

**Estudio de prefactibilidad para la creación de una chocolatería  
artesanal, con cacao de origen Huila, en Neiva**

**Amalia Muñoz Álvarez**

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración y Negocios  
Maestría en Administración  
Medellín  
2020**

**Estudio de prefactibilidad para la creación de una chocolatería  
artesanal, con cacao de origen Huila, en Neiva**

**Amalia Muñoz Álvarez**

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez MGP - MBA

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración y Negocios  
Maestría en Administración  
Medellín  
2020**

## Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	10
2. Planteamiento del problema.....	12
2.1 Definición del problema.....	12
2.2 Justificación .....	17
3. Objetivos .....	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos .....	19
4. Marco teórico.....	20
5. Metodología.....	35
6. Estudio de prefactibilidad mediante la metodología ONUDI, con el fin de determinar si la creación de una chocolatería artesanal con cacao de origen Huila es realizable, sostenible y rentable .....	36
6.1 Estudio del entorno y análisis sectorial .....	36
6.2 Estudio de mercado .....	45
6.2.1 Precio y producto.....	46
6.2.2 Oferta.....	54
6.2.3 Promoción.....	55
6.2.4 Plaza.....	57
6.3 Estudio técnico.....	59
6.3.1 Localización .....	59
6.3.2 Tamaño.....	60
6.3.3 Ingeniería.....	64
6.4 Estudios organizacionales, administrativos y legales.....	69
6.5 Evaluación financiera del proyecto.....	78
6.5.1 Ingresos .....	78
6.5.1 Costos.....	79
6.5.2 Gastos .....	80
6.5.3 Inversiones y depreciaciones.....	81

6.5.4 Financiación.....	82
6.5.5 Criterios de evaluación financiera y escenarios .....	83
7. Conclusiones.....	90
8. Recomendaciones.....	93
Referencias bibliográficas .....	95

## Lista de tablas

	Pág
Tabla 1. Contenido de los estudios de preinversión .....	22
Tabla 2. Estudios que integran un proyecto de inversión.....	23
Tabla 3. Contenido del estudio de sector .....	26
Tabla 4. Variación porcentual del PIB real .....	37
Tabla 5. Principales empresas productoras de chocolates premium en Colombia	49
Tabla 6. Emprendimientos del sector de chocolate y confitería en el departamento del Huila .....	50
Tabla 7. Precios para los productos ofrecidos por cada empresa productora de chocolates artesanales.....	51
Tabla 8. Productos de la chocolatería artesanal y precios. ....	53
Tabla 9. Participación de mercado proyectada para los primeros años. ....	54
Tabla 10. Costos de participación anual en ferias de chocolate.....	56
Tabla 11. Costos de arrendamiento, mantenimiento y servicios. ....	61
Tabla 12. Funciones y precio de la maquinaria requerida para la producción de chocolates. ....	62
Tabla 13. Otros equipos para la producción de chocolates.....	66
Tabla 14. Equipos de cómputo y comunicación. ....	66
Tabla 15. Muebles y enseres para oficina. ....	67
Tabla 16. Enseres para la producción del chocolate.....	67
Tabla 17. Cargos y funciones del talento humano de la chocolatería .....	68
Tabla 18. Costos mensuales de mano de obra .....	71
Tabla 19. Costos anuales de mano de obra directa. ....	71
Tabla 20. Servicios tercerizados .....	72
Tabla 21. Requisitos y costos de formalización para el año 1.....	74
Tabla 22. Requisitos y costos de formalización por año para los años restantes. ....	75
Tabla 23. Porcentajes de exención al pago de Impuesto de industria y comercio para nuevas empresas del sector agroindustrial. ....	77
Tabla 24. Ingresos por venta de productos durante los primeros cinco años. ....	78
Tabla 25. Costos de producción durante los primeros cinco años. ....	79
Tabla 26. Gastos .....	80

Tabla 27. Detalle de las inversiones y depreciaciones.....	81
Tabla 28. Amortización del crédito .....	82
Tabla 29. Estado de resultados y flujo de caja neto proyectado .....	83
Tabla 30. Estado de resultados y flujo de caja neto, sin financiación.....	84
Tabla 31. Estado de resultados y flujo de caja bajo un escenario pesimista.....	86
Tabla 32. Estado de resultados y flujo de caja bajo un escenario optimista. ....	87

## Lista de figuras

Figura 1. Chocolatería artesanal, del grano a la barra .....	13
Figura 2. Chocolaterías artesanales en el mundo .....	14
Figura 3. Etapas del ciclo de vida del proyecto .....	21
Figura 4. Etapas del estudio de viabilidad de un proyecto .....	21
Figura 5. Estructuración del análisis económico .....	31
Figura 6. Fabricación de chocolate .....	34
Figura 7. Participación de Chocolates y confitería en el PIB de alimentos .....	40
Figura 8. Producción de cacao, chocolate y confitería .....	41
Figura 9. Venta de cacao, chocolate y confitería.....	41
Figura 10. Cadena de valor del cacao en Colombia.....	43
Figura 11. Índice de productos de alta rotación.....	46
Figura 12. Impacto de la pandemia de Covid-19 en los precios de los commodities .....	47
Figura 13. Comportamiento de los precios del cacao en Colombia .....	48
Figura 14. Tipo de hogares: conformación por quintil de ingresos .....	58
Figura 15. Localización de la zona industrial de Neiva.....	60
Figura 16. Distribución de la bodega de producción .....	61
Figura 17. Maquinaria requerida para la producción de chocolates .....	63
Figura 18. Flujo de procesos para la producción de chocolates.....	65
Figura 19. Proceso de despacho de productos .....	66
Figura 20. Organigrama de la chocolatería .....	71

## **Resumen**

Este trabajo evalúa la viabilidad de crear una chocolatería artesanal, con cacao de origen Huila, en Neiva. Las metodologías de investigación empleadas incluyen la aplicada y evaluativa, con métodos cualitativos y cuantitativos. La información que se presenta proviene de fuentes secundarias consultadas en línea. En la evaluación financiera se determinan el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Los resultados evidencian que el Huila es uno de los principales productores de cacao del país y que este es reconocido por ser fino, de aroma y por su bajo contenido de Cadmio. Además, la tendencia global por el cuidado de la salud y el consumo de alimentos ricos, saludables y con bajos contenidos de azúcar, representa una oportunidad para el desarrollo del mercado local de productos de chocolate negro; una desventaja puede ser que los chocolates premium actualmente tienen una incipiente participación en el mercado colombiano, y que en Neiva no existe tampoco un mercado desarrollado, esto implica que se requerirá hacer grandes inversiones en publicidad y educación al consumidor para captar parte del mercado actual, pero, sobre todo, desarrollar un nuevo mercado. El estudio financiero mostró que la mejor opción para el desarrollo de este proyecto es acceder a financiación que, en cinco años, generaría un VPN de 4.510.836.351, una TIR de 231.82% y la recuperación de la inversión en el segundo año de operaciones. Por lo tanto, se concluye que la creación de una chocolatería artesanal, con cacao de origen Huila, es viable.

**Palabras claves:** Chocolatería, Artesanal, Cacao, Prefactibilidad, Tendencias.

## **Abstract**

This work assesses the feasibility of creating a handcrafted chocolate shop, with Huila origin cocoa, in Neiva. The research methodologies used include applied, and evaluative, with qualitative and quantitative methods. The information presented comes from secondary sources consulted online. The Financial Assessment determines the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR). The results show that Huila is one of the main cocoa producers in the Colombia and that it is recognized for being “fine aroma”, and for its low Cadmium content. In addition, the global trend for healthcare and consumption of rich, healthy and low-sugar foods, represents an opportunity for the development of the local market for dark chocolate products; a disadvantage may be that premium chocolates, currently have an incipient share in the Colombian market and that in Neiva, there is also no developed market. This implies that it will be necessary to make large investments in advertising and consumer education to capture part of the current market but above all, develop a new market. The financial study showed that the best option for the development of this project is to access financing that, in five years, would generate a NPV of 4,510,836,351 COP, an IRR of 231.82% and the investment recovery in the second operation's year. It is therefore concluded that the creation of an artisanal chocolate shop, with cocoa of Huila origin, is feasible.

**Key words:** Chocolate, Craft, Cocoa, Predictability, Trends.

## 1. Introducción

¿Será viable crear una chocolatería artesanal, con cacao de origen Huila, en Neiva? Esta idea surgió a partir de observar que el departamento del Huila es reconocido por ser uno de los principales productores de cacao del país, y porque el grano que produce es de excelente calidad. Cada vez es más fuerte la mega tendencia de bienestar y salud, por la cual las personas están cambiando sus hábitos alimenticios para consumir productos ricos, con bajo contenido de azúcar y grasas y aportes benéficos para la salud; el movimiento conocido como del grano a la barra (BtB), es una nueva forma de hacer chocolate, en pequeños lotes, donde se procesan los granos de manera artesanal, sin aditivos, con baja o ninguna adición de azúcar, privilegiando la calidad natural del cacao y manteniendo, en el proceso, las características organolépticas del cacao de acuerdo con su origen, para que puedan ser apreciadas por el consumidor final. En Colombia hay algunas chocolaterías artesanales fabricando productos de excelente calidad, de orígenes como Tumaco, Sierra Nevada, Arauca, pero no ofrecen el origen Huila.

Aunque de manera superficial se podría pensar que existen buenas razones para creer que el emprendimiento podría ser viable, los estudiantes de ciencias de la administración sabemos que esto no es suficiente, para decidir si continuar o no con un proyecto. Por esta razón, a partir de fuentes de metodologías de investigación aplicada, evaluativa y descriptiva, con información tomada de fuentes secundarias, este trabajo presenta los estudios del sector, del mercado, técnico, organizacional, legal y análisis financiero, que permiten definir si efectivamente hay una necesidad insatisfecha, si hay un mercado potencial, si existen ventajas que se puedan aprovechar, así como limitaciones que podrían dificultar la puesta en marcha del proyecto y, finalmente, a partir de la estimación de costos y beneficios, determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Los resultados muestran que el mercado internacional más desarrollado es el estadounidense; en Colombia, tanto la producción de cacao como la producción y consumo de chocolates está creciendo. Las chocolaterías artesanales son escasas en

Colombia y no existen en el Huila, lo que representa una gran oportunidad, pero también el desafío de desarrollar el mercado colombiano. Se plantea orientar la comercialización a través de tiendas en línea y desarrollar una fuerte estrategia de marketing digital. La chocolatería será una Sociedad por Acciones Simplificada. En el primer año logrará una participación del 1% del mercado, llegando al 10% en el quinto año, con 10 toneladas del producto. Los productos que se ofrecerán serán barras de chocolate y frutas recubiertas. A partir de los costos y beneficios estimados para los primeros cinco años de operación, se estima un VPN de 4.510.836.351 y una TIR de 231,82%. Se recomienda pasar a la fase de estudios de factibilidad.

Este estudio está organizado de la siguiente manera: los capítulos uno y dos presentan la introducción y se define el problema que se pretende resolver con la creación de la chocolatería y se justifica la necesidad de realizar este estudio y el proyecto. En el tercer capítulo se plantean los objetivos del estudio de prefactibilidad. El capítulo cuarto muestra todo el marco teórico necesario para comprender las fases técnicas del estudio, así como las particularidades sobre las chocolaterías, el cacao y el proceso de producción de chocolates. En el quinto capítulo se presenta la metodología trabajada. A partir del capítulo sexto, ya se entra de lleno en el desarrollo del trabajo, presentando los estudios: del entorno y análisis sectorial, el de mercado, técnico, organizacional y la evaluación financiera del proyecto. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1 Definición del problema**

Los chocolates son el dulce más consumido en el mundo y esto se debe a que no solo hace que las personas se sientan bien, sino que se le atribuye beneficios para el cerebro y el corazón (Reportlinker, 2020, párr. 1). De acuerdo con el portal Marketwatch (2020), el mercado global de consumo de cacao y chocolates ha crecido en promedio en 5,7% desde 2012 a 2017 y el país que tuvo más participación es Estados Unidos, con el 34,21% del consumo total, en 2016 (párr. 5).

Al evaluar la evolución y tendencias del mercado de los chocolates, tomando como referente el más grande consumidor a nivel global, el “Chocolate Industry Analysis 2020” de Franchisehelp (2020), reporta que en 2014 los chocolates representaron el 61,16% de la industria de producción de dulces en Estados Unidos. El segmento que tuvo mayor crecimiento fue el de los productos premium y chocolate negro (párr. 8-9). Y es justo allí, en Estados Unidos, donde en 2011 se da el auge de este movimiento de fabricantes de chocolate artesanal, caracterizado por negocios pequeños, en los que un experto chocolatero se dedica a la elaboración de chocolates, a partir de granos de cacao de alta calidad, siguiendo procesos artesanales que se distancian totalmente de la fabricación comercial de las grandes industrias, e inclusive, de las famosas tiendas de chocolate, que elaboran sus productos a partir de la fundición de chocolate comprado a grandes compañías procesadoras (Perfectdailygrind, 2019, párr. 2-6). En la figura 1 se puede ver una foto de la chocolatería artesanal escocesa Chocolate Tree.

