de Colombia, la Ley 1801 de 2016, la cual se centra en aspectos del ejercicio del orden público y la convivencia, un establecimiento como Dali's debe considerar diferentes puntos que establece el cuerpo de seguridad pública del país:

- **Artículo 83.** “Actividad económica. Es la actividad lícita, desarrollada por las personas naturales y jurídicas, en cualquier lugar y sobre cualquier bien, sea comercial, industrial, social, **de servicios**, de

recreación o de entretenimiento; de carácter público o privado o en entidades con o sin ánimo de lucro, o similares o que, siendo privados, sus actividades trasciendan a lo público.

- **Artículo 87.** Requisitos para cumplir actividades económicas. Es obligatorio, para el ejercicio de cualquier actividad: comercial, industrial, de servicios, social, cultural, de recreación, de entretenimiento, de diversión; con o sin ánimo de lucro, o que, siendo privadas, trasciendan a lo público; que se desarrolle o no a través de establecimientos abiertos o cerrados al público, además de los requisitos previstos en normas especiales, cumplir previamente a la iniciación de la actividad económica los siguientes requisitos:

1. Las normas referentes al uso del suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.
2. Mantener vigente la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción donde se desarrolle la actividad.
3. La comunicación de la apertura del establecimiento, al comandante de estación o subestación de policía del lugar donde funciona el mismo, por el medio más expedito o idóneo, que para tal efecto establezca la Policía Nacional.
4. Para la comercialización de equipos terminales móviles se deberá contar con el permiso o autorización expedido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o su delegado. Durante la ejecución de la actividad económica deberá cumplirse con los siguientes requisitos:
 1. Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.
 2. Cumplir con los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.
 3. Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales determinadas en el régimen de policía.
 4. El objeto registrado en la matrícula mercantil y no desarrollar otra actividad diferente.
 5. Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago, protegidas por las disposiciones legales

vigentes sobre derechos de autor, mantener y presentar el comprobante de pago al día.

6. Para ofrecer los servicios de alojamiento al público u hospitalidad, se debe contar con el registro nacional de turismo.

Parágrafo 1°. Los anteriores requisitos podrán ser verificados por las autoridades de policía en cualquier momento, para lo cual éstas podrán ingresar por iniciativa propia a los lugares señalados, siempre que estén en desarrollo de sus actividades económicas. **Parágrafo 2°.** Ninguna autoridad podrá exigir licencia, permiso o requisito adicional de funcionamiento, para el desarrollo de actividades económicas salvo lo previsto en la ley.

- **Artículo 88.** Servicio de baño. Es obligación de todos y cada uno de los establecimientos de comercio abiertos al público, prestar el servicio de baño a niños, mujeres en evidente estado de embarazo y adultos de la tercera edad cuando así lo soliciten, sin importar que los mismos sean sus clientes o no. La inobservancia de la presente norma tendrá como consecuencia la imposición de una Multa General Tipo 1 o suspensión temporal de actividad. Será potestad de los establecimientos de comercio en mención el cobro del servicio enunciado el cual deberá ser regulado por los correspondientes entes territoriales.” (Policía Nacional de Colombia, 2016).

4.3. Impuesto de Industria y Comercio (ICA)

Según información de la Secretaría Distrital de Hacienda, Dali's pertenece al régimen simplificado y deberá cumplir con las siguientes obligaciones respecto al pago de impuestos de Industria y Comercio:

“Según el artículo 4° de la ley 1943 del 28 de diciembre de 2018, que modifica el artículo 437 del estatuto tributario, usted pertenece al régimen simplificado persona natural en el Distrito Capital de Bogotá, si cumple con la totalidad de los siguientes requisitos:

- El año anterior o en el año en curso hubiere obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad, inferiores a 3.500 UVT.

- No tiene más de un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejerzan su actividad.
- En el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
- No es un usuario aduanero.
- No ha celebrado en el año inmediatamente anterior ni en el año en curso contratos de venta de bienes y/o prestación de servicios gravados por valor individual, igual o superior a 3.500 UVT
- El monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año no supere la suma de 3.500 UVT.

Dentro de las obligaciones del régimen simplificado se encuentran:

- Inscribirse al Registro de Información Tributaria RIT, dentro de los dos meses siguientes al inicio de actividades.
- Actualizar el Registro de Información Tributaria (RIT) con las novedades, cese de actividades, etc. dentro de los dos meses siguientes al hecho.
- Declarar y pagar el Impuestos de ICA anualmente, cuando haya obtenido durante el año ingresos superiores a 80 salarios mínimos mensuales vigente como producto del ejercicio de actividades gravadas en el Distrito capital de Bogotá.
- Llevar un sistema de contabilidad simplificada o el libro fiscal de registro de operaciones diarias, que es un registro donde se anota el valor de las operaciones diarias y al final del periodo totaliza el valor pagado por adquisición de bienes y servicios, así como los ingresos que obtuvo en desarrollo de su actividad.
- Conservar información y pruebas, por lo menos cinco años. (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.)

4.4. Remuneración salarial y obligaciones laborales con los empleados

4.4.1. Salarios

En cuanto a la remuneración salarial de la organización, se estableció que todos los trabajadores contratados directamente con la empresa recibirán su salario con todas las prestaciones dictadas por la ley. La persona a cargo de la administración del establecimiento tendrá un salario base de \$1.100.000, aunque cabe aclarar que es un puesto tentativo para futura contratación. Ya que, mientras el negocio entra en un ritmo adecuado en ventas, este rol se efectuará por los propietarios. En cuanto al contador y community manager tendrán una remuneración mensual de \$850.000 debido a que son personas subcontratadas y cuentan con un contrato por prestación de servicios. Las personas que se desempeñan como chocolateros tendrán un salario de \$950.000 y el mesero tendrá un salario mínimo que equivale a \$828.116 y sus prestaciones de ley.

El total de la nómina anual será de \$92.702.540 lo cual equivale al 17,68% en el estado de resultados del año 1. Con el paso del tiempo, este valor va a disminuir en un 2% promedio para que en el año 5 equivalga al 14.05% de los gastos en el estado de resultados.

A continuación, se puede evidenciar de acuerdo al cargo, el gasto total mensual y anual, incluyendo las prestaciones sociales que se establecen por ley:

CARGO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Administrador	\$ 1,685,540	\$ 20,226,478
Contador	\$ 900,000	\$ 10,800,000
Community Manager	\$ 900,000	\$ 10,800,000
Chocolatero	\$ 2,942,524	\$ 35,310,284
Mesero	\$ 1,297,148	\$ 15,565,777
TOTAL MENSUAL	\$ 7,725,212	\$ 92,702,540
TOTAL ANUAL	\$ 92,702,540	

Tabla 11. Gasto mensual y anual de nómina para la chocolatería Dali's.
Elaboración propia. (2018).

Al momento de establecer la nómina total de la chocolatería Dali's, se calculó un salario base para cada uno de los roles que se van a desempeñar. En el siguiente cuadro

se puede evidenciar el cargo, tipo de contrato, salario base, salario total (lo cual varía de acuerdo al número de colaboradores que desempeñan el cargo), auxilio de transporte. El cuadro que se denomina como total devengado, equivale a la suma del salario base y el auxilio de transporte; por último, el total devengado al año.

CARGO	TIPO DE CONTRATO	SALARIO BASE	SALARIO TOTAL	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO MES	TOTAL DEVENGADO AÑO
Administrador	Indefinido	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 97.032	\$ 1.197.032	\$ 14.364.384
Contador	Por prestacion de servicios	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ -	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Community Manager	Por prestacion de servicios	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ -	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Chocolatero	Indefinido	\$ 950.000	\$ 1.900.000	\$ 194.064	\$ 2.094.064	\$ 25.128.768
Mesero	Indefinido	\$ 828.116	\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 925.148	\$ 11.101.776
TOTAL MENSUAL		\$ 4.678.116	\$ 5.628.116	\$ 388.128	\$ 6.016.244	\$ 72.194.928
TOTAL ANUAL		\$ 56.137.392	\$ 67.537.392	\$ 4.657.536	\$ 72.194.928	

Tabla 12. Salario neto para colaboradores de la chocolatería Dali's. Elaboración propia. (2018).

Chocolates Dali's implementará dentro de sus políticas de nómina un salario emocional el cual consiste en dos beneficios: El día compensatorio remunerado por cumpleaños y como se estableció en el capítulo anterior, el desarrollo y capacitación continuo para los colaboradores de la empresa buscando generar un mejor clima organizacional, un desarrollo continuo dentro de la organización que permita el ascenso dentro de la misma. La finalidad de manejar este tipo de salario, no es brindarles los beneficios a los colaboradores sin una motivación, es demostrar la importancia de los colaboradores hacia la empresa. El bienestar, la comodidad y el desarrollo personal y profesional, son los principales argumentos por los que se tiene que implementar este tipo de salario.

4.4.2. Obligaciones laborales

En cuanto a las obligaciones laborales, la empresa pagará todas las prestaciones sociales a sus trabajadores acorde a la ley mensual y semestral tal y como se disponga. En el siguiente cuadro, se puede evidenciar el cálculo de cada una de las prestaciones sociales para cada uno de los cargos.

CARGO	SEGURIDAD SOCIAL			PRESTACIONES SOCIALES				TOTAL OBLIGACIONES MES	TOTAL OBLIGACIONES AÑO
	FONDO DE PENSION	SALUD	RIESGO PROFESIONAL	CESANTIAS	INTERESES CESANTIAS	PRIMA DE SERVICIOS	VACACIONES		
Administrador	\$ 132,000	\$ 93,500	\$ 5,742	\$ 99,713	\$ 11,970	\$ 99,713	\$ 45,870	\$ 488,508	\$ 5,862,094
Contador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Community Manager	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Chocolatero	\$ 228,000	\$ 161,500	\$ 9,918	\$ 174,436	\$ 20,941	\$ 174,436	\$ 79,230	\$ 848,460	\$ 10,181,516
Mesero	\$ 99,374	\$ 70,390	\$ 4,323	\$ 77,065	\$ 9,251	\$ 77,065	\$ 34,532	\$ 372,000	\$ 4,464,001
TOTAL MENSUAL	\$ 459,374	\$ 325,390	\$ 19,983	\$ 351,213	\$ 42,162	\$ 351,213	\$ 159,632	\$ 1,708,968	\$ 20,507,612
TOTAL ANUAL	\$ 5,512,487	\$ 3,904,678	\$ 239,793	\$ 4,214,558	\$ 505,949	\$ 4,214,558	\$ 1,915,589	\$ 20,507,612	

Tabla 13. Obligaciones laborales. Elaboración propia. (2019).

5. Capítulo 4: Proyección del plan de negocio y análisis financiero.

Uno de los objetivos específicos del trabajo de grado y la meta de Chocolates Dali's es lograr un retorno de inversión en los primeros 5 años de operación. Para lograr esto, se realizó un análisis financiero y unas proyecciones financieras que permitan medir la rentabilidad del negocio y las ganancias que trae dicha inversión.

Lo primero que se tuvo en cuenta a la hora de realizar una proyección financiera fue la competencia y sus precios medios en el mercado. Los competidores que se tuvieron en cuenta en primera instancia fue Serge Thiry, Chocolates de Autor y Factor Cacao by Jose Ramón Castillo. Con el cierre de Factor Cacao, solo se estableció como principal competidor Serge Thiry ya que no se encuentran negocios similares en el sector.

Tabla de precios Serge Thiry

TABLA DE PRECIOS	
Bombon de chocolate x 1 Und	\$ 2,700
Bombon de chocolate x 4 Und	\$ 13,000
Bombon de chocolate x 9 Und	\$ 27,000
Bombon de chocolate x 16 Und	\$ 43,000
Bombon de chocolate x 25 Und	\$ 68,000
Bombon de chocolate x 36 Und	\$ 97,000
Bombon de chocolate x 49 Und	\$ 130,000
Barra de chocolate x 1 Und	\$ 16,000
Caja de corazones x 8 Und	\$ 30,000
Caja de corazones x 12 Und	\$ 45,000
Caja de corazones x 24 Und	\$ 85,000
Caja de trufas x 12 Und	\$ 37,000
Caja de trufas x 24 Und	\$ 70,000

Tabla 14. Tabla de precios Serge Thiry. Elaboración propia. (2019).

Una vez establecidos los precios medios de los competidores y los productos principales de chocolates Dali's, se realizó el costeo de cada uno de estos productos que se van a vender en el establecimiento para determinar la cantidad de materia prima que se requiere para la operación, su costo y la rentabilidad de cada producto. Los productos a vender en el establecimiento son:

- Bombón Negro De Naranja
- Bombón Blanco De Naranja
- Bombón Negro De Uchuva
- Bombón Blanco De Uchuva
- Bombón Negro De Mora
- Bombón Blanco De Mora

- Bombón Negro De Maracuyá
- Bombón Blanco De Maracuyá
- Bombón Negro De Oreo
- Bombón Blanco De Oreo
- Bombón Negro De Maní
- Bombón Blanco De Maní
- Bombón Negro De Kiwi
- Bombón Blanco De Kiwi
- Bombón Negro De Piña
- Bombón Blanco De Piña
- Bombón Negro De Durazno
- Bombón Blanco De Durazno
- Bombón Negro De Leche Condensada
- Bombón Blanco De Leche Condensada
- Bombón Negro De Cereza
- Bombón Blanco De Cereza
- Turrón De Chocolate Con Ají Y Nueces Macadamia
- Mousse De Chocolate Dulcey, Café, Coco Y Frambuesa
- Mousse De Chocolate, Fresas, Oreos Y Pistachos
- Postre De Caramelo, Naranja, Chocolate Y Romero
- Vasitos De Mousse De Chocolate Con Frambuesas
- Mousse De Chocolate, Toffee, Café Y Amaretto
- Tarta De Leche Merengada, Chocolate Blanco, Fresa Y Frambuesa
- Mousse De Chocolate, Albaricoque Y Fruta De La Pasión
- Pastelitos De Mantequilla De Maní, Cerezas Y Chocolate
- Bocados De Chocolate Y Naranja
- Jugo De Coco Y Menta
- Jugo De Piña Y Menta
- Jugo Tropical
- Jugo De Fresa
- Jugo De Mora

- Jugo De Naranja
- Jugo De Maracuyá
- Jugo De Uchuva

5.1. Inversión inicial y depreciación anual.

Para llevar a cabo el proyecto de Chocolates Dali's se prevé una inversión inicial total de \$130.425.900 la cual se compone de los instrumentos y equipos necesarios para la operación lo cual significan el 63% (\$78.545.900), una adecuación del establecimiento 32% (\$40.000.000) y unos gastos de preapertura para darnos a conocer en el sector y en el mercado de chocolates. Cabe aclarar que esta inversión se realiza con recursos de los integrantes de este trabajo para no incurrir en obligaciones financieras y evitar pasivos que en un futuro pueden afectar la utilidad esperada por la organización.