## Figura 1

*Chocolatería artesanal, del grano a la barra*

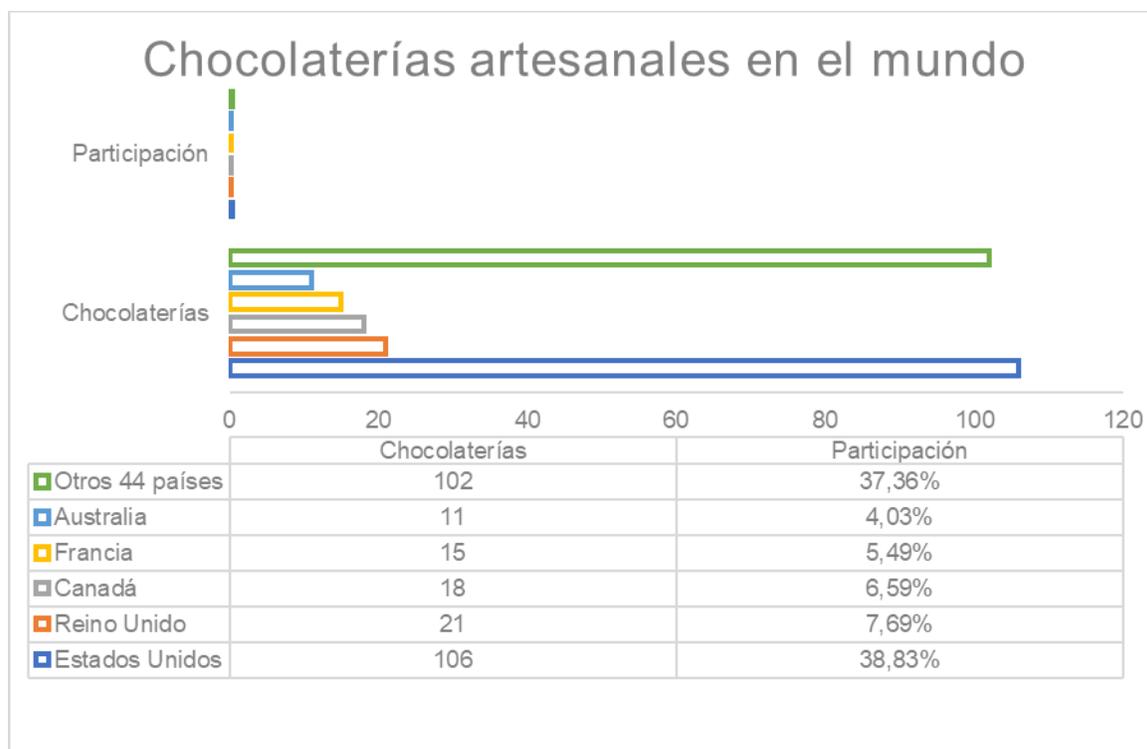


Nota: Tomado de “Nice pic by @emmamartin\_photography 📷👤 #choctree #scotland #beantobar #specialitychocolate” por Chocolate tree [@choctreescotland], 2019, febrero 28. Derechos reservados/URL [https://www.instagram.com/p/Bub6x\\_SHXZd/](https://www.instagram.com/p/Bub6x_SHXZd/)

La organización Bean&Bar (2020), que intenta agrupar las chocolaterías del movimiento BTB alrededor de mundo, reportó que para 2018 había 273 chocolaterías de 49 países registradas. Estados Unidos es el país que ocupa el primer lugar con 106 chocolaterías. Los primeros 5 países agrupan el 62,64% de las chocolaterías, mientras los restantes 44 países representan el 37,36%. En este último grupo aparece Colombia, en la posición 16, junto con otros 4 países, con tres chocolaterías registradas. Esas chocolaterías son Luker, Manifiesto Cacao y Chocolate de Santander. En la figura 2 se pueden ver más detalles sobre la distribución de las chocolaterías.

**Figura 2**

*Chocolaterías artesanales en el mundo*



*Nota:* Elaboración propia a partir de “List of chocolate makers”, por Bean&Bar, 2020. Derechos reservados/URL <http://bean.bar/makers>

Otro dato interesante que se puede obtener de la información analizada es que solo el 37% de los países de la lista, es decir, 18, son países donde se produce el cacao y, con respecto a la participación con chocolaterías, solo llegan al 16%, mientras países que importan los granos poseen el 84% restante. En este sentido, los países de origen, incluyendo Colombia, tienen un gran potencial para el desarrollo de chocolaterías artesanales, dado la enorme ventaja que representa contar con la materia prima, cacao y azúcar, de producción nacional.

Ahora bien, debido a que el mercado de chocolate artesanal es tan incipiente, es válido preguntarse ¿Qué tendencias podrían impulsar su desarrollo? Según Passport (2019), en su reporte “Chocolate Confectionery in the US”, la creciente preocupación de los

consumidores por llevar un estilo de vida saludable ha hecho que estén más interesados en encontrar productos con menos contenido de azúcar y alimentos que aporten beneficios para la salud, como el chocolate amargo, que comenzó a hacerse más popular desde 2018. Además, los consumidores más jóvenes están siempre en busca de productos novedosos con diferentes sabores y texturas (párr. 4). Actualmente las más grandes compañías de chocolates, de origen americano, europeo y asiático como Mars, Ferrero, Mondelez, Meiji, Hershey y Nestlé son las que cautivan el público, pero los pequeños fabricantes pueden diferenciarse por su versatilidad para desarrollar nuevos productos y experiencias (párr. 4).

En Colombia, el mercado de chocolates está dominado por Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, que consumen el 92,8% del cacao que se produce y se queda en el país. Los granos restantes se distribuyen entre aproximadamente 20 empresas medianas y 30 pequeñas. Con respecto a los productos de chocolate que se consumen en Colombia, se tiene que el 45% es chocolate de mesa, el 33% son coberturas y dulces y el 22% es pasta de chocolate (Ríos, Ruiz, Lecaro y Rehpani, 2017, p. 78).

Como una forma de reinventarse para captar los consumidores preocupados por la ingesta de alimentos saludables, estas dos grandes compañías (Compañía Nacional de Chocolates, con su marca Evok y Casa Luker con su marca Luker chocolate) han desarrollado líneas que se promocionan como chocolates artesanales, aunque siguen siendo grandes productores, al por mayor. Al revisar la oferta de chocolaterías artesanales en Colombia, se encuentra que las más reconocidas son Cacao Hunters (Popayán), Chuculat y Tibitó (Bogotá), Juan Choconat y Suagú Co (Tolima), Gironés y Marian cocoa export (Santander). Con excepción de esta última, las otras marcas llevan en promedio 10 años en el negocio. Como se puede apreciar, no existe ninguna chocolatería artesanal reconocida en el Huila.

Como la calidad final de los productos está determinada en gran medida por la calidad de las materias primas, es conveniente revisar la producción de cacao en el Huila. En

Colombia las más grandes regiones productoras de cacao son Santander, Antioquia, Arauca, Huila y Tolima, en orden decreciente por el número de hectáreas sembradas (Ministerio de Industria y Turismo, 2018, p. 19).

El departamento del Huila es el cuarto productor nacional de cacao fino, suave y con excelente aroma; estas características lo hacen muy apropiado para la elaboración de chocolates premium, por su punto de acidez y equilibrio. Sin embargo, se ha encontrado que las empresas nacionales especializadas en la producción de chocolates, como Cacao Hunters y LÖK, no incluyen el cacao del Huila en sus productos con origen diferenciado.

De acuerdo con la Gobernación del Huila (2019), este departamento tiene la distinción de producir cacao fino, con características especiales de sabor y aroma, gracias al clima y la calidad del suelo en que crecen los cultivos, lo cual ha hecho que Casa Luker reconozca una denominación de origen, que permite que por cada kilogramo de cacao del departamento se paguen mil pesos por encima del precio del cacao que se produce a nivel nacional. Con respecto al área sembrada, en 2016 el Huila contaba con 7.326 hectáreas de cultivo de cacao con una producción de 4.156 toneladas al año y 3.200 familias productoras. Así mismo, se reportó que del total de la producción, el 53% se exporta a Europa (párr. 12-14). Este alto nivel de exportación se ve favorecido por los bajos contenidos de Cadmio, un metal pesado que afecta la salud y que restringe las exportaciones.

Esto evidencia que el cacao del departamento del Huila es reconocido por su excelente calidad, lo cual lo hace una materia prima que aportaría valiosas características a los chocolates elaborados con sus granos, pero, además, que en el departamento no hay competencia, y por eso conviene revisar el desarrollo del mercado nacional para productos de chocolate. En este sentido, el reporte “Chocolate confectionary in Colombia” de Passport (2019), menciona que se espera que las ventas de chocolate se incrementen en un 6% entre 2019 y 2024 (párr. 1). Ahora, según Euromonitor international, dentro de las 10 principales tendencias de consumo de 2019, está que los nuevos consumidores

se rehúsan a adquirir productos genéricos que se producen en masa. Los consumidores buscan demostrar su individualidad adquiriendo productos únicos, sofisticados, de buena calidad y con un valor agregado que tenga relación con procesos artesanales, y de sostenibilidad (citado en Dinero, 2019, párr. 2).

Todo lo dicho hasta ahora deja ver que existe un mercado creciente en la industria de la producción de chocolates, a nivel nacional y mundial, pero, además, que los consumidores quieren productos de mejor calidad, más sanos y diferenciados, cuyo consumo sea una experiencia. Adicionalmente, las empresas que tienen la mayor participación en el mercado son grandes industrias que producen dulces que no son percibidos como saludables, cuyo nivel de diferenciación es bajo, ya que se producen en masa. Lo anterior genera una oportunidad de negocio para pequeñas empresas que trabajen con materias primas de la mejor calidad, como es el caso del cacao del Huila, y que tengan la capacidad de desarrollar una línea de productos que satisfaga las nuevas necesidades de los consumidores.

## **2.2 Justificación**

Por la información suministrada previamente, se puede ver, preliminarmente, que hay una oportunidad para el desarrollo de la chocolatería artesanal, puesto que no se cuenta en Neiva con competencia directa para el modelo de negocio planteado; también, el departamento del Huila es el tercer mayor productor de cacao del país y los granos son reconocidos por su excelente calidad, además de que su bajo contenido de Cadmio no afecta la salud de las personas, como sí lo hacen los cacaos con altos contenidos de este metal pesado, lo cual incrementa la posibilidad de exportar los chocolates a diferentes países, con restricciones en los niveles admisibles de este mineral.

La puesta en marcha de este emprendimiento podría potenciar la comercialización de los granos de esta región, que actualmente están por fuera del portafolio de productos de las chocolaterías artesanales de Colombia; además, podría colaborar con el desarrollo del

movimiento BtB que, sin duda, reconoce mejores precios a los productores y genera mayor valor agregado, que se traduce en beneficios para la economía local y regional. Dado que el departamento del Huila no cuenta con chocolaterías artesanales, los consumidores locales de chocolates negros, premium, negros, deben pagar mayores precios, por el costo de envío de chocolates que se producen en otras regiones del país. A partir de un ejercicio de compra realizado a través de la tienda online de Cacao Hunters, se pudo comprobar que, para adquirir una barra de chocolate de 56 gr, que tiene un precio de \$10.900, el valor a pagar por el envío es de \$10.000, lo que significa un incremento del 91,7% en el total a pagar.

Sin embargo para definir, a partir de fuentes de segundo nivel, si la creación de una chocolatería artesanal en la ciudad de Neiva es un proyecto viable, se debe desarrollar el presente estudio de prefactibilidad, con el objetivo de identificar los principales costos y beneficios asociados con la idea de negocio. Para esto, luego de realizar el estudio de las condiciones del sector y el análisis del mercado, se definirán las condiciones técnicas que incluirán el área y distribución de la planta, los requerimientos de maquinaria, equipos, personal y requisitos legales para poner en operación el negocio. Con esta información se podrán analizar diferentes escenarios financieros, que permitirán concluir si el negocio es viable o no y cuál es el escenario recomendado.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Evaluar, mediante metodologías de investigación aplicada, evaluativa y descriptiva, la prefactibilidad de la creación de una chocolatería artesanal, con cacao de origen Huila, en la ciudad de Neiva, y analizar si es realizable, sostenible y rentable.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Levantar el estudio del entorno y el sector.
- Desarrollar el estudio de mercado en los aspectos del producto, precio, plaza y promoción, considerando la oferta y la demanda.
- Investigar aspectos de la localización, tamaño e ingeniería.
- Efectuar los estudios organizacionales, administrativos y legales.
- Elaborar el análisis financiero del proyecto en la construcción de los presupuestos, estados financieros proyectados y aplicación del VPN y la TIR.

#### **4. Marco teórico**

Con el fin de poner en contexto el significado de proyecto, según el Departamento Nacional de Planeación-DNP (2014), un proyecto es un conjunto de actividades que se adelantan con el fin de generar cambios en un territorio, que tiene una duración y costos definidos y al cual se asignan recursos humanos, físicos y financieros.

Otra definición de qué es un proyecto, es la que plantea Baca Urbina (2013), en el que se define como la solución planteada para resolver una necesidad o un problema identificado, al cual se debe asignar capital y proporcionar insumos con el fin de producir un bien o servicio útil a la sociedad. Esa solución planteada debe ser evaluada con el fin de confirmar si ésta es eficiente, segura, rentable (p. 2) y crea valor.

Por su parte Rey Campero (2016), menciona que los proyectos de inversión se dividen en dos: los que originan una empresa y los que se adelantan en empresas preexistentes, con el fin de mejorar la eficiencia en los costos, la innovación tecnológica, externalizar o internalizar actividades o procesos y los dirigidos al desarrollo de nuevos productos y a conquistar nuevos mercados (p. 26).

Entrando ya en lo que respecta al ciclo de vida de un proyecto, este comprende cuatro fases, así: primero surge la Idea, que es la que identifica el problema que existe en la sociedad y plantea la solución; luego se adelantan los estudios de Preinversión, que son necesarios para tomar la decisión sobre invertir o no, esta fase también es conocida como la formulación y evaluación del proyecto; durante la fase de Inversión ya se asignan los recursos y se producen los bienes y/o servicios; en la fase de Operación comienza el tiempo de vida útil del proyecto, se generan costos, gastos, ingresos y beneficios (Meza Orozco, 2017, pp. 20 - 23). Las fases se muestran en la figura 3.