La adecuación del establecimiento se interpreta como los gastos que se tienen que reconocer para adaptar el establecimiento tal y como se tiene pensado llevar a cabo. Son gastos que en su mayoría no tienen injerencia en la futura operación del establecimiento pero que, sin esta adecuación, no sería posible plasmar la idea que se tiene de la empresa. A continuación, se detallan estos gastos de adecuación del establecimiento. Cabe aclarar que estos gastos son de manera informativa ya que dentro de la inversión inicial (CAPEX) ya están incluidos.

ADECUACION DEL ESTABLECIMIENTO	
PINTURA EXTERIOR E INTERIOR	\$ 6,000,000
IMPERMEABILIZANTE Y ANTICORROSIVO	\$ 1,800,000
CALENTADOR 16 LITROS	\$ 2,500,000
EXTRACTOR DE BAÑOS	\$ 250,000
CAMPANA EXTRACTORA TIPO ISLA	\$ 3,420,000
GRIFERIA PARA LAVAPLATOS INDUSTRIAL	\$ 350,000
MUEBLE CON LAVAMANOS	\$ 400,000
SANITARIO D'ACQUA	\$ 350,000
ESPEJO DE BAÑO	\$ 230,000
MUEBLE COCINA X2	\$ 600,000
INTERRUPTORES TRIPLE LUZ	\$ 500,000
AVISO DALI'S	\$ 5,000,000
EQUIPO DE SONIDO	\$ 1,600,000
CUADRO RETRATO DE SALVADOR DALI	\$ 2,000,000
TELEVISOR	\$ 3,000,000
INSTALACION DE EQUIPOS	\$ 4,000,000
MANO DE OBRA	\$ 8,000,000
TOTAL	\$ 40,000,000

Tabla 15. Gastos de adecuación del establecimiento. Elaboración propia. (2019).

Ahora bien, la inversión total es todo aquello que se relaciona directamente con la operación del establecimiento. A continuación, se relaciona la inversión inicial total del establecimiento:

CAPEX	
ACTIVO	VALOR
ESTANTERÍA	\$ 1.500.000
FUNDIDORA DE CHOCOLATE	\$ 6.000.000
VITRINA REFRIGERADA	\$ 3.600.000
VITRINA EXHIBIDOR	\$ 1.200.000
SISTEMA POS	\$ 2.999.900
NEVERA INDUSTRIAL	\$ 2.600.000
MOLDES	\$ 1.000.000
MENAJE	\$ 1.500.000
MARMOL PARA ATEMPERAR	\$ 5.000.000
BATIDORAS X 2	\$ 3.750.000
LICUADORA X 2	\$ 1.200.000
MICROONDAS X 2	\$ 1.250.000
MESAS DE TRABAJO DE METAL X 2	\$ 1.800.000
HORNO INDUSTRIAL	\$ 28.000.000
ESTUFA DE 6 PUESTOS	\$ 8.500.000
CERNIDOR	\$ 180.000
COLADOR	\$ 35.000
BATIDORES X 2	\$ 36.000
BROCHAS SET DE 3	\$ 35.000
ESPÁTULAS X 3	\$ 70.000
MANGAS Y SET DE BOQUILLAS	\$ 120.000
TERMÓMETRO INDUSTRIAL	\$ 80.000
GRAMERAS X 2	\$ 140.000
MOLDES DE SILICONA	\$ 400.000
TAPETES DE SILICONA	\$ 250.000
JUEGO DE 4 SILLAS CON MESA X6	\$ 4.800.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2.500.000
GASTOS PREAPERTURA	
ADECUACION DEL ESTABLECIMIENTO	\$ 40.000.000
IMPULSADORES	\$ 1.400.000
BANDERAS PUBLICITARIAS	\$ 620.000
PUBLICIDAD REVISTA LA BARRA	\$ 3.600.000
FACEBOOK E INSTAGRAM	\$ 600.000
MUESTRA DE PRODUCTOS	\$ 660.000
CUÑAS RADIALES	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 130.425.900

Tabla 16. Inversión Inicial. Elaboración propia. (2019).

La depreciación se calculó sobre los activos de la empresa, los gastos de preapertura y la adecuación del local no se van a tener en cuenta al momento de hacer una provisión para amortizar este gasto. Esto con la finalidad de disminuir la depreciación registrada año tras año. Esta depreciación se calculó a 5 años donde se puede evidenciar que los primeros 3 años de funcionamiento son los de mayor valor (\$11.805.300).

DEPRECIACIÓN					
AÑOS	1	2	3	4	5
5	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
5	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
5	\$ 720,000	\$ 720,000	\$ 720,000	\$ 720,000	\$ 720,000
5	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000
3	\$ 999,967	\$ 999,967	\$ 999,967	\$ -	\$ -
5	\$ 520,000	\$ 520,000	\$ 520,000	\$ 520,000	\$ 520,000
3	\$ 333,333	\$ 333,333	\$ 333,333	\$ -	\$ -
5	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
10	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
10	\$ 375,000	\$ 375,000	\$ 375,000	\$ 375,000	\$ 375,000
10	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000
10	\$ 125,000	\$ 125,000	\$ 125,000	\$ 125,000	\$ 125,000
10	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000
10	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000
10	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000	\$ 850,000
3	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ -	\$ -
3	\$ 11,667	\$ 11,667	\$ 11,667	\$ -	\$ -
3	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ -	\$ -
3	\$ 11,667	\$ 11,667	\$ 11,667	\$ -	\$ -
3	\$ 23,333	\$ 23,333	\$ 23,333	\$ -	\$ -
3	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ -	\$ -
3	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ -	\$ -
3	\$ 46,667	\$ 46,667	\$ 46,667	\$ -	\$ -
3	\$ 133,333	\$ 133,333	\$ 133,333	\$ -	\$ -
3	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ -	\$ -
5	\$ 960,000	\$ 960,000	\$ 960,000	\$ 960,000	\$ 960,000
3	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ 833,333	\$ -	\$ -
	\$ 11,805,300	\$ 11,805,300	\$ 11,805,300	\$ 9,190,000	\$ 9,190,000

Tabla 17. Depreciación anual. Elaboración propia. (2019).

5.2. Recetas estándar y proyecciones

En primera instancia se hizo una base con los productos necesarios para la operación y sus precios para luego realizar las recetas estándar de cada producto y en caso de que lo requiera, una subreceta. La base se compone de 69 productos donde se expone el precio y la presentación que el proveedor nos puede vender; el rendimiento de estos productos varía ya que en algunos de estos no se aprovecha al 100% y en el precio de venta se puede recuperar esta pérdida. Dicho esto, se calcula el costo por gramo, centímetro cúbico o unidad según el caso para calcular en la receta estándar el costo de cada producto de la receta.

BASE RECETAS ESTÁNDAR									
COD	ARTÍCULO	GI	TIPO	COMPRA			PRODUCCIÓN		
				PRECIO	UNIDAD	EQUIVAL.	UNIDAD	RENDIM.	COSTO
0	0	0	0	\$ -	0	0	0	0	0
1	AGAR AGAR	EE	A	\$ 11,000.00		50	GR	100%	220.00
2	AGUA ACUEDUCTO	SMA	SM	\$ -		1	CC	100%	0.00
3	AGUA DE ROSAS	B	B	\$ 26,800.00		750	CC	100%	35.73
4	AJÍ VERDE	FV	A	\$ 3,690.00		1,000	GR	100%	3.69
5	ALMENDRA MOLIDA	FV	A	\$ 5,500.00		100	GR	100%	55.00
6	AMARETTO CONVIER	B	B	\$ 48,000.00		750	CC	100%	64.00
7	AZUCAR	EE	A	\$ 109,000.00		50,000	GR	100%	2.18
8	AZUCAR GLAS	EE	A	\$ 2,750.00		500	GR	100%	5.50
9	BARQUILLOS	EE	A	\$ 5,000.00		500	GR	100%	10.00
10	CACAO EN POLVO	EE	A	\$ 49,900.00		1,000	GR	100%	49.90
11	CAFÉ EN GRANO	EE	A	\$ 18,000.00		500	GR	95%	37.89
12	CAJA 24 BOMBONES	EE	A	\$ 3,261.00		1	UND	100%	3,261.00
13	CAJA 6 BOMBONES	EE	A	\$ 1,964.00		1	UND	100%	1,964.00
14	CAJA POSTRES	EE	A	\$ 1,511.00		1	UND	100%	1,511.00
15	CAJA 12 BOMBONES	EE	A	\$ 1,684.00		1	GR	100%	1,684.00
16	CANELA EN ASTILLAS	FV	A	\$ 8,700.00		1,000	GR	100%	8.70
17	CEREZA MARRASQUINO	EE	A	\$ 27,000.00		1,000	GR	98%	27.55
18	CHOCOLATE DE COLOR	EE	A	\$ 25,380.67		1,000	GR	90%	28.20
19	CHOCOLATE NEGRO 70%	EE	A	\$ 33,900.00		1,000	GR	90%	37.67
20	CHOCOLATE VALRHONA CARAIBE 66%	EE	A	\$ 57,900.00		1,000	GR	90%	64.33
21	CHOCOLATE VALRHONA DULCEY	EE	A	\$ 50,700.00		1,000	GR	90%	56.33
22	CHOCOLATE VALRHONA JIVARA 40%	EE	A	\$ 55,900.00		1,000	GR	90%	62.11
23	CLARA DE HUEVO	L2	A	\$ 4,500.00		30	UND	100%	150.00
24	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	EE	A	\$ 57,000.00		2,500	GR	90%	25.33
25	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	EE	A	\$ 55,000.00		2,500	GR	90%	24.44
26	COCO RALLADO	FV	A	\$ 7,500.00		500	GR	100%	15.00
27	COLORANTE	EE	A	\$ 15,000.00		1,000	CC	95%	15.79
28	CREMA DE LECHE	EE	A	\$ 13,600.00		1,000	CC	100%	13.60
29	DULCE SABOR A DURAZNO	EE	A	\$ 2,500.00		750	CC	98%	3.40
30	DURAZNO	FV	A	\$ 4,500.00		1,000	GR	70%	6.43
31	ESENCIA DE VAINILLA BLANCA	EE	A	\$ 13,500.00		500	CC	100%	27.00
32	FRAMBUESA	FV	A	\$ 11,900.00		125	GR	100%	95.20
33	FRESA	FV	A	\$ 5,950.00		1,000	GR	95%	6.26
34	FRESA DESHIDRATADA	FV	A	\$ 24,400.00		500	GR	100%	48.80
35	GELATINA SIN SABOR	EE	A	\$ 14,900.00		500	GR	100%	29.80
36	GLUCOSA	EE	A	\$ 9,900.00		1,000	GR	100%	9.90
37	GRAND MARNIER	B	B	\$ 129,000.00		700	CC	100%	184.29
38	GRASA HIDROGENADA	EE	A	\$ 20,800.00		1,000	GR	95%	21.89
39	HARINA	EE	A	\$ 3,490.00		1,000	GR	100%	3.49
40	HUEVO	L2	A	\$ 7,580.00		30	UND	100%	252.67

41	KIWI	FV	A	\$ 3,200.00		1,000	GR	95%	3.37
42	LECHE	L1	A	\$ 23,000.00		7,800	CC	100%	2.95
43	LECHE CONDENSADA	EE	A	\$ 7,800.00		395	GR	98%	20.15
44	LEVADURA	EE	A	\$ 5,440.00		25	GR	100%	217.60
45	MANI SIN SAL	EE	A	\$ 4,300.00		500	GR	100%	8.60
46	MANTECA DE CACAO	EE	A	\$ 28,500.00		1,000	GR	100%	28.50
47	MANTECA DE CERDO	CS	A	\$ 2,200.00		500	GR	100%	4.40
48	MANTEQUILLA DE MANI	EE	A	\$ 20,600.00		1,000	GR	98%	21.02
49	MANTEQUILLA SIN SAL	L1	A	\$ 22,960.00		1,000	GR	98%	23.43
50	MARACUYA	FV	A	\$ 3,500.00		1,000	GR	60%	5.83
51	MENTA	FV	A	\$ 2,000.00		50	GR	75%	53.33
52	MERMELADA DE FRAMBUESA	EE	A	\$ 21,450.00		750	GR	95%	30.11
53	MORA	FV	A	\$ 3,150.00		1,000	GR	90%	3.50
54	NARANJA VALENCIA	FV	A	\$ 3,500.00		1,000	GR	60%	5.83
55	NIBS DE CACAO CALLEBAUT	EE	A	\$ 396,300.00		10,000	GR	90%	44.03
56	NUECES DE MACADAMIA	EE	A	\$ 39,800.00		500	GR	100%	79.60
57	OREO	EE	A	\$ 10,500.00		648	GR	100%	16.20
58	PECTINA	EE	A	\$ 7,500.00		50	GR	100%	150.00
59	PIÑA	FV	A	\$ 2,500.00		1,000	GR	100%	2.50
60	PISTACHOS	FV	A	\$ 22,300.00		500	GR	60%	74.33
61	PRALINÉ DE AVELLANAS	EE	A	\$ 43,700.00		1,000	GR	100%	43.70
62	RELLENO DE MARACUYA	SR	A	\$ 6,625.80		1,525	GR	60%	7.24
63	RELLENO DE MORA	SR	A	\$ 4,134.00		1,220	GR	60%	5.65
64	RELLENO DE NARANJA	SR	A	\$ 6,942.80		1,385	GR	60%	8.35
65	RELLENO DE UCHUVA	SR	A	\$ 9,292.50		1,275	GR	60%	12.15
66	ROMERO	FV	A	\$ 2,000.00		50	GR	80%	50.00
67	SAL	EE	A	\$ 1,160.00		1,000	GR	100%	1.16
68	UCHUVA	FV	A	\$ 8,500.00		1,000	GR	100%	8.50
69	YEMA DE HUEVO	L2	A	\$ 4,500.00		30	UND	100%	150.00

Tabla 18. Base de productos. Elaboración propia. (2019).

Una vez establecida la base de productos y sus precios, se realizaron las recetas estándar de los productos que se van a vender en el establecimiento (ver anexos 2-30). El precio para los bombones es de \$2.000 pesos por cada unidad, los postres, que llevan un proceso más delicado y de mayor preparación, sus precios oscilan entre \$3.300 y \$15.600 pesos; estas preparaciones varían en tamaño lo cual permite ser desde una porción como para 3-4 porciones. Para la proyección de precios de carta y costos se fijó una tasa de incremento de mercado en un 5% anual para proyectar las cantidades a vender los primeros 5 años de operación. Con la variación del índice de precios al consumidor (IPC) 4.09%, se estableció el aumento del precio de venta y el costo de cada uno de estos productos ofrecidos por la chocolatería. El porcentaje de participación de estos productos se calculó de acuerdo a cada producto, es decir, lo que un bombón de cualquier sabor aporta sobre el total de ventas en bombones; lo mismo sucede con los postres y con los jugos.

PRODUCTO	PRECIO CARTA AÑO 1	PRECIO CARTA AÑO 2	PRECIO CARTA AÑO 3	PRECIO CARTA AÑO 4	PRECIO CARTA AÑO 5	COSTO DE VENTA AÑO 1	COSTO DE VENTA AÑO 2	COSTO DE VENTA AÑO 3	COSTO DE VENTA AÑO 4	COSTO DE VENTA AÑO 5	% PARTICIPACIÓN
BOMBON NEGRO DE NARANJA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 589	\$ 613	\$ 638	\$ 664	\$ 692	4.55%
BOMBON BLANCO DE NARANJA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 595	\$ 619	\$ 645	\$ 671	\$ 699	4.54%
BOMBON NEGRO DE UCHUVA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 606	\$ 631	\$ 656	\$ 683	\$ 711	4.55%
BOMBON BLANCO DE UCHUVA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 612	\$ 637	\$ 663	\$ 690	\$ 718	4.54%
BOMBON NEGRO DE MORA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 577	\$ 601	\$ 625	\$ 651	\$ 678	4.55%
BOMBON BLANCO DE MORA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 583	\$ 607	\$ 632	\$ 658	\$ 685	4.54%
BOMBON NEGRO DE MARACUYA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 584	\$ 608	\$ 633	\$ 659	\$ 686	4.55%
BOMBON BLANCO DE MARACUYA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 590	\$ 614	\$ 639	\$ 666	\$ 693	4.54%
BOMBON NEGRO DE OREO	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 624	\$ 649	\$ 676	\$ 703	\$ 732	4.55%
BOMBON BLANCO DE OREO	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 630	\$ 655	\$ 682	\$ 710	\$ 739	4.54%
BOMBON NEGRO DE MANI	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 590	\$ 614	\$ 640	\$ 666	\$ 693	4.55%
BOMBON BLANCO DE MANI	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 596	\$ 621	\$ 646	\$ 672	\$ 700	4.54%
BOMBON NEGRO DE KIWI	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 567	\$ 590	\$ 615	\$ 640	\$ 666	4.55%
BOMBON BLANCO DE KIWI	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 573	\$ 597	\$ 621	\$ 646	\$ 673	4.54%
BOMBON NEGRO DE PIÑA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 563	\$ 586	\$ 610	\$ 635	\$ 661	4.55%
BOMBON BLANCO DE PIÑA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 569	\$ 593	\$ 617	\$ 642	\$ 668	4.54%
BOMBON NEGRO DE DURAZNO	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 567	\$ 591	\$ 615	\$ 640	\$ 666	4.55%
BOMBON BLANCO DE DURAZNO	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 573	\$ 597	\$ 621	\$ 647	\$ 673	4.54%
BOMBON NEGRO DE LECHE CONDENSADA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 641	\$ 667	\$ 695	\$ 723	\$ 753	4.55%
BOMBON BLANCO DE LECHE CONDENSADA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 647	\$ 673	\$ 701	\$ 730	\$ 759	4.54%
BOMBON NEGRO DE CEREZA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 674	\$ 701	\$ 730	\$ 760	\$ 791	4.55%
BOMBON BLANCO DE CEREZA	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 680	\$ 707	\$ 736	\$ 766	\$ 798	4.55%
TURRON DE CHOCOLATE CON AJI Y NUECES MACADAMIA	\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,410	\$ 4,631	\$ 4,862	\$ 1,101	\$ 1,146	\$ 1,193	\$ 1,242	\$ 1,292	10.00%
MOUSSE DE CHOCOLATE DULCEY, CAFÉ, COCO Y FRAMBUESA	\$ 15,600	\$ 16,380	\$ 17,199	\$ 18,059	\$ 18,962	\$ 5,023	\$ 5,229	\$ 5,442	\$ 5,665	\$ 5,897	10.00%
MOUSSE DE CHOCOLATE, FRESAS, OREOS Y PISTACHOS	\$ 9,800	\$ 10,290	\$ 10,805	\$ 11,345	\$ 11,912	\$ 3,166	\$ 3,296	\$ 3,430	\$ 3,571	\$ 3,717	10.00%
POSTRE DE CARAMELO, NARANJA, CHOCOLATE Y ROMERO	\$ 8,000	\$ 8,400	\$ 8,820	\$ 9,261	\$ 9,724	\$ 2,559	\$ 2,663	\$ 2,772	\$ 2,885	\$ 3,003	10.00%
VASITOS DE MOUSSE DE CHOCOLATE CON FRAMBUESAS	\$ 6,200	\$ 6,510	\$ 6,836	\$ 7,177	\$ 7,536	\$ 1,948	\$ 2,027	\$ 2,110	\$ 2,197	\$ 2,287	10.00%
MOUSSE DE CHOCOLATE, TOFFEE, CAFÉ Y AMARETTO	\$ 6,900	\$ 7,245	\$ 7,607	\$ 7,988	\$ 8,387	\$ 2,247	\$ 2,339	\$ 2,434	\$ 2,534	\$ 2,637	10.00%
TARTA DE LECHE MERENGADA, CHOCOLATE BLANCO, FRESA Y FRAMBUESA	\$ 7,200	\$ 7,560	\$ 7,938	\$ 8,335	\$ 8,752	\$ 2,324	\$ 2,419	\$ 2,518	\$ 2,621	\$ 2,728	10.00%
MOUSSE DE CHOCOLATE, ALBARICOQUE Y FRUTA DE LA PASIÓN	\$ 9,600	\$ 10,080	\$ 10,584	\$ 11,113	\$ 11,669	\$ 3,032	\$ 3,156	\$ 3,285	\$ 3,419	\$ 3,559	10.00%
PASTELITOS DE MANTEQUILLA DE MANI, CEREZAS Y CHOCOLATE	\$ 3,300	\$ 3,465	\$ 3,638	\$ 3,820	\$ 4,011	\$ 1,044	\$ 1,086	\$ 1,131	\$ 1,177	\$ 1,225	10.00%
BOCADOS DE CHOCOLATE Y NARANJA	\$ 4,400	\$ 4,620	\$ 4,851	\$ 5,094	\$ 5,348	\$ 1,326	\$ 1,380	\$ 1,437	\$ 1,496	\$ 1,557	10.00%
JUGO DE COCO Y MENTA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 1,060	\$ 1,103	\$ 1,148	\$ 1,195	\$ 1,244	12.50%
JUGO DE PIÑA Y MENTA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 551	\$ 574	\$ 597	\$ 621	\$ 647	12.50%
JUGO TROPICAL	\$ 5,700	\$ 5,985	\$ 6,284	\$ 6,598	\$ 6,928	\$ 1,313	\$ 1,367	\$ 1,423	\$ 1,481	\$ 1,542	12.50%
JUGO DE FRESA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 667	\$ 694	\$ 722	\$ 752	\$ 782	12.50%
JUGO DE MORA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 378	\$ 393	\$ 409	\$ 426	\$ 443	12.50%
JUGO DE NARANJA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 622	\$ 647	\$ 673	\$ 701	\$ 730	12.50%
JUGO DE MARACUYA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 622	\$ 647	\$ 673	\$ 701	\$ 730	12.50%
JUGO DE UCHUVA	\$ 4,800	\$ 5,040	\$ 5,292	\$ 5,557	\$ 5,834	\$ 900	\$ 937	\$ 975	\$ 1,015	\$ 1,057	12.50%

Tabla 19. Proyección precios de carta y costos de venta. Elaboración propia. (2019).

El Margen de Contribución Ponderado (MCP), consiste en el cálculo del costo global de todos los productos. Para este cálculo, se deben identificar dos variables; el porcentaje de participación de cada producto la cual se halla dividiendo las unidades vendidas del producto sobre el total de productos vendidos y la segunda variable, es el resultado entre la resta del precio de venta unitario y el costo de cada uno de los productos; ese resultado se multiplica por el porcentaje de participación identificado dando como resultado el costo ponderado de ese producto. La suma total de todos los productos equivale al margen de contribución ponderado; en el caso de Dali's este valor es de \$2.879,71, la cual nos permite realizar el cálculo de punto de equilibrio.

UNIDADES VENDIDAS	PORCENTAJE	PV	CV	MC	MCP
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 589	\$ 1.411	\$ 35,31
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 595	\$ 1.405	\$ 35,08
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 606	\$ 1.394	\$ 34,89
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 612	\$ 1.388	\$ 34,67
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 577	\$ 1.423	\$ 35,60
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 583	\$ 1.417	\$ 35,38
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 584	\$ 1.416	\$ 35,43
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 590	\$ 1.410	\$ 35,20
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 624	\$ 1.376	\$ 34,44
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 630	\$ 1.370	\$ 34,22
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 590	\$ 1.410	\$ 35,28
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 596	\$ 1.404	\$ 35,05
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 567	\$ 1.433	\$ 35,85
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 573	\$ 1.427	\$ 35,63
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 563	\$ 1.437	\$ 35,95
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 569	\$ 1.431	\$ 35,73
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 567	\$ 1.433	\$ 35,85
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 573	\$ 1.427	\$ 35,63
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 641	\$ 1.359	\$ 34,01
3.596	2,50%	\$ 2.000	\$ 647	\$ 1.353	\$ 33,79
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 674	\$ 1.326	\$ 33,19
3.604	2,50%	\$ 2.000	\$ 680	\$ 1.320	\$ 33,05
3.600	2,50%	\$ 4.000	\$ 1.101	\$ 2.899	\$ 72,48
3.600	2,50%	\$ 15.600	\$ 5.023	\$ 10.577	\$ 264,42
3.600	2,50%	\$ 9.800	\$ 3.166	\$ 6.634	\$ 165,85
3.600	2,50%	\$ 8.000	\$ 2.559	\$ 5.441	\$ 136,04
3.600	2,50%	\$ 6.200	\$ 1.948	\$ 4.252	\$ 106,31
3.600	2,50%	\$ 6.900	\$ 2.247	\$ 4.653	\$ 116,33
3.600	2,50%	\$ 7.200	\$ 2.324	\$ 4.876	\$ 121,91
3.600	2,50%	\$ 9.600	\$ 3.032	\$ 6.568	\$ 164,21
3.600	2,50%	\$ 3.300	\$ 1.044	\$ 2.256	\$ 56,41
3.600	2,50%	\$ 4.400	\$ 1.326	\$ 3.074	\$ 76,85
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 1.060	\$ 3.740	\$ 93,50
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 551	\$ 4.249	\$ 106,22
3.600	2,50%	\$ 5.700	\$ 1.313	\$ 4.387	\$ 109,66
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 667	\$ 4.133	\$ 103,34
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 378	\$ 4.422	\$ 110,56
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 622	\$ 4.178	\$ 104,46
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 622	\$ 4.178	\$ 104,46
3.600	2,50%	\$ 4.800	\$ 900	\$ 3.900	\$ 97,49
144.000					\$ 2.879,71

Tabla 20. Cálculo del margen de contribución ponderado (MCP). Elaboración propia. (2019).

Ahora bien, para calcular el punto de equilibrio de la chocolatería, se deben dividir los gastos totales entre el MCP para poder identificar la cantidad de unidades necesarias a vender para no tener pérdida ni generar utilidades, es decir, un efecto 0. Utilizando la fórmula de punto de equilibrio, se pudo identificar que para llegar a este efecto 0 es necesario vender 75.255 unidades anuales.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
75255	UNIDADES

Tabla 21. Punto de equilibrio. Elaboración propia. (2019).

	ANUALES	MENSUALES	DIARIOS	% PARTICIPACION
BOMBONES	79200	6600	220	55.00%
POSTRES	36000	3000	100	25.00%
JUGOS	28800	2400	80	20.00%
TOTAL	144000	12000	400	

Tabla 22. Proyección de ventas. Elaboración propia. (2019).

Una vez proyectadas las unidades a vender, se realizó el cálculo de los ingresos y de los costos de venta de acuerdo a la cantidad y sus totales.