### Figura 3

#### *Etapas del ciclo de vida del proyecto*

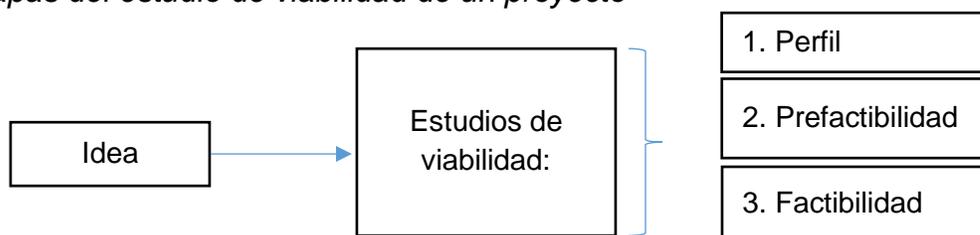


Nota: Adaptado de “Evaluación financiera de proyectos”, por Meza Orozco, J., 2017, p. 20. Derechos reservados/URL <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Evaluaci%C3%B3n-financiera-de-proyectos-4ta-Edici%C3%B3n.pdf>

Profundizando en la fase de Preinversión, tenemos que dentro de ésta se incluyen el perfil, la prefactibilidad y factibilidad mostradas en la figura 4. En el perfil se estiman las inversiones, costos y beneficios de manera preliminar, a partir de fuentes de información secundaria; en la prefactibilidad se profundiza la información obtenida en la fase anterior, pero acá se incluyen estudios de campo, y ya no solo consultas bibliográficas.

### Figura 4

#### *Etapas del estudio de viabilidad de un proyecto*



Nota: Adaptado de “Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor”, por P. Lira Briceño, 2013, p. 14. Derechos reservados/URL <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.eafit.edu.co/visor/45589>

Por su parte, Morales Castro & Morales Castro (2009) dividen los estudios de preinversión en las fases de identificación y, formulación y evaluación; el nivel de análisis de la primera incluye la Gran visión, que básicamente consiste en hacer un estudio de la realidad actual

del mercado y el sector en que se desenvolverá el proyecto. Ya en la fase de Formulación y evaluación, se realizarán los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero para concluir si el proyecto será rentable. El último nivel de análisis está comprendido por la Ingeniería del proyecto que incluye los detalles de planos (p. 26). Una visión más detallada es presentada en la tabla 1, que se presenta a continuación.

**Tabla 1**

*Contenido de los estudios de preinversión*

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Detalles del análisis</b>	
Preinversión	Identificación	Gran visión	Economía nacional e internacional y análisis del sector	
			Diagnóstico empresarial que contiene ventajas, oportunidades y problemas que deberá enfrentar la empresa	
	Formulación y evaluación	Ingeniería	Perfil	Se presenta un proyecto de inversión con datos del análisis de la gran visión
			Prefactibilidad	Estudio de mercado Estudio técnico Estudio administrativo Estudio financiero
			Factibilidad	Estudio de mercado Estudio técnico Estudio administrativo Estudio financiero
			Ingeniería	Detalles de planos de planta Detalles de planos de oficina

*Nota:* Tomado de “Proyectos de inversión, evaluación y formulación” por J.A., Morales Castro & A. Morales Castro, 2009, 1<sup>ra</sup> edición, p. 26. Derechos reservados /URL <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=546&pg=&ed=>

Ahora se describirá en detalle el objeto de este trabajo que es el estudio de Prefactibilidad. De acuerdo con Morales Castro & Morales Castro (2009), un estudio de factibilidad está compuesto por el estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero (p. 32). Estos componentes son los mismos en el estudio de prefactibilidad. Según Lira Briceño (2013), la principal diferencia entre un estudio de prefactibilidad y uno de factibilidad es el nivel de precisión de la información de cada uno, siendo la de este último de mayor complejidad y por lo tanto más costoso. Normalmente se realiza cuando los montos de inversión requeridos son considerables o se planea usar una tecnología no probada aún en la industria (p. 15). En la tabla 2 que a continuación se presenta, se muestra el detalle de cada uno de los elementos que demandan los correspondientes estudios:

**Tabla 2**

*Estudios que integran un proyecto de inversión*

Estudio de mercado	Demanda
	Oferta
	Características del producto
	Precios
	Distribución
	Promoción
Estudio técnico	Localización de las instalaciones
	Tamaño de las instalaciones
	Tecnología básica
	Maquinaria y equipo
	Necesidades de obra civil
	Descripción de los procesos productivos
Estudio administrativo	Tipo de sociedad legal
	Trámites legales
	Estructura orgánica
	Descripción de las funciones de los puestos
Estudio financiero	Cuantificación de la inversión
	Fuentes de financiamiento

*Nota.* Tomado de “Proyectos de inversión, evaluación y formulación”, por J. A., Morales Castro & A. Morales Castro, 2009, p. 32. Derechos reservados/URL <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=546&pg=&ed=>

Como se mencionó antes, previo a la realización de los diferentes estudios, se requiere conocer detalles sobre la economía del país donde se implementará el proyecto, así como de la economía global, que seguramente tendrá un impacto importante sobre la viabilidad de la iniciativa planteada. A partir de ese estudio del sector, se obtendrá un panorama sobre el nivel de riesgo y las oportunidades del proyecto que se pretende desarrollar.

Sin embargo, antes de entrar a la definición de qué es un estudio de sector, sería conveniente comprender lo que es un sector. Según el Banco de la República (s.f.), en su documento “Sectores económicos”, se define un sector como un segmento de la economía compuesto por elementos que tienen características comunes y mantienen la unidad, lo cual hace que un grupo sea diferente de otros, clasificándose de acuerdo con los procesos de producción que ocurren en cada uno, de tal forma que se conocen tres grandes sectores: el agropecuario, el industrial y el de servicios (párr.1-2).

Si se evalúan con mayor detalle estos grupos, se encontrará que puede hacerse una clasificación aún más específica que da origen a diez sectores:

1. Sector agropecuario
2. Sector de servicios
3. Sector industrial
4. Sector de transporte
5. Sector de comercio
6. Sector financiero
7. Sector de la construcción

8. Sector minero y energético
9. Sector solidario
10. Sector de comunicaciones (párr. 6).

Una vez aclarado qué es un sector, es oportuno adentrarse en lo que es un estudio de Sector. De acuerdo con la Food and Agriculture Organization of the United Nations (1994), un estudio de sector es un documento económico que describe ese sector, analiza sus dificultades, oportunidades, muestra su contribución a la economía nacional y plantea expectativas de desarrollo. Además, permite un examen del mercado con respecto a la oferta (factores detrás del suministro, qué la restringe) y la demanda (mercado doméstico y exportaciones) del producto o servicio de interés. También se recomienda analizar el rol de las instituciones que facilitan el funcionamiento del sector, así como aspectos normativos, sociales y ambientales que lo pueden afectar (pp. 2-4).

A su vez, en la *Guía para la elaboración de estudios de sector*, del Departamento Nacional de Planeación (s.f.), se indica que el análisis de sector debe incluir un análisis del mercado, de la demanda y oferta. Dentro del análisis de mercado, se recomienda incluir los elementos que se presentan en la tabla 3, que se muestra a continuación:

**Tabla 3***Contenido del estudio de sector*

---

Aspectos generales del mercado	La importancia del sector en el contexto local y nacional Datos históricos del sector en el PIB nacional y en el PIB industrial Empleo que genera Principales cifras comerciales
Económico	Factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto Cambios en el presupuesto Cambios en la forma de adquisición Cambios en los ciclos de producción Fluctuaciones del valor de las materias primas y costos de producción Inflación, devaluación y otros índices económicos
Internacional	Acuerdos comerciales Comportamiento del mercado Fluctuación de precios internacionales de los bienes o servicios y de sus materias primas e insumos Información de importación y exportación del bien o servicio Impacto de las tasas de cambio
Técnico	Condiciones técnicas y tecnológicas del bien o servicio incluyendo estado de la innovación y desarrollo técnico Nuevas tendencias en cambios tecnológicos, amplitud de la oferta de bienes tecnológicos y especificaciones de calidad y tiempos de entrega.
Legal	Identificar la normativa vigente aplicable, tanto la que influye en el mercado del bien o servicio como la que regula la actividad de proveedores, compradores, incluyendo las normas ambientales y cambios recientes.

---

*Nota.* Adaptado de “Guía para la elaboración de estudios de sector”, por Departamento Nacional de Planeación, s.f., p. 4. Derechos reservados/URL [http://www.tesauro.com.co/MANUALES%20SECOP/cce\\_guia\\_analisis\\_sector.pdf](http://www.tesauro.com.co/MANUALES%20SECOP/cce_guia_analisis_sector.pdf)

Es oportuno ahora aclarar el objetivo y componentes del estudio de mercado. De acuerdo con Morales Castro & Morales Castro (2009), el estudio de mercado tiene por objeto determinar si el producto o servicio que se piensa ofrecer tendrá aceptación en el mercado. Se debe hacer un análisis de mercado para saber qué es lo que en realidad demandan los posibles clientes, puesto que la idea de los productores puede diferir con respecto a lo que clientes desean y/o lo que están en capacidad de adquirir. Los principales aspectos de un estudio de mercado son el perfil de los productos y/o servicios que se ofrecerán (características del producto con el que se satisfará la necesidad), el análisis de la oferta, la demanda, los precios, los canales de distribución y la promoción (p. 42).

Por su parte, Sapag Chain (2011) considera importante tener en cuenta que con la información del estudio de mercado se puede estimar la demanda, proyectar los costos y definir el precio de venta. Adicionalmente menciona, que deben realizarse cuatro estudios de mercado: del proveedor, el competidor, el distribuidor y el consumidor (p. 67).

Según Morales Castro & Morales Castro (2009) los objetivos del estudio de mercado son:

- Constatar la existencia de una necesidad insatisfecha y determinar la posibilidad de que los productos que elabora o servicios que presta la empresa puedan satisfacerla.
- Proponer productos o servicios con mejores características que los que brinda la competencia.
- Estimar la cantidad de productos que el mercado demanda y que tiene la posibilidad de adquirir.
- Conocer los canales de comercialización adecuados para que los consumidores puedan comprar el producto o solicitar el servicio en el lugar y momentos que desean.

- Disminuir el riesgo que se corre cuando el producto no es aceptado por los consumidores.
- Conocer las técnicas empleadas por la competencia para mantener dentro del mercado los productos y servicios que contempla el proyecto.
- Conocer cuáles son los precios de los productos similares, sustitutos y complementarios.
- Conocer la posibilidad de influir en las necesidades de los consumidores mediante el desarrollo de artículos novedosos. (pp. 42-43)

Una vez aclarada la relevancia del estudio de mercado, como parte del análisis de factibilidad, conviene presentar lo relativo al estudio técnico. Este estudio permite identificar y cuantificar todo lo que se requiere para producir el bien o servicio y poner en marcha el negocio, es decir, las necesidades de equipos y maquinaria, instalaciones de producción (incluyendo el lugar donde deben estar ubicadas y el tamaño adecuado en busca de la eficiencia, para lo cual se debe considerar el acceso a vías, servicios públicos, materia prima, seguridad, etc.), procesos de fabricación, materia prima e insumos y la combinación de factores de producción (Morales & Morales, 2009, p. 84). Los autores también mencionan que el análisis técnico debe contener:

- Estudio de materias primas e insumos
- Localización
- Dimensión de la planta
- Estudio de ingeniería del proyecto (p. 85)

Luego de realizados los estudios de mercado y técnico, se debe proceder con el estudio administrativo, el cual consiste básicamente en definir los siguientes aspectos: tipo de sociedad legal, trámites legales, estructura orgánica y descripción de las funciones de los puestos. Morales & Morales (2009) además consideran que los principales elementos que tiene un estudio administrativo son:

- a) La constitución jurídica y los aspectos legales que afectan su funcionamiento: se debe conocer las leyes, reglamentos o normas que pueden afectar la constitución y funcionamiento de la empresa. También se debe conocer el marco legal del proceso de fabricación y venta (qué reglas regulan el sector).
  
- b) El diseño de la organización de la empresa: en este punto se debe diseñar la estructura formal que tendrá la organización estableciendo las líneas de autoridad, responsabilidad, funciones y comunicación y contribución a los objetivos (pp.110-133).

Hasta aquí se han mencionado los objetivos y contenido de los estudios de mercado, técnico y administrativo. Es momento de hablar del estudio legal. El estudio legal evalúa los planes de desarrollo, planes de ordenamiento territorial, normas relacionadas con la localización, aspectos presupuestales, ambientales, de patentes, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación, entre otros, para determinar si un proyecto es viable desde la perspectiva legal (Departamento Nacional de Planeación y la Universidad Nacional de Colombia [DNP & UNAL], s.f., párr. 1).

De acuerdo con el DNP & UNAL, los objetivos del estudio legal son:

- Determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas a la luz de las normas que lo rigen.

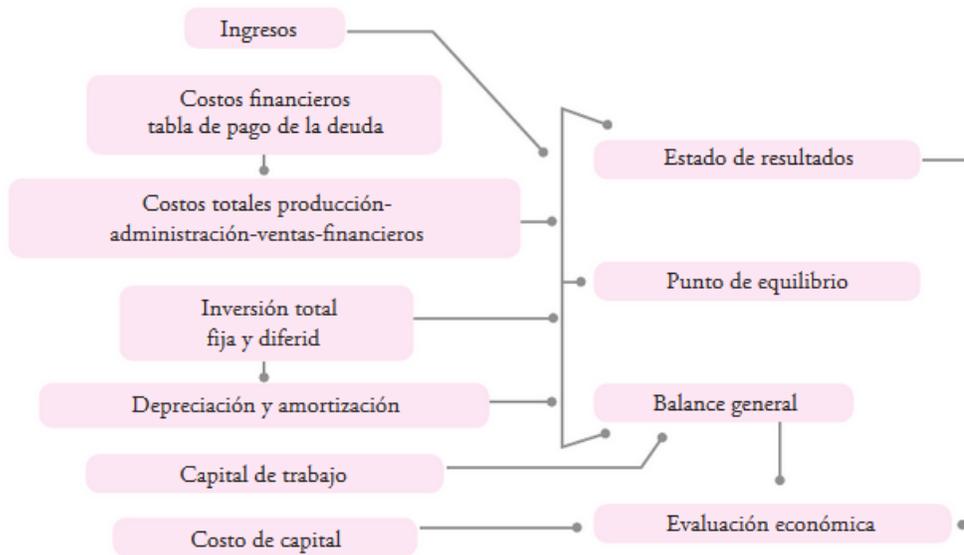
- Incorporar en la evaluación del proyecto los costos y beneficios que resultan directa e indirectamente del estudio legal.
- Definir la estructura jurídica más conveniente que se creará con el proyecto, si se requiriese (párr. 1).