PRODUCTO	INGRESOS TOTALES AÑO 1	INGRESOS TOTALES AÑO 2	INGRESOS TOTALES AÑO 3	INGRESOS TOTALES AÑO 4	INGRESOS TOTALES AÑO 5	COSTOS TOTALES AÑO 1	COSTOS TOTALES AÑO 2	COSTOS TOTALES AÑO 3	COSTOS TOTALES AÑO 4	COSTOS TOTALES AÑO 5
BOMBON NEGRO DE NARANJA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,123,176	\$ 2,320,515	\$ 2,536,195	\$ 2,771,922	\$ 3,029,558
BOMBON BLANCO DE NARANJA	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,139,591	\$ 2,338,456	\$ 2,555,803	\$ 2,793,353	\$ 3,052,981
BOMBON NEGRO DE UCHUVA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,183,310	\$ 2,386,237	\$ 2,608,026	\$ 2,850,429	\$ 3,115,362
BOMBON BLANCO DE UCHUVA	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,199,593	\$ 2,404,034	\$ 2,627,477	\$ 2,871,687	\$ 3,138,596
BOMBON NEGRO DE MORA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,080,247	\$ 2,273,595	\$ 2,484,914	\$ 2,715,875	\$ 2,968,302
BOMBON BLANCO DE MORA	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,096,756	\$ 2,291,639	\$ 2,504,635	\$ 2,737,429	\$ 2,991,859
BOMBON NEGRO DE MARACUYA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,105,537	\$ 2,301,236	\$ 2,515,124	\$ 2,748,892	\$ 3,004,388
BOMBON BLANCO DE MARACUYA	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,121,991	\$ 2,319,219	\$ 2,534,779	\$ 2,770,374	\$ 3,027,866
BOMBON NEGRO DE OREO	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,247,645	\$ 2,456,552	\$ 2,684,876	\$ 2,934,422	\$ 3,207,162
BOMBON BLANCO DE OREO	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,263,786	\$ 2,474,194	\$ 2,704,158	\$ 2,955,496	\$ 3,230,194
BOMBON NEGRO DE MANI	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,127,061	\$ 2,324,761	\$ 2,540,835	\$ 2,776,993	\$ 3,035,101
BOMBON BLANCO DE MANI	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,143,468	\$ 2,342,692	\$ 2,560,434	\$ 2,798,413	\$ 3,058,512
BOMBON NEGRO DE KIWI	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,044,095	\$ 2,234,084	\$ 2,441,731	\$ 2,668,677	\$ 2,916,717
BOMBON BLANCO DE KIWI	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,060,724	\$ 2,252,258	\$ 2,461,594	\$ 2,690,387	\$ 2,940,445
BOMBON NEGRO DE PIÑA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,030,340	\$ 2,219,050	\$ 2,425,300	\$ 2,650,719	\$ 2,897,091
BOMBON BLANCO DE PIÑA	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,046,959	\$ 2,237,214	\$ 2,445,152	\$ 2,672,417	\$ 2,920,804
BOMBON NEGRO DE DURAZNO	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,044,650	\$ 2,234,690	\$ 2,442,394	\$ 2,669,402	\$ 2,917,509
BOMBON BLANCO DE DURAZNO	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,061,238	\$ 2,252,820	\$ 2,462,208	\$ 2,691,058	\$ 2,941,178
BOMBON NEGRO DE LECHE CONDENSADA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,310,196	\$ 2,524,917	\$ 2,759,595	\$ 3,016,086	\$ 3,296,416
BOMBON BLANCO DE LECHE CONDENSADA	\$ 7,191,360	\$ 7,928,474	\$ 8,741,143	\$ 9,637,110	\$ 10,624,914	\$ 2,326,200	\$ 2,542,409	\$ 2,778,713	\$ 3,036,980	\$ 3,319,252
BOMBON NEGRO DE CEREZA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,427,529	\$ 2,653,156	\$ 2,899,753	\$ 3,169,271	\$ 3,463,839
BOMBON BLANCO DE CEREZA	\$ 7,207,200	\$ 7,945,938	\$ 8,760,397	\$ 9,658,337	\$ 10,648,317	\$ 2,448,697	\$ 2,676,291	\$ 2,925,039	\$ 3,196,906	\$ 3,494,043
TURRON DE CHOCOLATE CON AJI Y NUECES MACADAMIA	\$ 14,400,000	\$ 15,876,000	\$ 17,503,290	\$ 19,297,377	\$ 21,275,358	\$ 3,963,326	\$ 4,331,698	\$ 4,734,307	\$ 5,174,338	\$ 5,655,266
MOUSSE DE CHOCOLATE DULCEY, CAFÉ, COCO Y FRAMBUESA	\$ 56,160,000	\$ 61,916,400	\$ 68,262,831	\$ 75,259,771	\$ 82,973,898	\$ 18,083,459	\$ 19,764,226	\$ 21,601,212	\$ 23,608,936	\$ 25,803,269
MOUSSE DE CHOCOLATE, FRESAS, OREOS Y PISTACHOS	\$ 35,280,000	\$ 38,896,200	\$ 42,883,061	\$ 47,278,574	\$ 52,124,628	\$ 11,398,147	\$ 12,457,548	\$ 13,615,415	\$ 14,880,900	\$ 16,264,005
POSTRE DE CARAMELO, NARANJA, CHOCOLATE Y ROMERO	\$ 28,800,000	\$ 31,752,000	\$ 35,006,580	\$ 38,594,754	\$ 42,550,717	\$ 9,210,643	\$ 10,066,726	\$ 11,002,378	\$ 12,024,994	\$ 13,142,657
VASITOS DE MOUSSE DE CHOCOLATE CON FRAMBUESAS	\$ 22,320,000	\$ 24,607,800	\$ 27,130,100	\$ 29,910,935	\$ 32,976,806	\$ 7,011,932	\$ 7,663,656	\$ 8,375,955	\$ 9,154,458	\$ 10,005,319
MOUSSE DE CHOCOLATE, TOFFEE, CAFÉ Y AMARETTO	\$ 24,840,000	\$ 27,386,100	\$ 30,193,175	\$ 33,287,976	\$ 36,699,993	\$ 8,087,904	\$ 8,839,634	\$ 9,661,234	\$ 10,559,197	\$ 11,540,622
TARTA DE LECHE MERENGADA, CHOCOLATE BLANCO, FRESA Y FRAMBUESA	\$ 25,920,000	\$ 28,576,800	\$ 31,505,922	\$ 34,735,279	\$ 38,295,645	\$ 8,365,381	\$ 9,142,902	\$ 9,992,689	\$ 10,921,459	\$ 11,936,554
MOUSSE DE CHOCOLATE, ALBARICOQUE Y FRUTA DE LA PASIÓN	\$ 34,560,000	\$ 38,102,400	\$ 42,007,896	\$ 46,313,705	\$ 51,060,860	\$ 10,913,562	\$ 11,927,923	\$ 13,036,564	\$ 14,248,247	\$ 15,572,551
PASTELITOS DE MANTEQUILLA DE MANI, CEREZAS Y CHOCOLATE	\$ 11,880,000	\$ 13,097,700	\$ 14,440,214	\$ 15,920,336	\$ 17,552,171	\$ 3,756,733	\$ 4,105,903	\$ 4,487,526	\$ 4,904,619	\$ 5,360,479
BOCADOS DE CHOCOLATE Y NARANJA	\$ 15,840,000	\$ 17,463,600	\$ 19,253,619	\$ 21,227,115	\$ 23,402,894	\$ 4,774,176	\$ 5,217,912	\$ 5,702,891	\$ 6,232,946	\$ 6,812,267
JUGO DE COCO Y MENTA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 3,815,341	\$ 4,169,958	\$ 4,557,535	\$ 4,981,135	\$ 5,444,107
JUGO DE PIÑA Y MENTA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 1,983,841	\$ 2,168,229	\$ 2,369,755	\$ 2,590,012	\$ 2,830,741
JUGO TROPICAL	\$ 20,520,000	\$ 22,623,300	\$ 24,942,188	\$ 27,498,763	\$ 30,317,386	\$ 4,728,438	\$ 5,167,923	\$ 5,648,255	\$ 6,173,232	\$ 6,747,003
JUGO DE FRESA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 2,399,404	\$ 2,622,416	\$ 2,866,157	\$ 3,132,552	\$ 3,423,707
JUGO DE MORA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 1,359,864	\$ 1,486,257	\$ 1,624,397	\$ 1,775,376	\$ 1,940,389
JUGO DE NARANJA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 2,237,677	\$ 2,445,658	\$ 2,672,970	\$ 2,921,409	\$ 3,192,939
JUGO DE MARACUYA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 2,237,677	\$ 2,445,658	\$ 2,672,970	\$ 2,921,409	\$ 3,192,939
JUGO DE UCHUVA	\$ 17,280,000	\$ 19,051,200	\$ 21,003,948	\$ 23,156,853	\$ 25,530,430	\$ 3,240,864	\$ 3,542,086	\$ 3,871,305	\$ 4,231,124	\$ 4,624,386
	\$ 569,880,000	\$ 628,292,700	\$ 692,692,702	\$ 763,693,704	\$ 841,972,308	\$ 155,201,158	\$ 169,626,330	\$ 185,392,249	\$ 202,623,532	\$ 221,456,376

Tabla 23. Proyección de ingresos y costos totales por año. Elaboración propia. (2019).

Para la evaluación de proyectos de inversión se puede utilizar el WACC, de las siglas en inglés *Weighted Average Cost of Capital* que en español significa Coste Promedio Ponderado del Capital (CPPC). La cual consiste evaluar el proyecto con tres enfoques distintos: el activo de la empresa, pasivo y los inversores (empresaactual.com, 2016). Al calcular el WACC, nos podemos dar cuenta que la tasa de rendimiento para un proyecto como chocolates Dali's o cualquier tipo de negocio similar al mencionado es del 10.70%.

WACC=	\$	15.651.108	*1,8%*(1-25%)+	\$	114.774.792	*12%
	\$	130.425.900		\$	130.425.900	

WACC=	10,70%
-------	--------

Tabla 24. Cálculo del WACC. Elaboración propia. (2019).

Los gastos administrativos de la empresa se calculan de acuerdo al sector donde se desea posicionar chocolates Dali's, donde la nómina y el arriendo representan el 77,11% del total de los gastos anuales (\$167.102.540). La publicidad, los servicios públicos y un estimado de gastos de mantenimiento, equivalen al 18,74% (\$40.608.980); los gastos de papelería, se van a realizar en promedio cada dos meses, los gastos de aseo y la papelería equivalen al gasto restante (\$9.000.000). Aunque la nómina se incluye dentro de estos gastos administrativos, en el estado de resultados se crea como una cuenta aparte.

GASTOS				
	MENSUAL	No. VECES AÑO	ANUAL	% PARTICIPACION
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 851.971	12	\$ 10.223.647,20	4,72%
NOMINA	\$ 7.725.212	12	\$ 92.702.540,08	42,78%
ARRIENDO	\$ 6.200.000	12	\$ 74.400.000,00	34,33%
PUBLICIDAD	\$ 2.132.111	12	\$ 25.585.332,48	11,81%
PAPELERIA	\$ 500.000	6	\$ 3.000.000,00	1,38%
ASEO	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000,00	2,77%
MANTENIMIENTO	\$ 400.000	12	\$ 4.800.000,00	2,21%
		TOTAL	\$ 216.711.519,76	

Tabla 25. Gastos administrativos. Elaboración propia. (2019).

Para el caso de Dali's, hay que tener en cuenta varios aspectos a la hora de realizar un estado de resultados; y es que la zona, el tipo de negocio y la temporalidad son aspectos que pueden intervenir en los resultados del establecimiento. Es por esto, que se establecen tres temporadas (baja, media y alta) las cuales se componen de los siguientes meses:

- Temporada baja: Se establecieron los meses de enero, marzo, abril y agosto
- Temporada media: Se establecieron los meses de junio, julio, octubre y

noviembre.

- Temporada alta: febrero, mayo, septiembre y diciembre.

Luego de tener en cuenta estos factores que afectan las ventas del establecimiento se llega a 3 tipos de estados de resultados: estado de resultados mensual, estado de resultados de temporada y un estado de resultados anual. A continuación, se refleja un estado de resultados mes a mes evidenciando el proceso de Dali's para llegar a la meta de 5.61% de utilidad en el primer año.

ESTADO DE RESULTADOS (MENSUAL) - AÑO 1						
	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%
INGRESOS NETOS	\$ 36.175.982	100,00%	\$ 46.141.679	100,00%	\$ 45.613.195	100,00%
COSTO DE VENTA	-\$ 11.250.731	31,10%	-\$ 13.934.787	30,20%	-\$ 14.824.288	32,50%
INGRESO BRUTO	\$ 24.925.252	68,90%	\$ 32.206.892	69,80%	\$ 30.788.907	67,50%
SERVICIOS PUBLICOS	-\$ 851.971	-2,36%	-\$ 851.971	-1,85%	-\$ 851.971	-1,87%
ARRIENDO	-\$ 6.200.000	-17,14%	-\$ 6.200.000	-13,44%	-\$ 6.200.000	-13,59%
PUBLICIDAD	-\$ 2.132.111	-5,89%	-\$ 2.132.111	-4,62%	-\$ 2.132.111	-4,67%
PAPELERIA	\$ -	0,00%	\$ 300.000	0,65%	-\$ 500.000	-1,10%
ASEO	-\$ 500.000	-1,38%	-\$ 500.000	-1,08%	-\$ 500.000	-1,10%
MANTENIMIENTO	-\$ 400.000	-1,11%	-\$ 400.000	-0,87%	-\$ 400.000	-0,88%
NOMINA	-\$ 7.725.212	-21,35%	-\$ 7.725.212	-16,74%	-\$ 7.725.212	-16,94%
DEPRECIACIÓN	-\$ 983.775	-2,72%	-\$ 983.775	-2,13%	-\$ 983.775	-2,16%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 6.132.184	16,95%	\$ 13.713.824	29,72%	\$ 11.495.838	25,20%
TAX	-\$ 2.023.621	-5,59%	-\$ 4.525.562	-9,81%	-\$ 3.793.627	-8,32%
UTILIDAD NETA	\$ 4.108.563	11,36%	\$ 9.188.262	19,91%	\$ 7.702.212	16,89%

Tabla 26. Estado de resultados mensual. Elaboración propia. (2019).

ESTADO DE RESULTADOS (MENSUAL) - AÑO 1						
	ABRIL	%	MAYO	%	JUNIO	%
INGRESOS NETOS	\$ 37.748.851	100,00%	\$ 44.219.109	100,00%	\$ 40.191.516	100,00%
COSTO DE VENTA	-\$ 11.777.642	31,20%	-\$ 13.663.705	30,90%	-\$ 12.861.285	32,00%
INGRESO BRUTO	\$ 25.971.210	68,80%	\$ 30.555.404	69,10%	\$ 27.330.231	68,00%
SERVICIOS PUBLICOS	-\$ 851.971	-2,26%	-\$ 851.971	-1,93%	-\$ 851.971	-2,12%
ARRIENDO	-\$ 6.200.000	-16,42%	-\$ 6.200.000	-14,02%	-\$ 6.200.000	-15,43%
PUBLICIDAD	-\$ 2.132.111	-5,65%	-\$ 2.132.111	-4,82%	-\$ 2.132.111	-5,30%
PAPELERIA	\$ -	0,00%	-\$ 500.000	-1,13%	\$ -	0,00%
ASEO	-\$ 500.000	-1,32%	-\$ 500.000	-1,13%	-\$ 500.000	-1,24%
MANTENIMIENTO	-\$ 400.000	-1,06%	-\$ 400.000	-0,90%	-\$ 400.000	-1,00%
NOMINA	-\$ 7.725.212	-20,46%	-\$ 7.725.212	-17,47%	-\$ 7.725.212	-19,22%
DEPRECIACIÓN	-\$ 983.775	-2,61%	-\$ 983.775	-2,22%	-\$ 983.775	-2,45%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 7.178.141	19,02%	\$ 11.262.336	25,47%	\$ 8.537.163	21,24%
TAX	-\$ 2.368.787	-6,28%	-\$ 3.716.571	-8,40%	-\$ 2.817.264	-7,01%
UTILIDAD NETA	\$ 4.809.355	12,74%	\$ 7.545.765	17,06%	\$ 5.719.899	14,23%

Tabla 27. Estado de resultados mensual. Elaboración propia. (2019).