Para finalizar la conceptualización de la factibilidad, se explicará a continuación en qué consiste el estudio financiero y por qué es relevante en esta fase del proyecto. El estudio financiero consiste en expresar en términos monetarios (inversiones y gastos), las determinaciones hechas en el estudio técnico (Baca Urbina, 2013, p. 170). Entonces a partir de los resultados del estudio técnico, en esta etapa se establecen los recursos que demanda el proyecto, los ingresos y egresos que generará, así como las fuentes de financiamiento (Córdoba Padilla, 2011, p. 186). Con estos datos se construirán los estados financieros, se hará la evaluación financiera y el análisis de sensibilidad (Morales & Morales, 2009, p. 32), a partir de los cuales se determinará la rentabilidad del proyecto y se concluirá si este agrega valor o no.

En la siguiente figura se detallan los diferentes conceptos financieros que deben ser considerados, para construir los respectivos presupuestos y llegar a los estados financieros proyectados, cerrando con el flujo de caja, el cual es el elemento para considerar en la aplicación de la evaluación financiera de proyectos, mediante los criterios de Valor Presente Neto-VPN- o Tasa Interna de Retorno -TIR-.

**Figura 5**

*Estructuración del análisis económico*



*Nota:* Tomado de “Evaluación de proyectos”, por G. Baca Urbina, 2013, p. 171. Derechos reservados/ URL <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=263&pg=&ed=>

Quedan definidos hasta este momento los aspectos básicos del estudio de factibilidad, por lo tanto, es oportuno ahora entrar en el contexto del cacao, con el fin de conocer elementos específicos de este proyecto. De acuerdo con lo planteado por diferentes autores, dentro de los cuales se encuentra Caffrey (2019), el origen del cacao es desconocido. Se cree que es originario de Mesoamérica y que culturas prehistóricas como los Olmecas ya lo usaban como alimento desde los años 1500 antes de Cristo. El uso del cacao como moneda y como alimento en México, data del siglo XVI, durante el imperio Azteca. Los Aztecas y los Mayas creían que el cacao tenía poderes mágicos, que era algo divino, por lo que lo usaban en rituales sagrados como las ceremonias de nacimiento y matrimonio y en los rituales de sacrificio, donde se daba de beber cacao a las víctimas para que sus espíritus se elevaran. Estas creencias influenciaron el nombre científico del árbol de cacao -*Theobroma cacao*- cuyo significado es “alimento de los dioses”. Durante la conquista, el emperador Montezuma ofreció la bebida amarga a los

españoles, quienes luego llevaron a Europa el grano, al cual le añadieron azúcar para reducir el amargor. El chocolate -como fue llamado por los europeos- era un producto al que desde esa época se le atribuían beneficios para la salud, y dado que era escaso, su consumo estaba limitado a la clase alta.

Para los años 1800s, un químico holandés obtuvo el licor de cacao y luego éste fue transformado en polvo al retirarle la grasa (manteca de cacao). Este paso fue esencial para la creación de las barras de chocolate. La primera empresa que comercializó de manera masiva los dulces de chocolate fue Cadbury, la cual persiste hoy en día, luego de 192 años de su creación. Con el crecimiento de esta industria apareció lo que se conoce como chocolate de leche (Bajo contenido de cacao representados en manteca y licor, altos contenidos de azúcar y leche en polvo). Además de ser empleada en la producción de alimentos, la manteca de cacao también comenzó a ser utilizada para la industria de los cosméticos.

Hasta el momento se ha hablado de la historia del cacao y cómo surgió la producción de chocolates del tipo de los que se encuentran en todas las tiendas de alimentos hoy en día. A continuación, se darán detalles sobre el cultivo de los frutos y el proceso que estos sufren hasta convertirse en barras de chocolate y bombones, listos para consumir.

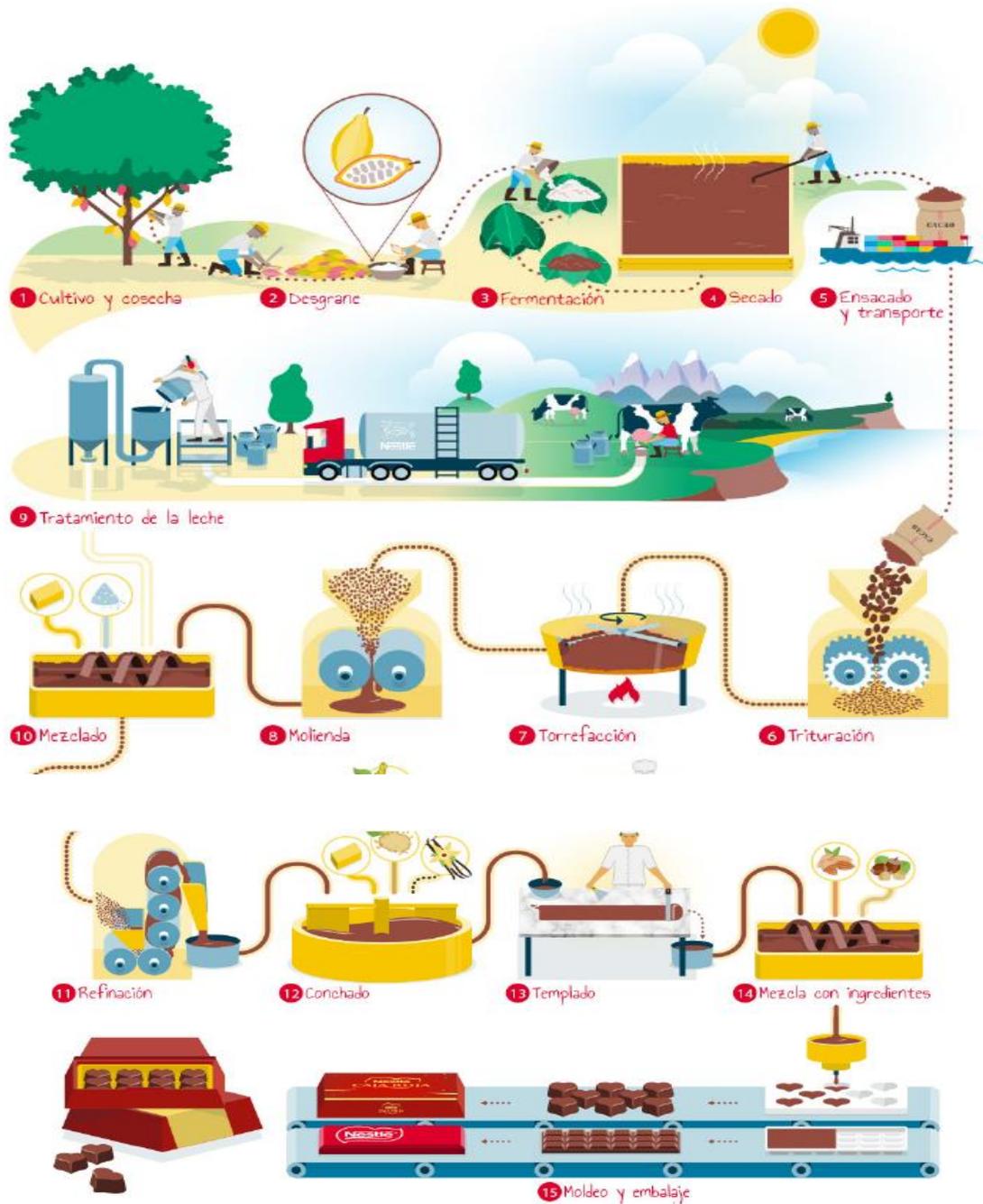
El cacao crece en zonas tropicales de América, África, Asia y Oceanía. Existen tres variedades principales, Criollo (propio de América, de alta calidad, pero poco productivo), Forastero (se haya principalmente en África, de menor calidad que el Criollo, pero más productivo) y Trinitario (Híbrido de los dos anteriores, con buena productividad y calidad). Los frutos crecen desde el tronco y contienen en su interior las semillas que deben ser fermentadas, secadas, tostadas y molidas, para luego ser transformadas en diversos productos de chocolate, como se muestra en la figura 6.

A pesar de que los productos que dominan el mercado son los chocolates de leche, en los últimos años el cacao puro, amargo, se ha categorizado como un alimento saludable, dado que contiene componentes benéficos para la salud como los flavonoides, que reducen la inflamación y liberan antioxidantes en el cuerpo. Además, contiene teobromina y cafeína, lo cual tiene influencia en el estado de ánimo de las personas (Caffrey, 2019, párr. 2-9).

Es así como en los últimos años ha venido creciendo la presencia de chocolaterías artesanales, gourmet, que normalmente son negocios familiares que toman los granos de cacao fino y los transforman usando métodos artesanales, para crear productos de chocolate mínimamente procesados, como piezas a granel, barras, tabletas y colecciones de bombones rellenos de variados ingredientes (Uribe, 2015, pp. 72-73), en una tendencia denominada del grano a la barra, que ofrece una complejidad de sabores y experiencias.

Figura 6

Fabricación de chocolate



Nota: Tomado de "Fabricación del chocolate Nestlé", por Nestlé, 2020. Derechos reservados/ URL. <https://www.chocolatesnestle.es/fabricacion-curiosidades/fabricacion-chocolate>.

## **5. Metodología**

Para el desarrollo del presente estudio se empleará la investigación aplicada, puesto que a partir de las conclusiones del trabajo se tomará la decisión de continuar con el estudio de factibilidad o, bien, modificar o descartar la idea de negocio que está bajo evaluación. Además, se hará uso de la investigación de tipo evaluativa, que permitirá obtener información sobre la situación actual del mercado y sector, condiciones técnicas, organizacionales, legales y financieras, lo cual disminuirá la incertidumbre sobre la factibilidad del negocio y las consecuencias que podrían tener las decisiones que se tomen.

La información relevante para el presente estudio se obtuvo a partir de fuentes secundarias; fundamentalmente los resultados se presentan con datos cualitativos y cuantitativos, que resultaron del análisis de la información obtenida en recursos como las bases de datos Euromonitor y Sectorial, datos estadísticos e información de gobierno local y nacional, libros, artículos, blogs, revistas, todos virtuales, dada la limitación de acceder a elementos físicos por la condición de pandemia.

## **6. Estudio de prefactibilidad mediante la metodología ONUDI, con el fin de determinar si la creación de una chocolatería artesanal con cacao de origen Huila es realizable, sostenible y rentable**

### **6.1 Estudio del entorno y análisis sectorial**

El surgimiento de la pandemia del Covid-19 ha traído consecuencias impresionantes para la salud, con más de 2.300.000 casos de contagios confirmados, 165.636 muertes (Google news, abril 2020) y un impacto en la economía que los expertos comparan con la Gran Depresión, que comenzó en 1929 en Estados Unidos y se prolongó por 10 años. Las medidas tomadas para contener la pandemia como las cuarentenas, bloqueos al tránsito entre países y al transporte interno para lograr el distanciamiento social, son absolutamente necesarias para disminuir la tasa de contagio y dar tiempo a los sistemas de salud de prepararse o, por lo menos evitar el colapso, especialmente en países como Colombia con servicios precarios. Estas medidas han obligado a las empresas a detener sus actividades, lo que ha generado la interrupción de las cadenas de suministro, desempleo, disminución de ingresos, daños de inventarios, pérdida de productividad y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras (International Monetary Fund, IMF, 2020. p. 2). Según el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE, 2020), el desempleo en Colombia pasó de 10,5% a cierre de 2019 a 12,6% para el mes de marzo de 2020, pero sin duda, estas cifras aumentarán una vez se conozca el impacto de las medidas mencionadas anteriormente.

Ahora, si se hace una rápida revisión al panorama global, se encuentra que el pasado 14 de abril, el International Monetary Fund (2020) presentó sus perspectivas de la economía mundial, a la luz de la pandemia de Covid-19, que se ha comenzado a denominar como “El Gran Confinamiento”, debido a las medidas de cuarentena tomadas alrededor del mundo, con el fin de contener la propagación del virus. Según este informe, la economía del planeta se contraerá a niveles de -3% durante 2020 (un resultado peor al de la crisis financiera de 2008-2009 cuando la contracción llegó a -0.1%), lo que corresponde a una disminución de 6,3 puntos porcentuales con respecto a enero de 2020. Sin embargo,

también se plantea que, si la pandemia se supera en el segundo semestre de 2020, el crecimiento proyectado para 2021 podría llegar a 5,8% (Ver tabla 4), aunque se aclara que estos pronósticos tienen un alto nivel de incertidumbre, porque no se sabe realmente cuánto tardará la contención de la pandemia ni qué tan fuertes serán las afectaciones en la economía, como consecuencia del cierre de empresas y el aumento del desempleo (p.7). En la tabla 4 se presentan las cifras de 2019 y las proyectadas para 2020 y 2021 en lo referente a América Latina y el Caribe, la Unión Europea y Estados Unidos.