ESTADO DE RESULTADOS (MENSUAL) - AÑO 1							
	JULIO	%	AGOSTO	%	SEPTIEMBRE	%	
INGRESOS NETOS	\$ 41.938.974	100,00%	\$ 37.748.851	100,00%	\$ 46.141.679	100,00%	
COSTO DE VENTA	-\$ 13.546.288	32,30%	-\$ 11.060.413	29,30%	-\$ 14.483.873	31,39%	
INGRESO BRUTO	\$ 28.392.685	67,70%	\$ 26.688.438	70,70%	\$ 31.657.806	68,61%	
SERVICIOS PUBLICOS	-\$ 851.971	-2,03%	-\$ 851.971	-2,26%	-\$ 851.971	-1,85%	
ARRIENDO	-\$ 6.200.000	-14,78%	-\$ 6.200.000	-16,42%	-\$ 6.200.000	-13,44%	
PUBLICIDAD	-\$ 2.132.111	-5,08%	-\$ 2.132.111	-5,65%	-\$ 2.132.111	-4,62%	
PAPELERIA	-\$ 500.000	-1,19%	\$ -	0,00%	-\$ 500.000	-1,08%	
ASEO	-\$ 500.000	-1,19%	-\$ 500.000	-1,32%	-\$ 500.000	-1,08%	
MANTENIMIENTO	-\$ 400.000	2,95%	-\$ 400.000	3,62%	-\$ 400.000	2,76%	
NOMINA	-\$ 7.725.212	-18,42%	-\$ 7.725.212	-20,46%	-\$ 7.725.212	-16,74%	
DEPRECIACIÓN	-\$ 983.775	-2,35%	-\$ 983.775	-2,61%	-\$ 983.775	-2,13%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 9.099.617	21,70%	\$ 7.895.369	20,92%	\$ 12.364.738	26,80%	
TAX	-\$ 3.002.874	-7,16%	-\$ 2.605.472	-6,90%	-\$ 4.080.363	-8,84%	
UTILIDAD NETA	\$ 6.096.743	14,54%	\$ 5.289.898	14,01%	\$ 8.284.374	17,95%	

Tabla 28. Estado de resultados mensual. Elaboración propia. (2019).

ESTADO DE RESULTADOS (MENSUAL) - AÑO 1							
	OCTUBRE	%	NOVIEMBRE	%	DICIEMBRE	%	
INGRESOS NETOS	\$ 50.676.260	100,00%	\$ 41.938.974	100,00%	\$ 55.754.529	100,00%	
COSTO DE VENTA	-\$ 15.861.669	31,30%	-\$ 13.630.166	32,50%	-\$ 18.398.995	33,00%	
INGRESO BRUTO	\$ 34.814.591	68,70%	\$ 28.308.807	67,50%	\$ 37.355.534	67,00%	
SERVICIOS PUBLICOS	-\$ 851.971	-1,68%	-\$ 851.971	-2,03%	-\$ 851.971	-1,53%	
ARRIENDO	-\$ 6.200.000	-12,23%	-\$ 6.200.000	-14,78%	-\$ 6.200.000	-11,12%	
PUBLICIDAD	-\$ 2.132.111	-4,21%	-\$ 2.132.111	-5,08%	-\$ 2.132.111	-3,82%	
PAPELERIA	\$ -	0,00%	-\$ 500.000	-1,19%	\$ -	0,00%	
ASEO	-\$ 500.000	-0,99%	-\$ 500.000	-1,19%	-\$ 500.000	-0,90%	
MANTENIMIENTO	-\$ 400.000	2,52%	-\$ 400.000	2,93%	-\$ 400.000	2,17%	
NOMINA	-\$ 7.725.212	-15,24%	-\$ 7.725.212	-18,42%	-\$ 7.725.212	-13,86%	
DEPRECIACIÓN	-\$ 983.775	-1,94%	-\$ 983.775	-2,35%	-\$ 983.775	-1,76%	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 16.021.522	31,62%	\$ 9.015.739	21,50%	\$ 18.562.466	33,29%	
TAX	-\$ 5.287.102	-10,43%	-\$ 2.975.194	-7,09%	-\$ 6.125.614	-10,99%	
UTILIDAD NETA	\$ 10.734.420	21,18%	\$ 6.040.545	14,40%	\$ 12.436.852	22,31%	

Tabla 29. Estado de resultados mensual. Elaboración propia. (2019).

Es importante presentar un estado de resultados por temporada, ya que, al ser un negocio de alimentos y bebidas, también es un negocio de servicios por el lujo, la exclusividad y el servicio prestado dentro del establecimiento. La presentación del estado de resultados es el siguiente:

ESTADO DE RESULTADOS POR TEMPORADA - AÑO 1			
	BAJA	MEDIA	ALTA
INGRESOS NETOS	\$ 157.286.880	\$ 174.745.724	\$ 192.256.996
COSTO DE VENTA	-\$ 54.263.974	-\$ 60.287.275	-\$ 66.328.664
INGRESO BRUTO	\$ 103.022.906	\$ 114.458.449	\$ 125.928.333
SERVICIOS PUBLICOS	-\$ 3.067.094	-\$ 3.407.542	-\$ 3.749.011
ARRIENDO	-\$ 22.320.000	-\$ 24.797.520	-\$ 27.282.480
PUBLICIDAD	-\$ 7.675.600	-\$ 8.527.591	-\$ 9.382.141
PAPELERIA	-\$ 900.000	-\$ 999.900	-\$ 1.100.100
ASEO	-\$ 1.800.000	-\$ 1.999.800	-\$ 2.200.200
MANTENIMIENTO	-\$ 1.440.000	-\$ 1.599.840	-\$ 1.760.160
NOMINA	-\$ 27.810.762	-\$ 30.897.757	-\$ 33.994.021
DEPRECIACIÓN	-\$ 3.541.590	-\$ 3.934.706	-\$ 4.329.004
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 34.467.860	\$ 38.293.793	\$ 42.131.215
TAX	-\$ 11.374.394	-\$ 12.636.952	-\$ 13.903.301
UTILIDAD NETA	\$ 23.093.467	\$ 25.656.841	\$ 28.227.914

Tabla 30. Estado de resultados por temporada. Elaboración propia. (2019).

Para presentar un estado de resultados por temporada se estableció que la temporada baja debe aportar el 25% del total de los ingresos anuales, la temporada media el 33.33% y la temporada alta debe representar el 41,67% del ingreso anual. De acuerdo a esto, la temporada baja tiene unos ingresos netos de \$157.286.880, la temporada media \$174.745.724 y la temporada alta \$192.256.996; estos valores no incluyen el impuesto al consumo.

Ahora bien, en el estado de resultados anual, se proyectan los primeros 5 años para dar una idea aproximada del comportamiento financiero del negocio, donde tendrá un incremento en la utilidad neta de 3% en promedio durante este tiempo. Se espera que los gastos disminuyan con el transcurso del tiempo para así incrementar las utilidades y recuperar la inversión inicial planteada anteriormente. Es importante anotar que los porcentajes de participación se calculan a partir de los ingresos netos, ya que, el impuesto al consumo que se incluye en las ventas netas, no es un ingreso que afecte los resultados de la compañía.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL													
	AÑO 0	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%		
VENTAS NETAS	\$	569.880.000		\$	628.292.700	\$	692.692.702	\$	763.693.704	\$	841.972.308		
IMPUESTO AL CONSUMO	-\$	45.590.400		-\$	50.263.416	-\$	55.415.416	-\$	61.095.496	-\$	67.357.785		
INGRESOS NETOS	\$	524.289.600	100,00%	\$	578.029.284	100,00%	\$	637.277.286	100,00%	\$	774.614.524	100,00%	
COSTO DE VENTA	-\$	180.879.912	34,50%	-\$	188.277.900	-\$	195.978.467	-\$	203.993.986	-\$	212.337.340	-\$	27,41%
INGRESO BRUTO	\$	343.409.688	65,50%	\$	389.751.384	67,43%	\$	441.298.819	69,25%	\$	498.604.222	70,97%	72,59%
SERVICIOS PUBLICOS	-\$	10.223.647	-1,95%	-\$	10.641.794	-\$	11.077.044	-\$	11.530.095	-\$	12.001.676	-\$	-1,55%
ARRIENDO	-\$	74.400.000	-14,19%	-\$	77.442.960	-\$	80.610.377	-\$	83.907.341	-\$	87.339.152	-\$	-11,28%
PUBLICIDAD	-\$	25.585.332	-4,88%	-\$	26.631.773	-\$	27.721.012	-\$	28.854.801	-\$	30.034.963	-\$	-3,88%
PAPELERIA	-\$	3.000.000	-0,57%	-\$	3.122.700	-\$	3.250.418	-\$	3.383.361	-\$	3.521.740	-\$	-0,45%
ASEO	-\$	6.000.000	-1,14%	-\$	6.245.400	-\$	6.500.837	-\$	6.766.721	-\$	7.043.480	-\$	-0,91%
MANTENIMIENTO	-\$	4.800.000	-0,92%	-\$	4.996.320	-\$	5.200.669	-\$	5.413.377	-\$	5.634.784	-\$	-0,73%
NOMINA	-\$	92.702.540	-17,68%	-\$	96.494.074	-\$	100.440.682	-\$	104.548.705	-\$	108.824.748	-\$	-14,05%
DEPRECIACIÓN	-\$	11.805.300	-2,25%	-\$	11.805.300	-\$	11.805.300	-\$	9.190.000	-\$	9.190.000	-\$	-1,19%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	114.892.868	21,91%	\$	152.371.063	26,36%	\$	194.692.480	30,55%	\$	245.009.820	34,87%	38,56%
TAX	-\$	37.914.647	-7,23%	-\$	50.282.451	-\$	64.248.518	-\$	80.853.241	-\$	98.566.592	-\$	-12,72%
UTILIDAD NETA	\$	76.978.222	14,68%	\$	102.088.612	17,66%	\$	130.443.961	20,47%	\$	164.156.579	23,36%	25,83%

Tabla 31. Estado de resultados anual. Elaboración propia. (2019).

Todo este análisis financiero y proyecciones de venta se pueden resumir de cierta manera en un retorno de inversión y unos indicadores que complementan el indicador WACC; como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Al calcular un flujo de caja desde el año 0, donde se realiza la inversión inicial la cual es de \$130.425.900, hasta el año 5 de funcionamiento del negocio, se puede llegar a la conclusión que el retorno de inversión se puede dar en el año 1, más específicamente en la semana 46 del año 1, es decir, a principios del mes de noviembre. Así mismo, el VPN de este proyecto es de \$290.570.850 lo cual quiere decir que la ganancia en términos actuales es de este valor y la TIR es 62,96%, lo que quiere decir que una inversión como Chocolates Dali's es más rentable que otro proyecto similar.

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$ 103.087.568,24	\$ 140.565.762,68	\$ 182.887.179,81	\$ 235.819.819,80	\$ 289.496.642,00
TAX		-\$ 37.914.646,52	-\$ 50.282.450,69	-\$ 64.248.518,34	-\$ 80.853.240,53	-\$ 98.566.591,86
CAPEX	-\$ 130.425.900,00					
VARIACIÓN KTNO		-\$ 13.317.779,00	-\$ 1.519.825,16	-\$ 1.681.936,63	-\$ 1.860.923,40	-\$ 2.058.525,77
FC	-\$ 130.425.900,00	\$ 51.855.142,72	\$ 88.763.486,84	\$ 116.956.724,84	\$ 153.105.655,87	\$ 188.871.524,38
PAYBACK	-\$ 130.425.900	-\$ 78.570.757	\$ 10.192.730	\$ 127.149.454	\$ 280.255.110	\$ 469.126.635
		0	1,885169793	0	0	0
VPN	\$ 290.570.850					
TIR	62,96%					

Tabla 32. Flujo de caja. Elaboración propia. (2019).

6. Conclusiones

Con este plan de negocio, se espera tener una importante guía para la futura creación de una chocolatería de lujo en la ciudad de Bogotá, Colombia. A través de la realización de este documento, se pudo evidenciar diferentes aspectos que son necesarios para la creación de esta chocolatería, como el contexto actual de Bogotá frente a este tipo de negocios, así mismo, se debe tener en cuenta los resultados expuestos en la investigación de mercado y sus competidores, para analizar la percepción de los clientes, definir una estrategia de mercadeo 360° efectiva para poder establecer la identidad del negocio, la organización interna de la chocolatería, su ubicación, y consolidar la idea de productos que nacen como un proyecto económico y que a través del tiempo se convierta en un negocio reconocido dentro de la industria gastronómica, que se pueda integrar a la cadena turística de Bogotá y ser rentable a través del tiempo.

Al ser un plan de negocio que integra en los engranajes de su funcionamiento a personas o colaboradores de la organización, se realiza un capítulo comprensivo y conciso sobre cada uno de los procesos, beneficios y responsabilidades que Dali's tiene con ellos. Desde los procesos enfocados en el ciclo de vida de un empleado, pasando por los descriptivos de cada función dentro del establecimiento, hasta lograr la satisfacción en cuanto ambiente laboral se refiere. Esto demuestra que es una organización que busca apoyar a sus trabajadores hasta el punto en el que se sientan en familia y respaldados.

Es un plan de negocio llamativo y que tendrá un retorno de su inversión dentro de los primeros cinco años de funcionamiento, si se considera que en Colombia la identidad chocolatera es baja. Por otra parte, se puede aprovechar el reducido número de locales comerciales similares y el aprovechamiento del incremento de turistas a la Zona Rosa. Se llevó a cabo una investigación de mercado que permitió identificar y tomar en cuenta aspectos del sector y sus consumidores, teniendo un conocimiento mucho más profundo en cuanto al comportamiento del mercado. Con este plan de negocio buscamos tomar un 10% de participación del mercado de chocolatería o establecimientos de este estilo.

El desarrollo del plan de negocio permitió identificar otros aspectos que muchas veces se pasan por alto a la hora de la creación de un establecimiento, como varios aspectos legales. Gracias a este documento se hace un plan que se resume en la creación de un negocio, la cual es extensa y detallada. Sin embargo, con este documento desarrollado, se dan pasos grandes para la creación de la chocolatería Dali's.

7. Anexos

Anexo 1. Encuesta de chocolatería y repostería en Bogotá, sector Zona Rosa.

Encuesta de chocolatería y repostería en Bogotá, sector Zona Rosa Diego Alejandro Salazar Pérez - Jorge Andrés Sánchez Manrique

- 1) **Genero.**
 - a) Femenino.
 - b) Masculino.
- 2) **Rango de edad.**
 - a) Menos de 20 años.
 - b) 20 – 24 años.
 - c) 25 – 30 años
 - d) 31 – 35 años
 - e) Más de 35 años.
- 3) **Ocupación.**
 - a) Estudiante.
 - b) Trabajador.
 - c) Independiente.
 - d) Otro _____
- 4) **¿Con qué frecuencia mensualmente visita la Zona Rosa de Bogotá (Sector de la Calle 85)?**
 - a) De 1 a 3 veces.
 - b) De 4 a 6 veces.
 - c) Más de 6 veces.
 - d) Esporádicamente.
- 5) **¿Con qué frecuencia mensual consume productos a base de cacao como bombones de chocolate, postres (mousses, tartas), bebidas de chocolate?**
 - a) De 1 a 3 veces.
 - b) De 4 a 6 veces.
 - c) Más de 6 veces.
 - d) Nunca.
- 6) **¿En qué ocasiones suele recurrir a la compra o consumo de productos a base de cacao como bombones de chocolate, postres (mousses, tartas), bebidas de chocolate?**
 - a) Fines de semana.
 - b) Salidas con amigos y/o pareja.
 - c) Ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios, día de las madres, entre otros.
 - d) Salidas familiares.
 - e) Otro _____
- 7) **¿Cuál es su rango salarial?**
 - a) Menos de \$800.000 COP.
 - b) Entre \$800.000 COP y \$2'500.000 COP.
 - c) Entre \$2'500.000 COP y \$4'000.000 COP.

- d) Más de \$4'000.000 COP.
- 8) Por lo general, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por productos a base de cacao como bombones de chocolate, postres (mousses, tartas), bebidas de chocolate?**
- a) Entre \$2.000 COP y \$10.000 COP.
 - b) Entre \$10.000 COP y \$20.000 COP.
 - c) Entre \$20.000 COP y \$40.000 COP.
 - d) Más de \$40.000 COP.
- 9) ¿Qué tipo de chocolate prefiere?**
- a) Chocolate de leche (dulce).
 - b) Cobertura sabor a chocolate blanco (chocolate dulce).
 - c) Chocolate Jivara 40% cacao (chocolate dulce).
 - d) Chocolate Caraibe 66% cacao (chocolate semiamargo)
 - e) Chocolate negro 70% cacao (chocolate amargo).
- 10) ¿Le agradaría una propuesta de chocolatería y repostería de lujo que resalte las frutas nacionales en su relleno y decoración; entre otros productos?**
- a) Sí.
 - b) No.

Anexo 2. Receta de bombón de mora de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	5	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE MORA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE MORA	24	GR	\$ 5.6475	\$ 135.54		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,148.74	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 524.79	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 52.48		
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 577.27			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				34%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA \$ 1,844.31			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA \$ 1,852.00			
				IMPUESTO \$ 148.00			
				%CMP INICIAL 28.34%			
				%CMP ESPERADO 31.17%			

RECETA		N°	6	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE MORA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE MORA	24	GR	\$ 5.6475	\$ 135.54		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,180.74	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 530.12	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 53.01		
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 583.13			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				29%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA \$ 1,822.29			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA \$ 1,852.00			
				IMPUESTO \$ 148.00			
				%CMP INICIAL 28.62%			
				%CMP ESPERADO 31.49%			

Anexo 3. Receta de bombón de naranja de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	1	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE NARANJA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE NARANJA	24	GR	\$ 8.3548	\$ 200.52		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,213.72	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 535.62	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 53.56		
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 589.18			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				36.00%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA \$ 1,636.62			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA \$ 1,852.00			
				IMPUESTO \$ 148.00			
				%CMP INICIAL 28.92%			
				%CMP ESPERADO 31.81%			

RECETA		N°	2	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE NARANJA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE NARANJA	24	GR	\$ 8.3548	\$ 200.52		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,245.72	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 540.95	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 54.10		
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 595.05			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				30%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA \$ 1,803.17			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA \$ 1,852.00			
				IMPUESTO \$ 148.00			
				%CMP INICIAL 29.21%			
				%CMP ESPERADO 32.13%			

Anexo 4. Receta bombón de maracuyá de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	7	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE MARACUYA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE MARACUYA	24	GR	\$ 7.2413	\$ 173.79		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,186.99	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 531.17	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 53.12		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 584.29	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				32.50%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,825.90	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		28.68%	
				%CMP ESPERADO		31.55%	

RECETA		N°	8	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE MARACUYA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE MARACUYA	24	GR	\$ 7.2413	\$ 173.79		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,218.99	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 536.50	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 53.65		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 590.15	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				29%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,844.22	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		28.97%	
				%CMP ESPERADO		31.87%	

Anexo 5. Receta bombón de uchuva de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	3	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE UCHUVA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE UCHUVA	24	GR	\$ 12.1471	\$ 291.53		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,304.73	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 550.79	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 55.08		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 605.87	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				31.60%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,835.97	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		29.74%	
				%CMP ESPERADO		32.71%	

RECETA		N°	4	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE UCHUVA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	RELLENO DE UCHUVA	24	GR	\$ 12.1471	\$ 291.53		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,336.73	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 556.12	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 55.61		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 611.73	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				31%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,848.13	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		30.03%	
				%CMP ESPERADO		33.03%	

Anexo 6. Receta de bombón de oreo de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	9	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE OREO				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	OREO	24	GR	\$ 16.2037	\$ 388.89		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,402.09	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 567.02	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 56.70		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 623.72	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				35%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,834.48	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		30.62%	
				%CMP ESPERADO		33.68%	

RECETA		N°	10	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE OREO				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	OREO	24	GR	\$ 16.2037	\$ 388.89		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,434.09	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 572.35	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 57.24		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 629.59	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				31.80%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,851.72	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		30.90%	
				%CMP ESPERADO		33.99%	

Anexo 7. Receta de bombón de maní de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	11	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE MANI				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	MANI SIN SAL	24	GR	\$ 8.6000	\$ 206.40		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,219.60	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 536.60	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 53.66		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 590.26	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				32.30%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,844.56	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		28.97%	
				%CMP ESPERADO		31.87%	

RECETA		N°	12	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE MANI				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	MANI SIN SAL	24	GR	\$ 8.6000	\$ 206.40		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,251.60	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 541.93	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 54.19		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 596.12	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				29.60%			
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 1,851.31	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 1,852.00	
				IMPUESTO		\$ 148.00	
				%CMP INICIAL		29.26%	
				%CMP ESPERADO		32.19%	

Anexo 8. Receta bombón de kiwi de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	13	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE KIWI				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	KIWI	24	GR	\$ 3.3684	\$ 80.84		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,094.04	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 515.67	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 51.57		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 567.24	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			32.79%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,729.91
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			27.84%
				%CMP ESPERADO			30.63%

RECETA		N°	14	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE KIWI				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	KIWI	24	GR	\$ 3.3684	\$ 80.84		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,126.04	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 521.01	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 52.10		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 573.11	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			33.50%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,710.78
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			28.13%
				%CMP ESPERADO			30.95%

Anexo 9. Receta bombón de piña de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	15	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE PIÑA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	PIÑA	24	GR	\$ 2.5000	\$ 60.00		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,073.20	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 512.20	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 51.22		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 563.42	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			32.67%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,724.58
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			27.66%
				%CMP ESPERADO			30.42%

RECETA		N°	16	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE PIÑA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	PIÑA	24	GR	\$ 2.5000	\$ 60.00		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,105.20	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 517.53	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 51.75		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 569.28	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			31.64%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,799.25
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			27.94%
				%CMP ESPERADO			30.74%

Anexo 10. Receta bombón de durazno de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	17	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE DURAZNO				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	DULCE SABOR A DURAZNO	24	CC	\$ 3.4014	\$ 81.63		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,094.83	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 515.81	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 51.58		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 567.39	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			32.83%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,728.27
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			27.85%
				%CMP ESPERADO			30.64%

RECETA		N°	18	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE DURAZNO				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	DULCE SABOR A DURAZNO	24	CC	\$ 3.4014	\$ 81.63		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,126.83	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 521.14	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 52.11		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 573.25	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			32.64%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,756.29
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			28.14%
				%CMP ESPERADO			30.95%

Anexo 11. Receta bombón de leche condensada negro y blanco.

RECETA		N°	19	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE LECHE CONDENSADA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	LECHE CONDENSADA	24	GR	\$ 20.1498	\$ 483.60		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,496.80	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 582.80	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 58.28		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 641.08	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			36.80%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,742.07
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			31.47%
				%CMP ESPERADO			34.62%

RECETA		N°	20	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE LECHE CONDENSADA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	LECHE CONDENSADA	24	GR	\$ 20.1498	\$ 483.60		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,528.80	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 588.13	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 58.81		
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 646.94	
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			35.75%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA			\$ 1,809.63
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{MULTIPLoS DE:				1000	\$ 2,000.00		
				PRECIO REAL DE VENTA			\$ 1,852.00
				IMPUESTO			\$ 148.00
				%CMP INICIAL			31.76%
				%CMP ESPERADO			34.93%

Anexo 12. Receta de bombón de cereza de chocolate negro y blanco.

RECETA		N°	21	PAX		6	
BOMBON NEGRO DE CEREZA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	36	GR	\$ 24.4444	\$ 880.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	CEREZA MARRASQUINO	24	GR	\$ 27.5510	\$ 661.22		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,674.42	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 612.40	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 61.24		
COSTO PORCIÓN FINAL				\$ 673.64			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				37.20%			
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 1,810.86			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLIOS DE:				1000	\$ 2,000.00		
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 1,852.00			
IMPUESTO				\$ 148.00			
%CMP INICIAL				33.07%			
%CMP ESPERADO				36.37%			

RECETA		N°	22	PAX		6	
BOMBON BLANCO DE CEREZA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	36	GR	\$ 25.3333	\$ 912.00		
2	CHOCOLATE DE COLOR	6	GR	\$ 28.2007	\$ 169.20		
3	CEREZA MARRASQUINO	24	GR	\$ 27.5510	\$ 661.22		
4	CAJA 6 BOMBONES	1	UND	\$ 1,964.0000	\$ 1,964.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		66.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 3,706.42	
PESO DE UNA PORCIÓN		11.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 617.74	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 61.77		
COSTO PORCIÓN FINAL				\$ 679.51			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				37.00%			
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 1,836.52			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLIOS DE:				1000	\$ 2,000.00		
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 1,852.00			
IMPUESTO				\$ 148.00			
%CMP INICIAL				33.36%			
%CMP ESPERADO				36.69%			

Anexo 13. Receta turrón de chocolate con ají y nueces macadamia.

RECETA		N°	23	PAX		22	
TURRON DE CHOCOLATE CON AJI Y NUECES MACADAMIA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	CHOCOLATE NEGRO 70%	396	GR	\$ 37.6667	\$ 14,916.01		
2	MANTECA DE CERDO	44	GR	\$ 4.4000	\$ 193.60		
3	NUECES DE MACADAMIA	44	GR	\$ 79.6000	\$ 3,502.40		
4	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	73	GR	\$ 25.3333	\$ 1,855.92		
5	SAL	11	GR	\$ 1.1600	\$ 12.76		
6	AJÍ VERDE	7	GR	\$ 3.6900	\$ 26.79		
7	CAJA POSTRES	1	UND	\$ 1,511.0000	\$ 1,511.00		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		575.52	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 22,018.48	
PESO DE UNA PORCIÓN		26.16	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 1,000.84	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 100.08		
COSTO PORCIÓN FINAL				\$ 1,100.92			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				30%			
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 3,669.75			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLIOS DE:				1000	\$ 4,000.00		
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 3,704.00			
IMPUESTO				\$ 296.00			
%CMP INICIAL				27.02%			
%CMP ESPERADO				29.72%			

Anexo 14. Receta de Mousse Dulcey, café, coco y frambuesa.

RECETA		N°	24	PAX		8
MOUSSE DE CHOCOLATE DULCEY, CAFÉ, COCO Y FRAMBUESA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	HARINA	275	GR	\$ 3.4900	\$ 959.61	
2	CACAO EN POLVO	15	GR	\$ 49.9000	\$ 750.50	
3	MANTEQUILLA SIN SAL	100	GR	\$ 23.4286	\$ 2,342.86	
4	HUEVO	2	UND	\$ 252.6667	\$ 505.33	
5	AZUCAR	222	GR	\$ 2.1800	\$ 483.96	
6	FRAMBUESA	50	GR	\$ 95.2000	\$ 4,760.00	
7	GELATINA SIN SABOR	8	GR	\$ 29.8000	\$ 238.40	
8	CLARA DE HUEVO	6	UND	\$ 150.0000	\$ 900.00	
9	AZUCAR GLAS	100	GR	\$ 5.5000	\$ 550.00	
10	ALMENDRA MOLIDA	40	GR	\$ 55.0000	\$ 2,200.00	
11	COCO RALLADO	40	GR	\$ 15.0000	\$ 600.00	
12	PRALINÉ DE AVELLANAS	135	GR	\$ 43.7000	\$ 5,901.25	
13	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	69	GR	\$ 25.3333	\$ 1,749.01	
14	BARQUILLOS	33	GR	\$ 10.0000	\$ 330.40	
15	CAFÉ EN GRANO	4	GR	\$ 37.8947	\$ 151.58	
16	NIBS DE CACAO CALLEBAUT	20	GR	\$ 44.0333	\$ 880.67	
17	CHOCOLATE VALRHONA DULCEY	180	GR	\$ 56.3333	\$ 10,139.99	
18	CREMA DE LECHE	200	CC	\$ 13.6000	\$ 2,720.00	
19	LECHE	125	CC	\$ 2.9487	\$ 368.71	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1,624.16	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 36,532.27		
PESO DE UNA PORCIÓN		203.02	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 4,566.53		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 456.65	
COSTO PORCIÓN FINAL					\$ 5,023.18	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					35%	
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$	14,351.95	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				200	\$ 15,600.00	
PRECIO REAL DE VENTA				\$	14,444.00	
IMPUESTO				\$	1,156.00	
%CMP INICIAL					31.62%	
%CMP ESPERADO					34.78%	

Anexo 15. Receta Mousse de chocolate, fresas, oreo y pistachos.

RECETA		N°	25	PAX		14
MOUSSE DE CHOCOLATE, FRESAS, OREOS Y PISTACHOS				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	LECHE	88	CC	\$ 2.9487	\$ 259.49	
2	CREMA DE LECHE	428	CC	\$ 13.6000	\$ 5,820.80	
3	AZUCAR	120	GR	\$ 2.1800	\$ 261.60	
4	YEMA DE HUEVO	2	UND	\$ 150.0000	\$ 300.00	
5	CHOCOLATE NEGRO 70%	344	GR	\$ 37.6667	\$ 12,957.34	
6	SAL	6	GR	\$ 1.1600	\$ 6.96	
7	FRESA	500	GR	\$ 6.2632	\$ 3,131.60	
8	PECTINA	12	GR	\$ 150.0000	\$ 1,800.00	
9	OREO	200	GR	\$ 16.2037	\$ 3,240.74	
10	FRESA DESHIDRATADA	60	GR	\$ 48.8000	\$ 2,928.00	
11	PISTACHOS	60	GR	\$ 74.3333	\$ 4,460.00	
12	MANTECA DE CACAO	180	GR	\$ 28.5000	\$ 5,130.00	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2,000.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 40,296.53		
PESO DE UNA PORCIÓN		142.86	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 2,878.32		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 287.83	
COSTO PORCIÓN FINAL					\$ 3,166.15	
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					35%	
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$	9,046.15	
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				200	\$ 9,800.00	
PRECIO REAL DE VENTA				\$	9,074.00	
IMPUESTO				\$	726.00	
%CMP INICIAL					31.72%	
%CMP ESPERADO					34.89%	

Anexo 16. Receta postre de caramelo, naranja, chocolate y romero.