**Tabla 4**

*Variación porcentual del PIB real*

Región	2019	2020	2021
Economía mundial	2.9	-3.0	5.8
América Latina y el Caribe	0.1	-5.2	3.4
Zona del Euro	1.2	-7.5	4.7
Estados Unidos	2.3	-5.9	4.7

*Nota.* Adaptado de “World Economic Outlook: The Great Lockdown”, por International Monetary Fund, Chapter 1, p. 9. Derechos reservados/ URL <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020#Chapter%201>

Si se pone el lente sobre América Latina y el Caribe, el mismo informe reporta que la región pasará de tener una variación del PIB de 0,1% en 2019 a -5,2% en el presente año, aunque se espera que una vez pase la emergencia, en 2021, el crecimiento llegue a 3,4% bajo las condiciones explicadas anteriormente. De acuerdo con Gopinath (2020), las economías de los países en desarrollo enfrentarán una reversión de los flujos de capital, sin precedentes, por el mayor riesgo percibido en estas economías con menos recursos y capacidad para afrontar la crisis, además de las presiones cambiarias (párr. 6), donde para el caso de Colombia, la devaluación del peso frente al dólar en 2019 fue de un 7,6%, debido a condiciones internas, al crecimiento de la percepción del riesgo país por las circunstancias sociales y la ley de financiamiento (La República, 2019, párr. 4-6), además de las condiciones de debilidad de sus mercados y altos niveles de endeudamiento

previos a la crisis. Es así como el primero de abril, la firma Fitch Ratings anunció la reducción de la calificación de Colombia de BBB a BBB-, con perspectiva negativa, debido al efecto de la caída de los precios del petróleo y las medidas por el Covid-19 (citado en Dinero, 2020, párr. 2). La firma señala que Colombia ha incrementado la deuda en los últimos años, además de que se han reducido los ingresos fiscales, lo cual disminuye el nivel de maniobra fiscal para superar los problemas económicos. Esta decisión se suma a la tomada por la firma Standard & Poor's, que a finales de marzo anunció que, a pesar de mantener la calificación del país en BBB, la perspectiva cambiaba de estable a negativa (El Tiempo, 2020, párr. 1-4)

Por su parte, el Banco Mundial (2020) manifiesta en su informe “Colombia: Panorama general”, que el crecimiento económico en el país pasó de 1,4% en 2017 a 3,3% en 2019, gracias a un incremento en la inversión y el consumo. Se proyectaba que durante 2020 el crecimiento iba a ser mayor, sin embargo, la situación cambió con la pandemia de Covid-19, que seguramente tendrá un impacto negativo sobre los dos factores que venían impulsando la recuperación (párr. 3). Además, se prevé que durante y después de la crisis habrá una alteración en el panorama económico, debido a una mayor participación de los gobiernos y los bancos centrales en la economía.

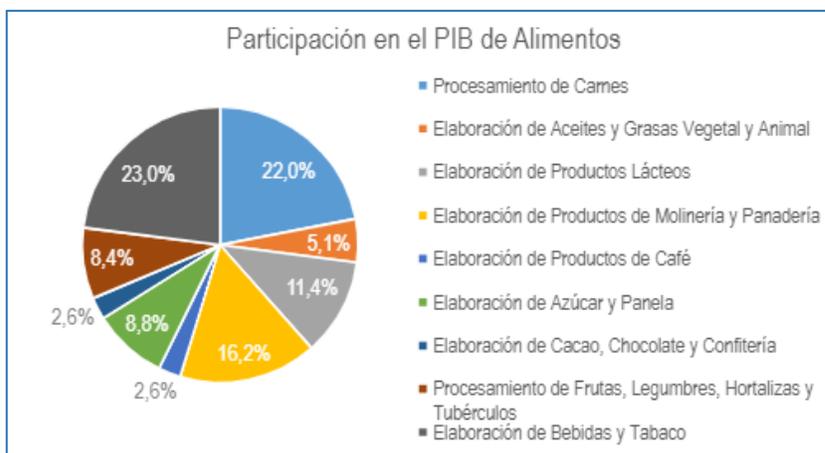
Sin embargo, se han tomado medidas para ayudar a superar la situación. El gobierno colombiano anunció, a finales de marzo, la asignación de recursos para el sistema de salud, líneas de crédito para las empresas y aplazamiento del pago de impuestos en determinados sectores (Banco Mundial, 2020, párr.4). Dentro de las medidas de financiación, vale la pena resaltar las siguientes dos líneas de crédito: iNNpulsa-Bancóldex-Fondo Nacional de Garantías, que otorga a los beneficiarios, con menos de 5 años de facturación, una reducción de 2% en la tasa de interés y un monto máximo por emprendimiento de 100 millones de pesos, con un plazo de hasta 3 años y un período de gracia de un semestre y, la línea iNNpulsa-Banco Agrario para emprendedores, con menos de 8 años en facturación (Presidencia de la República, 2020, párr.7-10-12-14).

Lo mencionado anteriormente es de gran importancia, ya que con la reducción de las tasas de interés se vislumbra un repunte de la economía para 2021-2022, siempre que la pandemia sea de corta duración. También se espera que la inflación se mantenga en el rango planteado por el Banco de la República, dada la contracción de la demanda. Aunque, por otro lado, la caída en los precios del petróleo y la disminución global de la demanda, podrían deteriorar el déficit de cuenta corriente hasta 5,3% del PIB en 2020, antes de recuperarse a 4,7% en el período 2021-2022 (Banco Mundial, 2020, párr. 7-8). Las medidas financieras tomadas por el Banco Central se enfocan en los sectores agricultura/ganadería, competitividad, gestión del riesgo de desastres, sector salud, medio ambiente, transporte público urbano, sostenibilidad fiscal, gobernanza, educación superior, energía, migración, catastro rural, transporte, agua y saneamiento.

Luego de ver el contexto económico actual, es momento de enfocarse en el sector agroalimentos, que es el que se encarga de transformar productos provenientes del sector agrícola y ganadero (Sectorial, 2018, p. 5), en el cual se encuentra inmerso este emprendimiento. La figura 7 muestra que la participación de la elaboración de Cacao, Chocolate y Confitería en el PIB de alimentos es del 2,6%. La campaña de Procolombia “Alimentos colombianos, origen que emociona” promueve alimentos con potencial exportador como frutas, carnes y cacao.

**Figura 7**

*Participación de Chocolates y confitería en el PIB de alimentos*



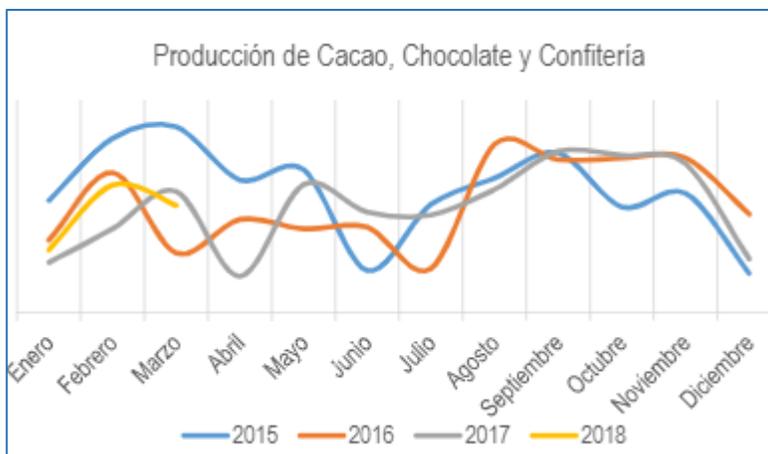
Nota. Tomado de “Contextualización conocimiento sectorial agroalimentación agrícola y pecuario” por Sectorial, 2018, p 6. Derechos reservados/URL <https://biblioteca-sectorial-co.ezproxy.eafit.edu.co/index.php/component/k2/item/192>.

Dentro del sector de agroalimentos se encuentra el subsector de cacao, chocolate y confitería, el cual viene mostrando un crecimiento sostenido, debido al incremento de las áreas de cultivo, que en 2019 llegaron a las 180.576 hectáreas (Sectorial, s.f., pp. 1-2). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) reportó que para 2020 se esperaba un incremento de las ventas de confitería de chocolate por 1,2 millones de toneladas, llegando a la cifra de 15,4 millones de toneladas.

Continuando con el estudio del comportamiento de productos de cacao, chocolate y confitería, se aprecia en la figura 8, que la producción en 2017 (último año para el que hay registro) aumentó considerablemente para el mes de mayo, fecha en la que se celebra el mes de las madres, y luego en el mes de septiembre, sosteniéndose hasta noviembre. Por su parte, las ventas (figura 9) en 2016 y 2017 tuvieron el pico más alto en septiembre y octubre, lo cual seguramente está asociado a la celebración del mes del amor y la amistad.

**Figura 8**

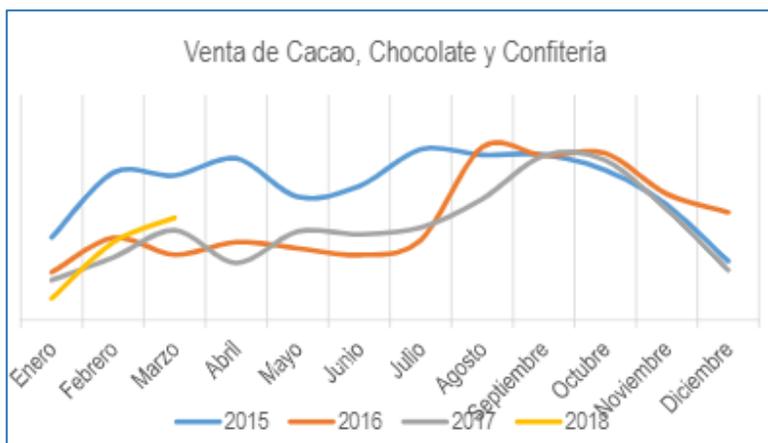
*Producción de cacao, chocolate y confitería*



*Nota.* Tomado de “Conocimiento sectorial agroalimentación agrícola y pecuario” por Sectorial, 2018, p. 24. Derechos reservados/URL <https://biblioteca-sectorial-co.ezproxy.eafit.edu.co/index.php/component/k2/item/94>

**Figura 9**

*Venta de cacao, chocolate y confitería*



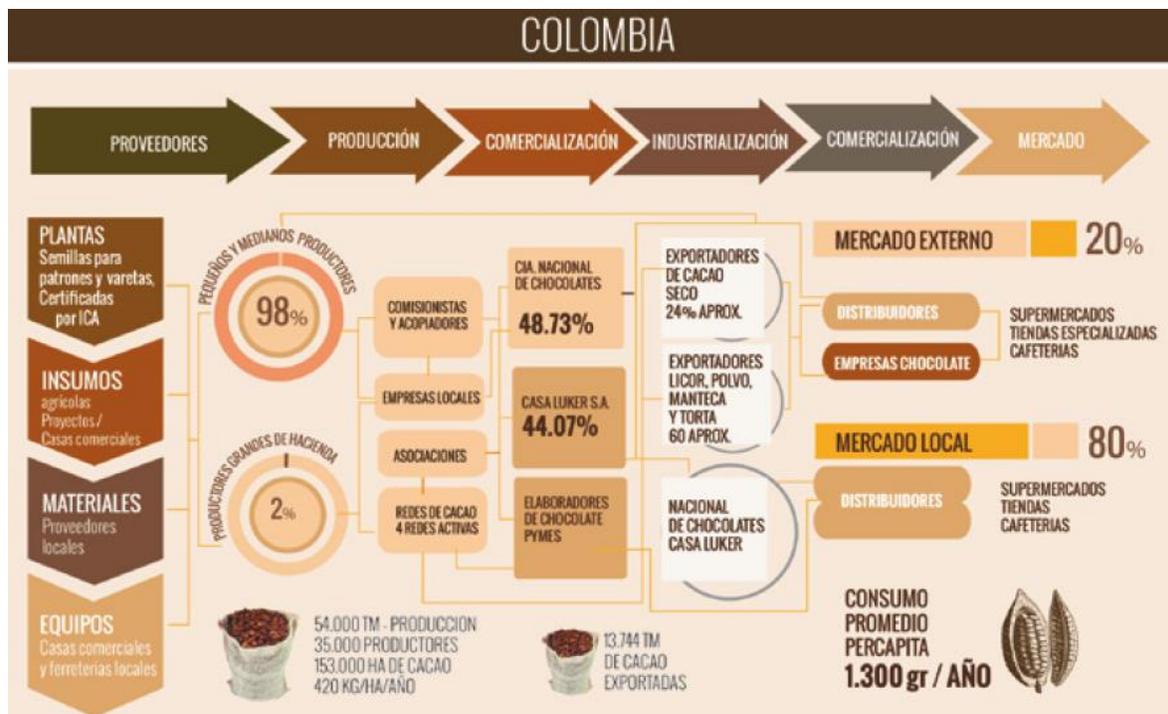
*Nota.* Tomado de “Conocimiento sectorial agroalimentación agrícola y pecuario” por Sectorial, 2018, p. 24. Derechos reservados/URL <https://biblioteca-sectorial-co.ezproxy.eafit.edu.co/index.php/component/k2/item/94>

Por otra parte, revisando ahora las cifras de producción de cacao, se tiene que durante 2019 Colombia produjo una cosecha anual de 59.665 TM, lo cual significó un incremento en producción del 4,9% (El Espectador, 2020, párr.1-2). Hasta noviembre de 2019 se habían exportado 8.332 TM, mientras en todo el año 2017 las exportaciones fueron de 7.056 TM. Los países a los que este cacao se está exportando son principalmente México, Malasia, Bélgica, Indonesia y en menor cantidad a Norte América. Dado el alto consumo interno, Colombia también importa cacao y en los primeros once meses de 2019 registraba una cifra de 402 TM de grano, aunque cabe aclarar que esta cifra tuvo una reducción del 32% con respecto al mismo período de 2018 (Finagro, 2020, párr. 3). Esta disminución de las importaciones se adjudica a los resultados de las políticas públicas que han venido promoviendo la siembra y aumento de productividad de cultivos de cacao.

De acuerdo con la figura 10, del cacao que se queda en el país, el 92,8% es consumido por la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker. El restante se distribuye entre aproximadamente 20 empresas medianas y 30 pequeñas. Con respecto a los productos de chocolate que se consumen en Colombia, se tiene que el 45% es chocolate de mesa, el 33% son coberturas y dulces y el 22% es pasta de chocolate (Ríos et al., 2017, p. 78).

**Figura 10**

*Cadena de valor del cacao en Colombia*



*Nota.* Tomado de “Estrategias país para la oferta de cacaos especiales. Políticas e iniciativas privadas exitosas en El Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana”, por Ríos et al. 2017, p. 76. Derechos reservados/URL <https://issuu.com/bocetos3/docs/cacaosespeciales1>

Por otra parte, al evaluar las oportunidades en el mercado estadounidense, gracias al Tratado de Libre Comercio, se encuentra que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.), reporta una tendencia creciente hacia la ingesta de productos sanos, de tal forma que el consumidor revisa con cuidado las etiquetas de los productos, para evitar la compra de alimentos que contengan sustancias artificiales como saborizantes y colorantes, así como organismos genéticamente modificados, por lo que desde 2016 los chocolateros siguen una tendencia de “etiquetas más limpias”. El chocolate premium, negro, por su bajo contenido de azúcar y alto porcentaje de cacao, es reconocido como un producto saludable, que es considerado por el consumidor como un regalo que beneficia su salud. Adicionalmente, el mercado americano es uno de los principales

consumidores de chocolate del mundo con un consumo per cápita de 9,5 libras. Dentro de los productos demandados por el mercado estadounidense están el cacao en grano, la manteca de cacao y los chocolates y otras preparaciones con cacao. Es importante mencionar que los dos primeros cuentan con libre acceso, mientras que algunas preparaciones como los chocolates bajos en grasa tienen una desgravación de 15 años (párr. 3-8).

Continuando con la exposición de oportunidades, conviene mencionar que, como parte del postconflicto, los sectores público y privado han asignado recursos para promover el aumento de la producción de cacao y la elaboración de chocolates. Un ejemplo de esto es el proyecto desarrollado por la organización americana ACUMEN y Cacao de Colombia, en la ciudad de Popayán, donde construyeron la fábrica de chocolates de la marca “Cacao Hunters” en 2016, con el objeto de promover el desarrollo económico en actividades lícitas. Para la construcción se emplearon recursos del fondo “Invirtiendo para la Paz”, de la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional – USAID – (Embajada de EE.UU. en Colombia, 2016).

Por otra parte, el proyecto “El Efecto Cacao” de la fundación Luker y USAID, en alianza con Enel-Emgesa, la Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT, contará con 35,1 millones de dólares para fortalecer la cadena productiva del cacao en las regiones posconflicto del Urabá antioqueño, bajo Cauca y centro-sur del Huila, con actividades de renovación de cultivos y nuevas siembras en 1.340 hectáreas. El cacao producido será comercializado a través de casa Luker (La Patria, 2019, párr.1-2,7-8).

Es conveniente tener en cuenta, que a través del decreto 1650 de octubre de 2017, el gobierno nacional creó las ZOMAC – Zonas más afectadas por el conflicto armado; la empresa Timber II, aprovechando esta oportunidad, hace presencia en Colombia y crea la empresa Agroforestal La Jagua, para participar en la siembra de cacao en las ZOMAC. La primera es socia de la suiza Andean Cacao, que a su vez, adquirió el 51% de las

acciones de Bacao SAS, que junto con otras filiales, se dedican a la transformación primaria del cacao para consumo local y exportación (El Tiempo, 2019, párr. 1, 4-6).

Lo expuesto en los tres párrafos anteriores, muestra que las grandes compañías de producción de chocolates, tanto de consumo masivo como premium, están accediendo a recursos del posconflicto, con el fin de mejorar el acceso a materia prima y también ayudar al fortalecimiento de su capacidad de producción.

A partir de la información recopilada hasta acá, se ve claramente que la producción de cacao está aumentando en el país, que el sector cacao cuenta con apoyo institucional, que el país es reconocido por producir cacao fino y de aroma de excelente calidad y, que si bien las empresas que consumen el 92% del cacao local lo transforman en productos de consumo masivo o lo exportan en forma de derivados de cacao, la tendencia creciente de los consumidores por adquirir chocolate negro, con bajos contenidos de azúcar, variados sabores y sin adición de sustancias artificiales, implica una oportunidad para el desarrollo de una chocolatería artesanal en el futuro cercano, cuando la economía se recupere luego de los efectos de la pandemia.

## **6.2 Estudio de mercado**

Los consumidores de chocolates finos prefieren productos con denominación de origen, con alto contenido de cacao y con sabores diferenciados. Los principales países consumidores de este tipo de chocolates son Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza, el Reino Unido y Japón. En América Latina, Colombia y Brasil se destacan por su alto consumo interno y el potencial para el uso del cacao fino y de aroma (Fundación Swiss contact Colombia, 2017, p. 30).

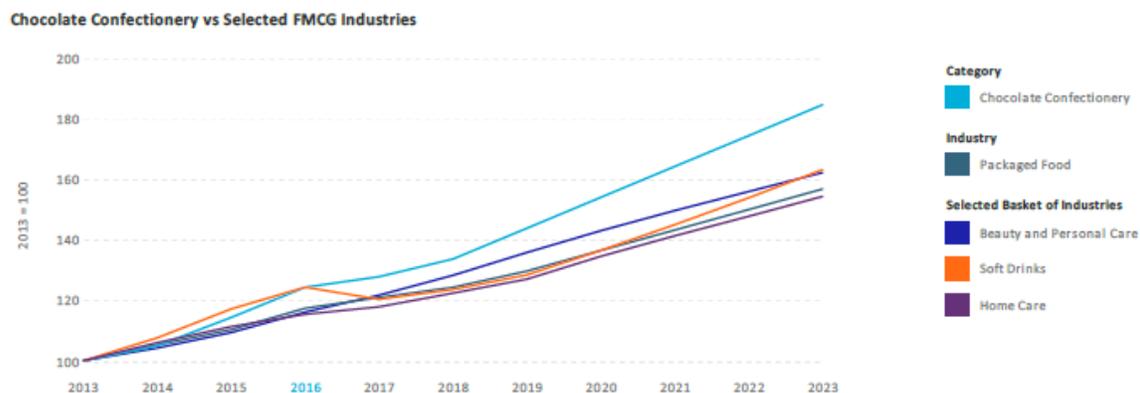
Retomando el tema de las tendencias del mercado, se encuentra que de acuerdo con Passport (2019), en su reporte “Chocolate Confectionery in Colombia”, la producción de

chocolates está creciendo a una tasa más alta que otros productos del mercado de productos de alta demanda, como se muestra en la figura 11.

**Figura 11**

*Índice de productos de alta rotación*

FMCG Index



*Nota.* Tomado de “Chocolate confectionery in Colombia”, por Passport, 2019, p. 1. Derechos reservados/URL <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Otro aspecto relevante es que dentro de las oportunidades que plantea ProColombia, se encuentran las de realizar estrategias con socios locales para la construcción de plantas que transformen el cacao en manteca y licor de cacao. También se plantea la opción de vincular los productores en proyectos para el suministro de cacao (citado en Ministerio de Comercio, industria y Turismo, 2016, pp. 2-3). Dentro de las regiones que presentan las mayores oportunidades de inversión en el sector de cacao, chocolatería y confitería están Antioquia y Risaralda.

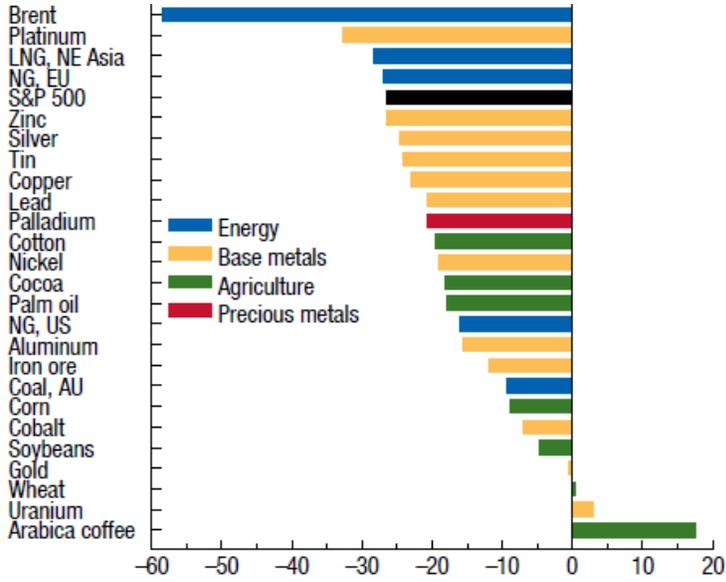
### 6.2.1 Precio y producto

Ahora, con respecto a los precios de la materia prima, es importante aclarar que a pesar de que la mayoría del cacao que se produce en Colombia se emplea para consumo interno (75%), también se exportan cacaos convencionales y especiales (25%). Los cacaos convencionales representan el 77,5% de las exportaciones y se comercializan a precios FOB/TM menores al precio de la bolsa. Por su parte, los cacaos especiales se

habían pagado hasta 2016 con diferenciales que habían sido superiores a us\$1000 por Tonelada Métrica -TM- frente al cacao convencional (Ríos et al., 2017, pp. 33-36). Durante 2019 el sector cacaotero se benefició del incremento de los precios del cacao y la volatilidad de la tasa de cambio que permitió llegar a los 2.783 dólares por TM, lo cual se tradujo en un valor promedio pagado al cacaocultor de 7.100 pesos por kilogramo (Federación Nacional de Cacaoteros, 2020, párr. 3, 5). Sin embargo, de acuerdo con el International Monetary Fund (IMF), el impacto de la pandemia podría generar una caída en los precios del cacao de alrededor del 20%, como se aprecia en la figura 12.

**Figura 12**

*Impacto de la pandemia de Covid-19 en los precios de los commodities*



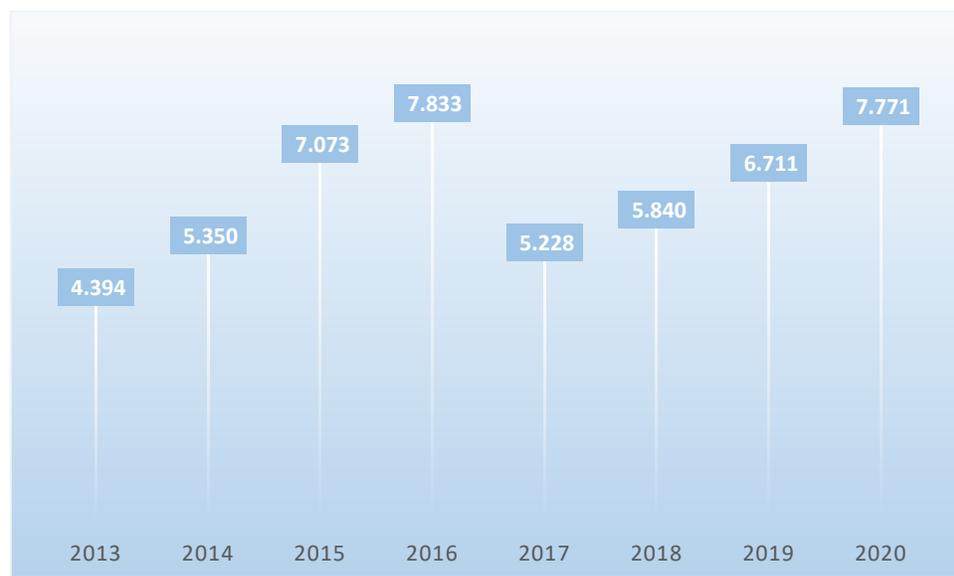
Nota. Economic Outlook: The Great Lockdown”, por International Monetary Fund, 2020, p. 17. Derechos reservados/ URL <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020#Chapter%201>

Al revisar el comportamiento de los precios del cacao en Colombia en los últimos seis años (Ver gráfico 1), a partir de la información del Ministerio de Agricultura, se puede ver que luego de la caída del año 2017, cuando el kilogramo pasó de \$7.833 en 2016 a \$5.228 en 2017, el precio ha comenzado a subir sin detenerse, llegando en febrero de

2020, a \$ 8.556, un precio que no se registraba desde enero de 2016. Durante el período de tiempo evaluado, el precio más alto logrado fue de \$ 9.342,5, que se dio en diciembre de 2015.

### Figura 13

*Comportamiento de los precios del cacao en Colombia*



*Nota.* Elaborada a partir de “Precio de referencia semanal de compra de cacao”, por Ministerio de agricultura, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>

Se debe tener presente que el 7,2% del cacao producido, es consumido por más de 20 pequeñas empresas procesadoras. Dentro de las empresas productoras de chocolates premium en Colombia, se destacan: Cacao Hunters, Chuculat, Luker cacao, Marian cocoa export, Suagu Co, Tibitó, Evok y Gironés. En la tabla 5 se presentan las principales características de cada una de ellas y de esa información vale la pena resaltar que a excepción de Luker cacao, ninguna otra de estas empresas ofrece cacao de origen Huila en sus productos.

**Tabla 5***Principales empresas productoras de chocolates premium en Colombia*

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Objeto</b>	<b>Productos</b>	<b>Orígenes</b>
Cacao Hunters	Popayán	Producción chocolates premium	Barras, snacks (Nibs, porciones individuales, frutas cubiertas de chocolate, línea de repostería)	Santa Marta, Tumaco, Arauca, Magdalena y Boyacá
Casa Luker (Luker cacao)	Manizales		Chips de chocolate de mesa, barras de chocolate blanco, de leche y oscuro; Fondue de chocolate blanco; Nibs, uchucas y quinua expandida	Huila, Santander, Tumaco
Chuculat	Bogotá	Producción de chocolates premium	Tabletas, nueces cubiertas de chocolate y barras para preparar bebidas	Cauca, Tumaco, Caquetá, Casanare y Arauca
Mariana Cocoa export (Carlota Export)	Girón_Santander	Marca Carlota exporta chocolates premium	Barras de chocolate	Córdoba, Arauca, Nariño, Tumaco, Antioquia y Santander.
Suagu Co	Mariquita, Tolima	Cacao orgánico de su finca	Nibs, masa de cacao, coberturas y chocolates	Tolima
Tibitó Chocolates	Bogotá	Chocolate artesanal	Barras	Meta, Tumaco, Putumayo, Chocó y Arauca
Evok (Nutresa)	Medellín	Chocolate artesanal	Barras y bombones con frutas y especias	

---

Gironés	Chocolate artesanal	Chocolate de mesa, Trozos de chocolate con frutas, barras y minibarras
---------	---------------------	--

---

*Nota.* Elaborada a partir de “Acerca de Cacao Hunters”, por Cacao Hunters, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.cacaohunters.com/pages/el-proyecto/> ; De “Luker cacao fino de aroma” por Casa Luker, 2020. Derechos reservados/URL <https://casaluker.com/producto/luker-cacao-fino-de-aroma-0>; De “Quiénes somos” por Chuculat, 2020. Derechos reservados/URL <http://chuculat.com/#about>; De Mariana Cocoa Export SAS / Carlota Chocolat, 2020. Derechos reservados/URL <https://mariana-cocoa-export-sas-carlota-chocolat.negocio.site/>; De “Gusto por el buen chocolate” por Suagu, 2020. Derechos reservados/URL <http://www.suagu.com/>; De “Nosotros” por Tibitó Chocolate, 2020. Derechos reservados/URL <https://tibito.co/nosotros/#> ; De “Chocolates” por Evok, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.evok.com.co/categoria-producto/chocolates/>; De “Quiénes somos” por Chocolate gironés, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.girones.com.co/#dialog>

A partir de la búsqueda de empresas dedicadas a la producción de chocolates en el departamento del Huila, se encontraron varios emprendimientos pequeños, instalados incluso en zonas rurales de algunos municipios y una empresa local, de más amplia tradición, fabricante de chocolate de consumo masivo; se trata de la Industria Nacional de Chocolates, fundada hace 58 años, con domicilio en Neiva y cuyos productos insignia, Chocolate Tolimax y Calentano, se distribuyen en la región central del país.