RECETA		N°	26	PAX		12	
POSTRE DE CARAMELO, NARANJA, CHOCOLATE Y ROMERO				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	CREMA DE LECHE	245	CC	\$	13.6000	\$	3,332.00
2	AZUCAR	233	GR	\$	2.1800	\$	507.94
3	YEMA DE HUEVO	2	UND	\$	150.0000	\$	300.00
4	GELATINA SIN SABOR	4	GR	\$	29.8000	\$	119.20
5	SAL	8	GR	\$	1.1600	\$	9.28
6	NARANJA VALENCIA	35	GR	\$	5.8333	\$	204.17
7	MANTEQUILLA SIN SAL	110	GR	\$	23.4286	\$	2,577.15
8	HUEVO	3	UND	\$	252.6667	\$	758.00
9	GRAND MARNIER	20	CC	\$	184.2857	\$	3,685.71
10	CHOCOLATE NEGRO 70%	363	GR	\$	37.6667	\$	13,673.01
11	HARINA	60	GR	\$	3.4900	\$	209.40
12	ALMENDRA MOLIDA	35	GR	\$	55.0000	\$	1,925.00
13	LEVADURA	0.3	GR	\$	217.6000	\$	65.28
14	LECHE	100	CC	\$	2.9487	\$	294.87
15	ROMERO	5	GR	\$	50.0000	\$	250.00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1,223.30	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$	27,911.01
PESO DE UNA PORCIÓN		101.94	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$	2,325.92
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$	232.59	
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$	2,558.51
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			35%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$	7,310.03
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				200	\$	8,000.00	
				PRECIO REAL DE VENTA		\$	7,407.00
				IMPUESTO		\$	593.00
				%CMP INICIAL			31.40%
				%CMP ESPERADO			34.54%

Anexo 17. Receta vasitos de mousse de chocolate con frambuesas.

RECETA		N°	27	PAX		15	
VASITOS DE MOUSSE DE CHOCOLATE CON FRAMBUESAS				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	LECHE	88	CC	\$	2.9487	\$	259.49
2	CREMA DE LECHE	428	CC	\$	13.6000	\$	5,820.80
3	AZUCAR	78	GR	\$	2.1800	\$	170.04
4	YEMA DE HUEVO	3	UND	\$	150.0000	\$	450.00
5	SAL	8	GR	\$	1.1600	\$	8.70
6	CHOCOLATE NEGRO 70%	385	GR	\$	37.6667	\$	14,501.68
7	CLARA DE HUEVO	3	UND	\$	150.0000	\$	450.00
8	HARINA	45	GR	\$	3.4900	\$	157.05
9	CACAO EN POLVO	20	GR	\$	49.9000	\$	998.00
10	PISTACHOS	20	GR	\$	74.3333	\$	1,486.67
11	MERMELADA DE FRAMBUESA	75	GR	\$	30.1053	\$	2,257.90
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1,152.50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$	26,560.33
PESO DE UNA PORCIÓN		76.83	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$	1,770.69
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$	177.07	
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$	1,947.76
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA			35%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$	5,565.03
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				200	\$	6,200.00	
				PRECIO REAL DE VENTA		\$	5,741.00
				IMPUESTO		\$	459.00
				%CMP INICIAL			30.84%
				%CMP ESPERADO			33.93%

Anexo 18. Receta mousse de chocolate, toffee, café y amaretto.

RECETA		N°	28	PAX		20	
MOUSSE DE CHOCOLATE, TOFFEE, CAFÉ Y AMARETTO				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	LECHE	132	CC	\$	2.9487	\$	389.23
2	CREMA DE LECHE	1092	CC	\$	13.6000	\$	14,851.20
3	AZUCAR	225	GR	\$	2.1800	\$	490.50
4	YEMA DE HUEVO	5	UND	\$	150.0000	\$	750.00
5	SAL	5	GR	\$	1.1600	\$	5.80
6	CHOCOLATE NEGRO 70%	568	GR	\$	37.6667	\$	21,394.69
7	GELATINA SIN SABOR	4	GR	\$	29.8000	\$	119.20
8	CLARA DE HUEVO	4	UND	\$	150.0000	\$	600.00
9	MANTEQUILLA SIN SAL	85	GR	\$	23.4286	\$	1,991.43
10	AGUA ACUEDUCTO	9	CC	\$	-	\$	-
11	AMARETTO CONVIER	4	CC	\$	64.0000	\$	256.00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2,133.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$	40,848.05
PESO DE UNA PORCIÓN		106.65	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$	2,042.40
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$	204.24	
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$	2,246.64
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		36%	
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$	6,240.67
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$	6,900.00	
				PRECIO REAL DE VENTA		\$	6,389.00
				IMPUESTO		\$	511.00
				%CMP INICIAL		31.97%	
				%CMP ESPERADO		35.16%	

Anexo 19. Receta tarta de leche merengada, chocolate blanco, fresa y frambuesa.

RECETA		N°	29	PAX		15	
TARTA DE LECHE MERENGADA, CHOCOLATE BLANCO, FRESA Y FRAMBUESA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	FRESA	150	GR	\$	6.2632	\$	939.48
2	FRAMBUESA	120	GR	\$	95.2000	\$	11,424.00
3	PECTINA	8	GR	\$	150.0000	\$	1,200.00
4	AZUCAR	221	GR	\$	2.1800	\$	481.78
5	AGUA DE ROSAS	10	CC	\$	35.7333	\$	357.33
6	HARINA	60	GR	\$	3.4900	\$	209.40
7	LEVADURA	2	GR	\$	217.6000	\$	435.20
8	MANTEQUILLA SIN SAL	59	GR	\$	23.4286	\$	1,382.29
9	CLARA DE HUEVO	3	UND	\$	150.0000	\$	450.00
10	SAL	10	GR	\$	1.1600	\$	11.60
11	PISTACHOS	30	GR	\$	74.3333	\$	2,230.00
12	COCO RALLADO	30	GR	\$	15.0000	\$	450.00
13	LECHE	350	CC	\$	2.9487	\$	1,032.05
14	YEMA DE HUEVO	2	UND	\$	150.0000	\$	300.00
15	GELATINA SIN SABOR	6	GR	\$	29.8000	\$	178.80
16	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	170	GR	\$	25.3333	\$	4,306.66
17	CREMA DE LECHE	450	CC	\$	13.6000	\$	6,120.00
18	CANELA EN ASTILLAS	5	GR	\$	8.7000	\$	43.50
19	ESENCIA DE VAINILLA BLANCA	5	CC	\$	27.0000	\$	135.00
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1,691.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$	31,687.09
PESO DE UNA PORCIÓN		112.73	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$	2,112.47
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$	211.25	
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$	2,323.72
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		35%	
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$	6,639.19
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$	7,200.00	
				PRECIO REAL DE VENTA		\$	6,667.00
				IMPUESTO		\$	533.00
				%CMP INICIAL		31.69%	
				%CMP ESPERADO		34.85%	

Anexo 20. Receta mousse de chocolate, albaricoque y fruta de la pasión.

RECETA		N°	30	PAX		17
MOUSSE DE CHOCOLATE, ALBARICOQUE Y FRUTA DE LA PASIÓN		TIPO RECETA		RC		
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	HARINA	235	GR	\$ 3.4900	\$ 820.15	
2	CACAO EN POLVO	15	GR	\$ 49.9000	\$ 748.50	
3	MANTEQUILLA SIN SAL	100	GR	\$ 23.4286	\$ 2,342.86	
4	HUEVO	2	UND	\$ 252.6667	\$ 505.33	
5	AZUCAR	273	GR	\$ 2.1800	\$ 595.14	
6	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	150	GR	\$ 24.4444	\$ 3,666.66	
7	MANTECA DE CACAO	55	GR	\$ 28.5000	\$ 1,567.50	
8	LECHE	88	CC	\$ 2.9487	\$ 259.49	
9	CREMA DE LECHE	698	CC	\$ 13.6000	\$ 9,492.80	
10	YEMA DE HUEVO	1	UND	\$ 150.0000	\$ 150.00	
11	SAL	4	GR	\$ 1.1600	\$ 4.64	
12	CHOCOLATE VALRHONA CARAIBE 66%	265	GR	\$ 64.3333	\$ 17,048.32	
13	DURAZNO	250	GR	\$ 6.4286	\$ 1,607.15	
14	MARACUYA	250	GR	\$ 5.8333	\$ 1,458.33	
15	AGAR AGAR	6	GR	\$ 220.0000	\$ 1,320.00	
16	CHOCOLATE VALRHONA JIVARA 40%	80	GR	\$ 62.1111	\$ 4,968.89	
17	GELATINA SIN SABOR	4	GR	\$ 29.8000	\$ 119.20	
18	NIBS DE CACAO CALLEBAUT	4	GR	\$ 44.0333	\$ 176.13	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		2,480.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 46,851.09		
PESO DE UNA PORCIÓN		145.88	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 2,755.95		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN		10%		\$ 275.60		
COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 3,031.55				
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		35%				
PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 8,661.56				
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:		300	\$ 9,600.00			
PRECIO REAL DE VENTA		\$ 8,889.00				
IMPUESTO		\$ 711.00				
%CMP INICIAL		31.00%				
%CMP ESPERADO		34.10%				

Anexo 21. Receta pastelitos de mantequilla de maní, cerezas y chocolate.

RECETA		N°	31	PAX		16
PASTELITOS DE MANTEQUILLA DE MANI, CEREZAS Y CHOCOLATE		TIPO RECETA		RC		
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	CLARA DE HUEVO	2	UND	\$ 150.0000	\$ 300.00	
2	AZUCAR	77	GR	\$ 2.1800	\$ 167.86	
3	YEMA DE HUEVO	2	UND	\$ 150.0000	\$ 300.00	
4	HARINA	23	GR	\$ 3.4900	\$ 80.27	
5	CACAO EN POLVO	10	GR	\$ 49.9000	\$ 499.00	
6	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	145	GR	\$ 24.4444	\$ 3,544.44	
7	CEREZA MARRASQUINO	103	GR	\$ 27.5510	\$ 2,837.75	
8	MANTEQUILLA DE MANI	70	GR	\$ 21.0204	\$ 1,471.43	
9	CREMA DE LECHE	193	CC	\$ 13.6000	\$ 2,624.80	
10	LECHE	102	CC	\$ 2.9487	\$ 300.77	
11	GELATINA SIN SABOR	6	GR	\$ 29.8000	\$ 178.80	
12	GLUCOSA	12	GR	\$ 9.9000	\$ 118.80	
13	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	100	GR	\$ 25.3333	\$ 2,533.33	
14	MANTECA DE CACAO	5	GR	\$ 28.5000	\$ 142.50	
15	COLORANTE	5	CC	\$ 15.7895	\$ 78.95	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		855.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 15,178.70		
PESO DE UNA PORCIÓN		53.44	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 948.67		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN		10%		\$ 94.87		
COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 1,043.54				
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		35%				
PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 2,981.53				
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:		300	\$ 3,300.00			
PRECIO REAL DE VENTA		\$ 3,056.00				
IMPUESTO		\$ 244.00				
%CMP INICIAL		31.04%				
%CMP ESPERADO		34.15%				

Anexo 22. Receta de bocados de chocolate y naranja.

RECETA		N°	32	PAX		21	
BOCADOS DE CHOCOLATE Y NARANJA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	COBERTURA DE CHOCOLATE DE LECHE	200	GR	\$ 24.4444	\$ 4,888.88		
2	CHOCOLATE NEGRO 70%	100	GR	\$ 37.6667	\$ 3,766.67		
3	GLUCOSA	20	GR	\$ 9.9000	\$ 198.00		
4	CREMA DE LECHE	150	CC	\$ 13.6000	\$ 2,040.00		
5	MANTEQUILLA SIN SAL	165	GR	\$ 23.4286	\$ 3,865.72		
6	GRAND MARNIER	40	CC	\$ 184.2857	\$ 7,371.43		
7	COBERTURA DE CHOCOLATE BLANCO	30	GR	\$ 25.3333	\$ 760.00		
8	GELATINA SIN SABOR	2	GR	\$ 29.8000	\$ 59.60		
9	RELLENO DE NARANJA	3	GR	\$ 8.3548	\$ 20.89		
10	HARINA	235	GR	\$ 3.4900	\$ 820.15		
11	CACAO EN POLVO	15	GR	\$ 49.9000	\$ 748.50		
12	HUEVO	2	UND	\$ 252.6667	\$ 505.33		
13	AZUCAR	125	GR	\$ 2.1800	\$ 272.50		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		1,086.50	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 25,317.67	
PESO DE UNA PORCIÓN		51.74	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 1,205.60	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 120.56		
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 1,326.16			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				35%			
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 3,789.03			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				400	\$ 4,400.00		
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 4,074.00			
IMPUESTO				\$ 326.00			
%CMP INICIAL				29.59%			
%CMP ESPERADO				32.55%			

Anexo 23. Receta jugo de coco y menta.

RECETA		N°	33	PAX		2	
JUGO DE COCO Y MENTA				TIPO RECETA			RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS			
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)		
1	AGUA ACUEDUCTO	680	CC	\$ -	\$ -		
2	COCO RALLADO	90	GR	\$ 15.0000	\$ 1,350.00		
3	MENTA	10	GR	\$ 53.3333	\$ 533.33		
4	AZUCAR	20	GR	\$ 2.1800	\$ 43.60		
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 1,926.93	
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 963.47	
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 96.35		
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 1,059.82			
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				24%			
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 4,415.90			
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$ 4,800.00		
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 4,444.00			
IMPUESTO				\$ 356.00			
%CMP INICIAL				21.68%			
%CMP ESPERADO				23.85%			

Anexo 24. Receta jugo de piña y menta.

RECETA		N°	34	PAX		2
JUGO DE PIÑA Y MENTA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	600	CC	\$ -	\$ -	
2	PIÑA	170	GR	\$ 2.5000	\$ 425.00	
3	MENTA	10	GR	\$ 53.3333	\$ 533.33	
4	AZUCAR	20	GR	\$ 2.1800	\$ 43.60	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 1,001.93		
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 500.97		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 50.10	
COSTO PORCIÓN FINAL				\$ 551.07		
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				13%		
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 4,238.98		
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLS DE:				300	\$ 4,800.00	
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 4,444.00		
IMPUESTO				\$ 356.00		
%CMP INICIAL				11.27%		
%CMP ESPERADO				12.40%		

Anexo 25. Receta jugo tropical.