Con respecto a los emprendimientos, se encontraron cuatro negocios ubicados todos en municipios diferentes; en la ciudad de Neiva solo hay una pequeña chocolatería que produce bombones y trufas. Los otros tres están asociados a fincas productoras de cacao que han decidido procesarlo y venderlo como chocolate de mesa, barras, bombones y jaleas; los detalles se presentan en la tabla 6.

**Tabla 6***Emprendimientos del sector de chocolate y confitería en el departamento del Huila*

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Objeto</b>	<b>Productos y características</b>	<b>Canales de ventas</b>
Yaya	San Luis, Neiva	Chocolates orgánicos producidos con cacao de la finca.	Chocolate de mesa, orgánico, sin azúcar, en empaques biodegradables.	Se comercializa en la finca, en mercados campesinos y su tienda en línea
Marrón Chocolatería	Neiva (Ciudad)	Chocolates premium artesanales	Bombones rellenos y trufas	Tienda física y virtual con promoción en las redes sociales Facebook e Instagram.
Chocolate Santa María	Finca Santa María, municipio de Hobo	Chocolate premium	Barras de chocolate amargo y semiamargo	Tienda virtual y punto de venta en la finca Santa María.
Chocolate Riverense	Vereda Termópilas, municipio de Rivera	Chocolate de mesa, confitería a partir de chocolate	Se dedica a la producción de chocolate de mesa, bombonería, mermelada de cacao y manjar de cacao.	Tiendas de alimentos del municipio de Rivera

*Nota:* De “Chocolate Yaya” por Yaya, s.f. Derechos reservados/URL <https://www.yaya.com.co/yayacacao.html>; De Marrón chocolatería fina artesanal, s.f. Derechos reservados/URL <http://marronchocolateria.blogspot.com/>; De “Santa María Chocolates” por Chocolates Santa María, s.f. Derechos reservados/URL <https://chocolatesantamaria.com/>; De Chocolate Riverense, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.facebook.com/chocolateriverense/>

En el mercado actualmente se encuentran productos similares a los que ofrecerá la chocolatería, aunque dispersos en varias empresas, es decir, que no se encuentran todos en un solo portafolio de productos. Así, por ejemplo, Evok está especializada en producir muchas opciones de barras y bombones con siete diferentes mezclas de frutas, especias y aromáticas, en las que se promueven las propiedades curativas de los ingredientes; mientras Cacao Hunters y Tibitó producen barras de chocolate puro, en las que se resalta la región de origen del chocolate y las propiedades organolépticas de estos. Una particularidad que se halló es que los gramajes son diferentes y solo cuando se hace el análisis de precio por gramo, se puede ver con mayor facilidad cuál producto es más costoso. En la tabla 6 se muestran las presentaciones y precios por gramo de las

empresas que serán la competencia directa, para productos similares a los que ofrecerá el emprendimiento.

**Tabla 7**

*Precios para los productos ofrecidos por cada empresa productora de chocolates artesanales*

<b>Empresas</b>	<b>Cacao Hunters</b>	<b>Chuculat</b>	<b>Tibitó</b>	<b>Gironés</b>	<b>Evok</b>	<b>Precio/gr</b>
<b>Productos</b>						
<b>Barras grandes con porcentajes de cacao desde 56% a 85%</b>						
Barra de 80 gr (85% cacao). Arauca		12.000				150
Barra Arauca 80 gr. (70% cacao)			16.960			212
Barra de 100 gr (70% cacao) con naranja, jengibre y vainilla					19.000	190
Barra 50 gr (70% Cacao)				9.500		190
Barra Tumaco 56 gr (82% cacao)	10.900					195
<b>Precio Promedio</b>						<b>187</b>
<b>Barra pequeña con porcentajes de cacao desde 56% a 85%</b>						
Barra Arauca 40 gr. (70% cacao)			9.900			<b>248</b>
<b>Barras grandes con 100% cacao</b>						
Barra Tumaco 80 gr (100% cacao)			19.000			238
Barra de 90 gr (100% cacao)					16.000	178
<b>Promedio</b>						<b>208</b>
<b>Barras pequeñas con 100% cacao</b>						
Barra Tumaco 40 gr (100% cacao)			11.000			<b>275</b>
<b>Empresa</b>	<b>Cacao Hunters</b>	<b>Chuculat</b>	<b>Tibitó</b>	<b>Gironés</b>	<b>Evok</b>	<b>Precio/gr</b>
<b>Productos</b>						
<b>Barras grandes con frutas y especias</b>						
Barra Romero - Uchuva 80 gr (70% cacao)			19.660			<b>246</b>
<b>Barra grande café y chocolate</b>						
Barra Meta café 80 gr (70% cacao)			16.960			<b>212</b>
<b>Nibs de cacao recubiertos de chocolate</b>						

Nibs de cacao recubiertos- 50 gr (Casanare 53%)	7.000	140
Nibs de cacao recubiertos- 45 gr (Santa Marta)	6.900	153
Nibs de cacao 53% por 150 gr		87
	13.000	
<b>Promedio</b>		<b>147</b>
<b>Uchuvas recubiertas con chocolate</b>		
Uchuvas cubiertas con chocolate - 45 gr (Santa Marta al 64%)	7.600	<b>169</b>

*Nota.* Los datos fueron tomados/adaptados de los precios publicados en las páginas web de cada chocolatería. De “Barras y Snacks”, por Cacao Hunters, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.cacaohunters.com/collections/barras-de-chocolate>; De “Tabletas” por Chuculat, 2020. Derechos reservados/URL <http://chuculat.com/#tienda>; De “Comprar” por Tibitó Chocolate, s.f. Derechos reservados/URL <https://tibito.co/comprar/>; De “Davida”, por Chocolate Gironés, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.girones.com.co/davida/>; De “Chocolates” por Evok, 2020. Derechos reservados/URL <https://www.evok.com.co/categoria-producto/chocolates/>

En la chocolatería objeto de este estudio se fabricarán, de manera artesanal, barras de chocolate negro con contenidos de cacao de 60%, 70% y 80%; barras de chocolate con café; barras con trozos de frutas y hierbas con 70% cacao; barras de chocolate con picante con 70% cacao; nibs de cacao recubiertos de chocolate al 60%; frutas recubiertas de chocolate al 65% (uchuvas). Las barras estarán en presentación de 70 gr y 35 gr. Para determinar el precio de venta que tendrá cada producto, se tomaron los precios promedio por gramo, presentados en la anterior tabla, los cuales varían dependiendo del gramaje y del contenido de cacao, y se aplicó un descuento entre el 9,1% y el 14%, con el fin de hacerlos más competitivos en la fase de entrada y desarrollo de mercado. En la tabla 8 se pueden ver los precios para cada producto, dependiendo del tamaño y el contenido de cacao.

**Tabla 8***Productos de la chocolatería artesanal y precios*

Producto	Gramos/ producto	Precio promedio	Precio de venta	% Reducción
Barras chocolate negro Huila - 100% cacao	65	\$ 13.520	\$ 12.000	-11,2%
	30	\$ 8.250	\$ 7.500	-9,1%
Barras chocolate negro Huila - 80% cacao	65	\$ 12.155	\$ 11.000	-9,5%
	30	\$ 7.440	\$ 6.700	-9,9%
Barras chocolate negro Huila - 70% cacao	65	\$ 12.155	\$ 11.000	-9,5%
	30	\$ 7.440	\$ 6.700	-9,9%
Barras chocolate negro Huila - 60% cacao	65	\$ 12.155	\$ 10.700	-12,0%
	30	\$ 7.440	\$ 6.400	-14,0%
Barra con trozos de fruta y hierbas (Naranja y jengibre) - Huila - 60% cacao	65	\$ 15.990	\$ 14.000	-12,4%
	30	\$ 10.650	\$ 9.500	-10,8%
Barra de chocolate con café - Huila - 70% cacao	65	\$ 13.780	\$ 12.400	-10,0%
	30	\$ 8.460	\$ 7.600	-10,2%
Barra de chocolate con picante - Huila - 70% cacao	65	\$ 13.780	\$ 12.400	-10,0%
	30	\$ 8.460	\$ 7.600	-10,2%
Nibs de cacao recubiertos de chocolate - Huila al 60%	45	\$ 6.615	\$ 6.000	-9,3%
Uchuvas recubiertas de chocolate - Huila al 60%	45	\$ 7.605	\$ 6.700	-11,9%

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**6.2.2 Oferta**

En el mundo, se estima que 21.600 TM de cacao fino y de aroma son usados para la producción Bean to Bar [BTB] (Purdue University & Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT], 2019, p. 22). Con respecto al tamaño del mercado BTB en Colombia, no se encuentra información. Sin embargo, se sabe que el principal agente de ese mercado es Cacao Hunters y que tienen una planta de producción en Popayán, con una capacidad anual máxima de 120 TM. Si dado que esta empresa es la más reconocida a nivel nacional en este segmento y estimando que tenga una participación de mercado del 30%,

entonces podemos calcular que el mercado nacional es de 400 TM al año. En la tabla 9 se presenta la información de la participación del mercado proyectada para los primeros 5 años.

**Tabla 9**

*Participación de mercado proyectada para los primeros años*

Año	Participación del mercado por año				
	1	2	3	4	5
Porcentaje	1%	3%	5%	7%	10%
Toneladas Métricas	4	12	20	28	40

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Acorde con el mercado de los alimentos, el empaque que se aplicará a los productos estará en línea con la preocupación de los consumidores por la generación de residuos. Algunas tendencias que responden a esta inquietud son el ecodiseño, la economía circular, la valorización de recursos y el empleo de fuentes de suministro alternativas. Además, el empaque se está convirtiendo en una importante estrategia de comunicación que influye la decisión de compra (IA Alimentos, 2019). Por lo anterior, los productos estarán empacados en sobres de papel y cajas de cartón hechas con fibras naturales. La marca hará énfasis en la importancia del cuidado de la salud, el bienestar emocional y la reducción del impacto negativo en el medio ambiente, a través del consumo responsable. Para el diseño de marca se contratará el servicio de la agencia Granodearena, por un valor de \$50.000.000.

### **6.2.3 Promoción**

Con el fin de dar a conocer la marca y los productos, éstos se promocionarán en las redes sociales: Instagram y Facebook. De acuerdo con el blog publicado por Adame & Newberry (2020), la publicidad en Instagram cuenta con cinco formatos para sus anuncios: en historias, con foto, con video, por secuencia y de colección. La empresa

usará cada tipo de anuncio, dependiendo del objetivo de este. Como inicialmente se quiere dar a conocer la marca, se usarán los formatos de foto y video con una clara llamada a la acción -CTA-, que dirija a los usuarios a la página web. Los anuncios con foto permiten mostrar imágenes para cautivar la audiencia (párr.11), por lo que es importante contar con contenido visual de gran calidad. El anuncio en video se usará para mostrar el proceso de fabricación de los chocolates, desde el cacao hasta el producto final empacado, resaltando el origen y calidad de los ingredientes. Los anuncios por secuencia se usarán para mostrar los diferentes productos.

Con respecto a Facebook, se crearán anuncios optimizados en los formatos video, imagen y varios productos, en el que los usuarios pueden dar click en cada imagen para acceder a detalles. La inversión en publicidad será de \$19.200.000 en el primer año. La inversión promedio en los siguientes cuatro años será de \$22.258.046 por año.

La comercialización de los productos se hará a través de la página web con tienda online. La página tendrá el catálogo de productos integrados a una plataforma de pagos online. El valor de creación de la página web en el primer año será de \$6.229.746 millones de pesos, lo cual incluye el dominio, web hosting, certificado de seguridad y diseño y desarrollo de la web (Chávez Conejo, 2020, párr. 4-19). A partir del año dos, se pagará un valor anual de \$2.229.746 por los tres primeros servicios mencionados.

Además de los canales permanentes ya mencionados, se participará en las feriales de chocolate nacionales, como el Chocoshow que se realiza en Corferias, e internacionales, como el salón del chocolate de París, con el fin de dar a conocer los productos y la marca, así como posicionarla al ganar reconocimientos. El costo estimado de la participación en la feria del chocolate en el año 1 es de \$16.258.158. Esto incluye un stand de 9 metros cuadrados, derechos de participación y alquiler de mobiliario (Fashionnetwork, 2017, párr 4). Los costos estimados para asistir a las dos ferias, en los primeros 5 años de funcionamiento, se presentan en la tabla 10.