RECETA		N°	35	PAX		2
JUGO TROPICAL				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	680	CC	\$ -	\$ -	
2	DURAZNO	20	GR	\$ 6.4286	\$ 128.57	
3	FRAMBUESA	20	GR	\$ 95.2000	\$ 1,904.00	
4	FRESA	20	GR	\$ 6.2632	\$ 125.26	
5	MORA	20	GR	\$ 3.5000	\$ 70.00	
6	NARANJA VALENCIA	20	GR	\$ 5.8333	\$ 116.67	
7	AZUCAR	20	GR	\$ 2.1800	\$ 43.60	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 2,388.10		
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 1,194.05		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 119.41	
COSTO PORCIÓN FINAL				\$ 1,313.46		
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				25%		
PRECIO POTENCIAL DE VENTA				\$ 5,253.82		
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLS DE:				300	\$ 5,700.00	
PRECIO REAL DE VENTA				\$ 5,278.00		
IMPUESTO				\$ 422.00		
%CMP INICIAL				22.62%		
%CMP ESPERADO				24.89%		

Anexo 26. Receta jugo de fresa.

RECETA		N°	36	PAX		2
JUGO DE FRESA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	600	CC	\$	-	\$ -
2	FRESA	190	GR	\$	6.2632	\$ 1,190.01
3	AZUCAR	10	GR	\$	2.1800	\$ 21.80
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 1,211.81
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 605.91
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 60.59
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 666.50
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		15%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 4,443.34
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$	4,800.00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 4,444.00
				IMPUESTO		\$ 356.00
				%CMP INICIAL		13.63%
				%CMP ESPERADO		15.00%

Anexo 27. Receta jugo de mora.

RECETA		N°	37	PAX		2
JUGO DE MORA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	600	CC	\$	-	\$ -
2	MORA	190	GR	\$	3.5000	\$ 665.00
3	AZUCAR	10	GR	\$	2.1800	\$ 21.80
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 686.80
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 343.40
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 34.34
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 377.74
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		9%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 4,197.11
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$	4,800.00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 4,444.00
				IMPUESTO		\$ 356.00
				%CMP INICIAL		7.73%
				%CMP ESPERADO		8.50%

Anexo 28. Receta jugo de naranja.

RECETA		N°	38	PAX		2
JUGO DE NARANJA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	600	CC	\$	-	\$ -
2	NARANJA VALENCIA	190	GR	\$	5.8333	\$ 1,108.33
3	AZUCAR	10	GR	\$	2.1800	\$ 21.80
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 1,130.13
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 565.07
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 56.51
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 621.58
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		14%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 4,439.84
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$	4,800.00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 4,444.00
				IMPUESTO		\$ 356.00
				%CMP INICIAL		12.72%
				%CMP ESPERADO		13.99%

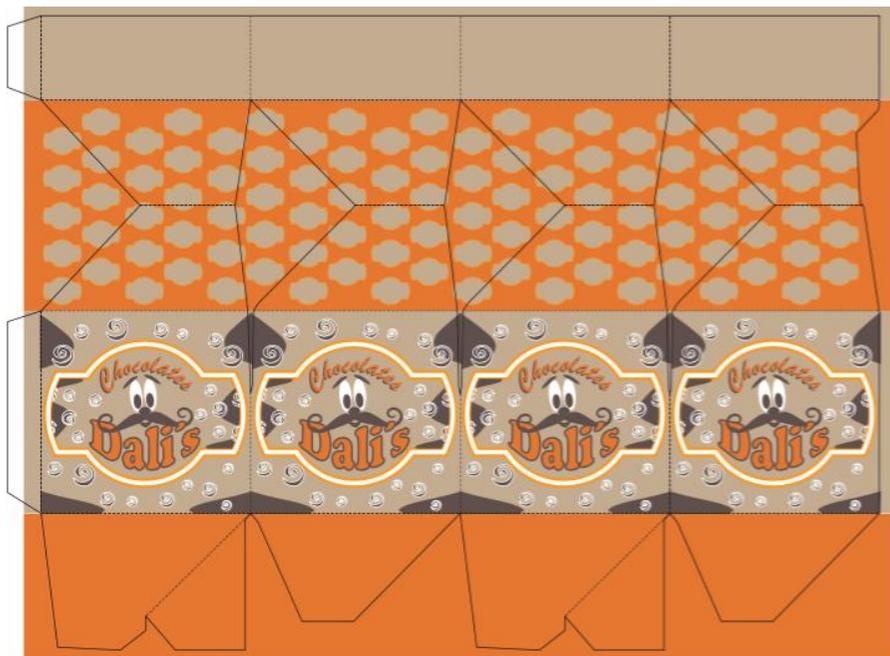
Anexo 29. Receta jugo de maracuyá.

RECETA		N°	39	PAX		2
JUGO DE MARACUYA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	600	CC	\$	-	\$ -
2	MARACUYA	190	GR	\$	5.8333	\$ 1,108.33
3	AZUCAR	10	GR	\$	2.1800	\$ 21.80
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES		\$ 1,130.13
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL		\$ 565.07
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%		\$ 56.51
				COSTO PORCIÓN FINAL		\$ 621.58
				%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA		14%
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA		\$ 4,439.84
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$	4,800.00
				PRECIO REAL DE VENTA		\$ 4,444.00
				IMPUESTO		\$ 356.00
				%CMP INICIAL		12.72%
				%CMP ESPERADO		13.99%

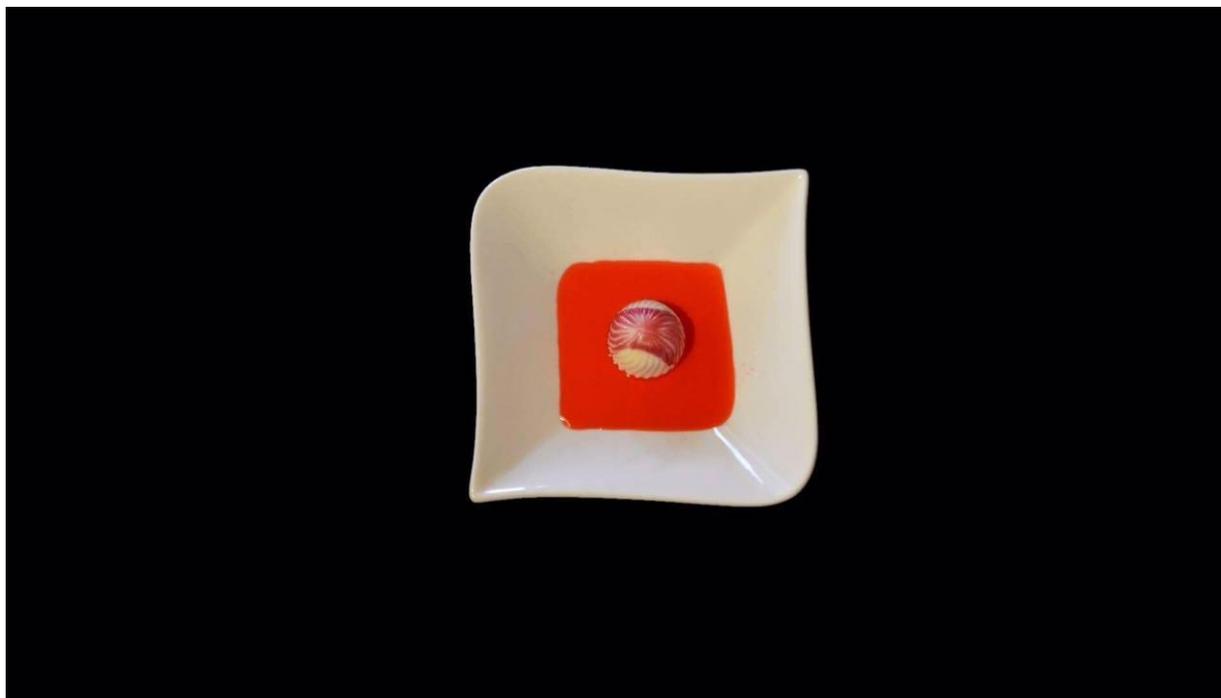
Anexo 30. Receta jugo de uchuva.

RECETA		N°	40	PAX		2
JUGO DE UCHUVA				TIPO RECETA		RC
N°	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
				UNITARIOS (4 DECIMALES)	TOTALES (2 DECIMALES)	
1	AGUA ACUEDUCTO	600	CC	\$ -	\$ -	
2	UCHUVA	190	GR	\$ 8.5000	\$ 1,615.00	
3	AZUCAR	10	GR	\$ 2.1800	\$ 21.80	
PESO TOTAL PREPARACIÓN		800.00	GR	COSTO TOTAL INGREDIENTES \$ 1,636.80		
PESO DE UNA PORCIÓN		400.00	GR	COSTO PORCIÓN INICIAL \$ 818.40		
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				10%	\$ 81.84	
				COSTO PORCIÓN FINAL \$ 900.24		
%COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA				21%		
				PRECIO POTENCIAL DE VENTA \$ 4,286.86		
PRECIO CARTA APROXIMADO A M{ULTIPLoS DE:				300	\$ 4,800.00	
				PRECIO REAL DE VENTA \$ 4,444.00		
				IMPUESTO \$ 356.00		
				%CMP INICIAL 18.42%		
				%CMP ESPERADO 20.26%		

Anexo 31. Caja para llevar productos de la chocolatería. Diseño y caja armada.



Anexo 32. Imágenes bombones Chocolates Dali's.





8. Bibliografía

Adminbogotá. (2015). Ubicación de la ciudad. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>

Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF]. (2014). Mercados Industriales 2014. Bogotá, Colombia.

Ávila, R. (2017). *Batiendo el chocolate*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/editorial/ricardo-avila-batiendo-el-chocolate-8-de-mayo-de-2017-505641>

Bradley, A. (2001). *The candy cook book*. Fredonia Books.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). Guía 1 Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f.). Series de población. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>

Diario La República. (2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-año-con-90000-restaurantes_266206

Díaz Cáceres, N., & Andrés Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 8(2), 82-100.

Dinero. (2017). Hasta 50 salarios mínimos tendrían que pagar empresarios si no actualizan el RNT. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresarios-deben-actualizar-el-registro-nacional-de-turismo/243559>

Dinero. (2017). Industria del cacao colombiano alcanza cifras históricas. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/industria-del-cacao-colombiano-produce-record/251611>

Ediciones A. Madrid Vicente. (1986). Manual de Industrias Alimentarias. Madrid, España.

EmpresaActual.com. (2016). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

El Colombiano. (2018). *El cacao que cambia a Arauca*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/colombia/el-cacao-que-cambia-a-arauca-MB9355538>

Estado de la industria de chocolate y confitería en América Latina. (cover story). (2013). Industria Alimenticia, (14-15).

Euromonitor International. (2016). *Chocolate confectionery in Colombia*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-colombia/report>

Fedecacao. (2017). En 29% creció producción de cacao en el primer trimestre. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/408-en-29-crecio-produccion-de-cacao-en-el-primer-trimestre>

Instituto Distrital de Turismo. (2015). *Guía gastronómica de Bogotá* [Archivo PDF]. Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.bogotaturismo.gov.co/Turismo%20Gastronómico>

La Barra. (2017). El chocolate la gran promesa colombiana. Recuperado de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-85-top-100-las-empresas-exitosas-la-hospitalidad-asi-se-movieron-en-2015/chocolate-la-gran-promesa-colombiana/>

Londoño, S. (2000). Industrialización del cacao en el siglo XX De la artesanía a la gran industria. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/node/32927>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & FONTUR. (2009). Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial de turismo. Recuperado de https://issuu.com/82431/docs/estudio_pigmalion

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución Número 2674 de 2013. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-inocuidad-alimentos-establecimientos-gastronomicos-restaurantes.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Guía de Inocuidad de alimentos y bebidas para restaurantes o establecimientos gastronómicos. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-inocuidad-alimentos-establecimientos-gastronomicos-restaurantes.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2017). Decreto 1072 de 2015. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Octubre+de+2017.pdf/e85f8008-7886-2d70-f894-112075f0c8da>

Noticias Caracol. (17 de agosto de 2018). ¿Que el salario mínimo es alto? Vea en realidad cuánto ganan los colombianos. Recuperado de <https://noticias.caracoltv.com/economia/que-el-salario-minimo-es-alto-vea-en-realidad-cuanto-ganan-los-colombianos-ie8595>

Policía Nacional de Colombia. (29 de julio de 2016). Ley 1801 Código de Policía Nacional de Colombia. Recuperado de <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/ley-1801-codigo-nacional-policia-convivencia.pdf>

Portafolio. (2017). *Exportaciones de chocolate crecieron 121% en cinco años*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-de-cafe-aumentaron-en-cinco-anos-504357>

Portafolio. (2018). *El mundo quiere más cacao colombiano para este año*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/el-mundo-quiere-mas-cacao-colombiano-para-este-ano-516283>

Procolombia. (2016). *El mundo invierte en Colombia. Inversión en cacao, chocolatería y confitería* [PDF]. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR-CACAOYCHOCOLATERIA2016.pdf>

Programa de Transformación Productiva. (s.f.). *Chocolatería, confitería y sus materias primas*. Recuperado de https://www.ptp.com.co/Chocolateria_Confiteria_MateriasPrimas/Chocolateria_confiteria.aspx

Radio Santa Fe. (2017). Sector Chocolatería y Confitería, vacaciones de caramelo. Recuperado de <http://www.radiosantafe.com/2017/05/30/sector-chocolateria-y-confiteria-vacaciones-de-caramelo/>

Ramírez, F. & Zwerg-Villegas, A. M. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. Revista AD-minister.

Rich, K. (2016). *Our world: Colombia*. Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=elr&AN=31643925&lang=es&site=eds-live>

Robbins, S. & Coulter, M. (2012). Management: Eleventh edition.

Roncancio, E. (s.f.). *Certificación producto artesanal*. [PDF]. Recuperado de http://ftp.unipamplona.edu.co/kmconocimiento/Congresos/archivos_de_apoyo/CERTIFICACION_PRODUCTO_ARTESANAL_PP.pdf

- Rosenberg, J.M. (1995). *Diccionario de Administración y Negocios*. Distrito Federal, México: Ventura Ediciones, S.A.
- Scheid, J. (1980). *Los grandes autores en administración*. Buenos Aires, Argentina: Librería “El Ateneo” Editorial.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (2000). *Pastelería y Repostería*. (1.a ed.). Distrito Federal, México: Limusa.
- Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1997). Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=3337>
- Serge Thiry, Chocolates de autor. (2019). Nosotros. Recuperado de <https://www.sergethiry.com/chocolateria-pasteleria-regalos-bogota/>
- Suárez, A. (1992). *Diccionario de Economía y Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Tovar, H. (2000). El cacao en la sociedad colonial: llegó a ser el primer producto agrario de exportación. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/node/32925>
- Uribe, É. (2015). *Chocolatería gourmet*. Entrepreneur Mexico, (pp.71-83).
- W Radio. (2017). Colombia conquista París con su cacao “de paz”. Recuperado de <http://www.wradio.com.co/noticias/sociedad/colombia-conquista-paris-con-su-cacao-quotde-pazquot/20171027/nota/3621310.aspx#>