**Tabla 10***Costos de participación anual en ferias de chocolate*

Año	Presupuesto anual para participación en ferias				
	1	2	3	4	5
Valor (COP)	32.516.316	34.467.295	36.535.333	38.727.453	41.051.100

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**6.2.4 Plaza**

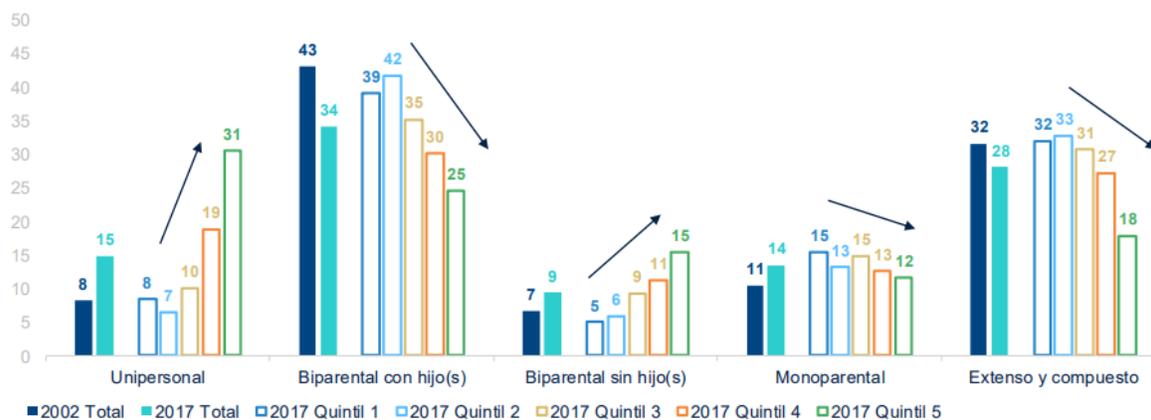
Los productos de la chocolatería están dirigidos a consumidores preocupados por su salud y por adquirir alimentos que ofrezcan beneficios nutricionales, sin preservantes ni colorantes, además de una experiencia placentera. El nicho de mercado está compuesto por personas dispuestas a pagar un precio superior por productos premium, del que pagarían por los chocolates convencionales con alto contenido de azúcar y grasa, pero a menor precio. Los consumidores objetivo son personas de hogares de clase media alta y alta, con ingresos altos, que de acuerdo con el estudio de perfilamiento del consumidor colombiano del BBVA Research (2019), son el 25% de los hogares colombianos (p. 38), quienes asocian el acceso a productos premium como una muestra de mejor estatus social y quieren ser parte de ese grupo poblacional.

Un grupo clave es el de los hogares unipersonales. El mismo estudio deja de manifiesto que los hogares unipersonales han ido creciendo desde 2002 y son representativos en los ingresos altos de la población (BBVA Research, 2019, p. 9), como se aprecia en la figura 14.

**Figura 14**

*Tipo de hogares: conformación por quintil de ingresos*

**Tipo de hogares: comparación entre 2002 y 2017 y conformación por quintil\* de ingresos en 2017**  
(Porcentaje del total de hogares)



Fuente: BBVA Research con datos de DANE. \*Quintil: se ordena la población de menor a mayor ingreso y se dividen en 5 grupos de 20%, desde el 20% de menores ingresos (Quintil 1) hasta el 20% de mayores ingresos (Quintil 5)

*Nota.* Tomado de “Perfilamiento del consumidor colombiano”, por BBVA Research, 2019, p. 9. Derechos reservados/ URL <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>

De acuerdo con BBVA Research (2019), las personas gastan más en los formatos Tienda de barrio (54%) y en un 15% en almacenes de cadena, por lo que la empresa distribuirá sus productos en tiendas especializadas y almacenes de cadena, ubicados en zonas de estratos 4 hacia arriba. Por otra parte, a pesar de que para 2018, el 82% de las personas no había hecho compras por internet, por razones como desconfianza en el pago y falta de necesidad (39%) (pp. 41,50), seguramente luego de esta pandemia, en la que acudir a las tiendas es una opción absolutamente limitada y las personas confinadas han debido recurrir a las compras en línea, se ha ido perdiendo el temor a las transacciones virtuales; entonces es de suponer que después de la pandemia los consumidores estarán más dispuestos a comprar bienes en tiendas online. BBVA también resalta que las redes sociales son el principal uso del internet, de tal modo que el consumidor objetivo también será una persona con alta interacción con el mundo virtual, las redes sociales y con buena disposición hacia las compras en línea.

Como conclusión del estudio de mercado, podemos decir que los chocolates premium actualmente tienen una incipiente participación en el mercado colombiano, y que en Neiva, no existe tampoco un mercado desarrollado. Sin embargo, hay varias tendencias que afectan positivamente el potencial de crecimiento del mercado, como por ejemplo, la preocupación por el bienestar de las personas y la consecuente demanda de alimentos más sanos, que aporten mayores beneficios. El tamaño reducido del mercado implica que se requerirá hacer grandes inversiones en publicidad y educación al consumidor, para captar parte del mercado actual, pero, sobre todo, desarrollar un nuevo mercado.

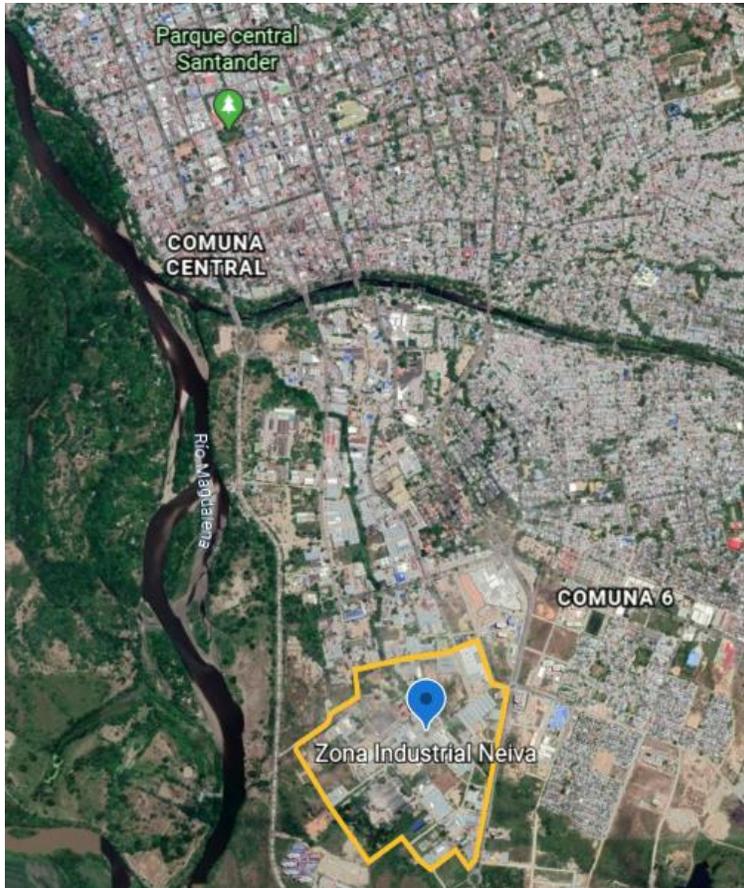
### **6.3 Estudio técnico**

#### **6.3.1 Localización**

La chocolatería estará ubicada en la zona industrial de la ciudad de Neiva, la cual se encuentra a la entrada Sur de la ciudad y cuenta con vías pavimentadas y de fácil acceso a las bodegas; este sector es conocido por agrupar las fábricas que operan en la región (Ver figura 15). La bodega consta de 240 metros cuadrados. El precio del alquiler es de \$1.500.000 mensuales. La bodega será acondicionada para tener una temperatura de 17°C e índice de humedad del 50%. En esta bodega se realizará la recepción del cacao, la transformación y elaboración de los chocolates, el almacenamiento y distribución y todas las actividades de administración del negocio.

**Figura 15**

*Localización de la zona industrial de Neiva*



Nota. Adaptado de Google Earth, 2020. Derechos Reservados/URL: <https://earth.google.com/web/@2.91242678,-75.28440048,449.13947848a,6714.9043174d,35y,0h,0t,0r/data=MicKJQojCiExamZtM24wNIBfdU5jOXBCMDRNNmZGVlc2VEJftkhDV0o>

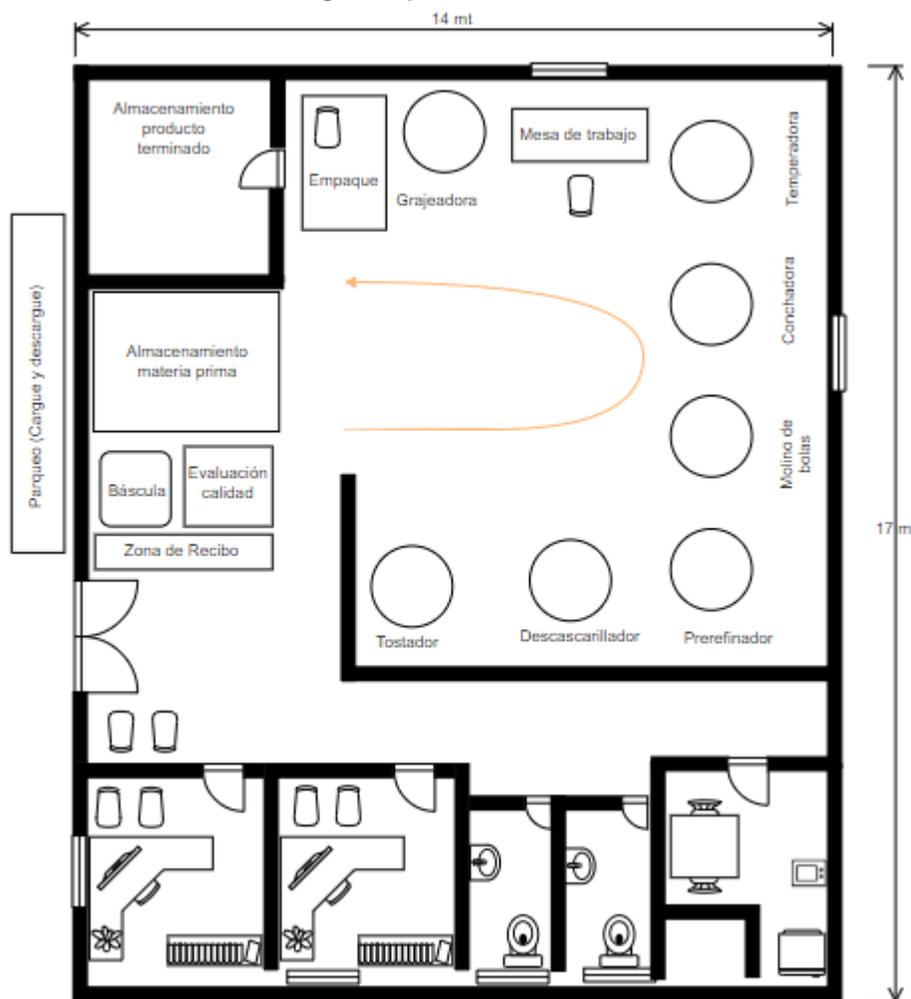
### **6.3.2 Tamaño**

La bodega tendrá una zona de recibo de cacao, zona de almacenamiento de materia prima, donde se guardarán los granos comprados, el azúcar, las frutas y los empaques, con una superficie de 8.4 m<sup>2</sup>; habrá un área de producción donde estará la maquinaria y utensilios para la transformación de los granos de cacao en chocolate, con un área de 102 m<sup>2</sup>. El producto en proceso o terminado será almacenado en un área que contará

con un sistema de refrigeración necesario para conservar la calidad del chocolate, dadas las altas temperaturas de la ciudad de Neiva (27°C) y tendrá una superficie de 16 m<sup>2</sup>. La zona de oficinas, baños, cafetería y aseo tendrá un área de 40 m<sup>2</sup>. La distribución de la bodega se presenta en la figura 16.

**Figura 16**

*Distribución de la bodega de producción*



*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Las inversiones requeridas para la adecuación de la bodega durante el primer año, así como el mantenimiento para los años siguientes, son mostradas en la tabla 11.

**Tabla 11***Costos de arrendamiento, mantenimiento y servicios*

<b>Presupuesto Gastos de arrendamiento, mantenimiento y servicios</b>					
<b>Detalle anual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Arrendamiento</b>	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
<b>Adecuaciones y mantenimiento</b>	12.203.040	1.830.456	1.940.283	2.056.700	2.180.102
<b>Aseo</b>	9.600.000	10.176.000	10.786.560	11.433.754	12.119.779
<b>Acueducto y alcantarillado</b>	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889
<b>Electricidad</b>	2.000.000	2.120.000	2.247.200	2.382.032	2.524.954
<b>Telefonía Celular</b>	1.020.000	1.081.200	1.146.072	1.214.836	1.287.726
<b>Internet</b>	1.056.000	1.119.360	1.186.522	1.257.713	1.333.176
<b>Total</b>	<b>48.679.041</b>	<b>41.215.018</b>	<b>44.479.920</b>	<b>48.019.916</b>	<b>51.859.432</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Para la producción de los chocolates, se requerirá la maquinaria que se aprecia en la figura 17. Las funciones de cada una y sus costos están descritas en la tabla 12.

**Figura 17**

*Maquinaria requerida para la producción de chocolates*



*Nota.* Adaptado de “Línea de producción de chocolate artesanal”, por Citalsa (2020). Derechos reservados/ URL <https://citalsa.com/linea-de-produccion-de-chocolate-artesanal> & “Grajeadora para productos de chocolate Comfit”, por Selmi (2020). Derechos reservados/ URL <https://www.selmi-group.es/grageadoraComfit.html>

**Tabla 12**

*Funciones y precio de la maquinaria requerida para la producción de chocolates*

<b>Nro.</b>	<b>Máquina</b>	<b>Función</b>	<b>Precio</b>
1	Tostadora	Disminuir el contenido de humedad de los granos (tostarlos)	21.513.600
2	Descascarilladora	Eliminar la cascarilla o capa externa del cacao después de tostado, separando la cascarilla y los nibs de cacao.	10.756.800
3	Prerefinadora	Muele los nibs de cacao, obteniendo una masa de cacao semilíquida con partículas.	23.904.000
4	Molino de bolas	Refina el producto, para reducirlo a partículas con una finura de 20 a 28 micras	16.732.800

5	Conchadora	Su función es calentar la pasta de chocolate y mezclarla continua y cuidadosamente hasta convertirla en una masa suave y fina.	10.076.711
6	Temperadora	Mantiene el chocolate con la temperatura adecuada mientras lo vierte para el llenado de moldes.	15.750.000
7	Grajeadora	Recubre productos con chocolate, como los nibs y las frutas secas.	23.378.300
<b>Total</b>			<b>122.112.211</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

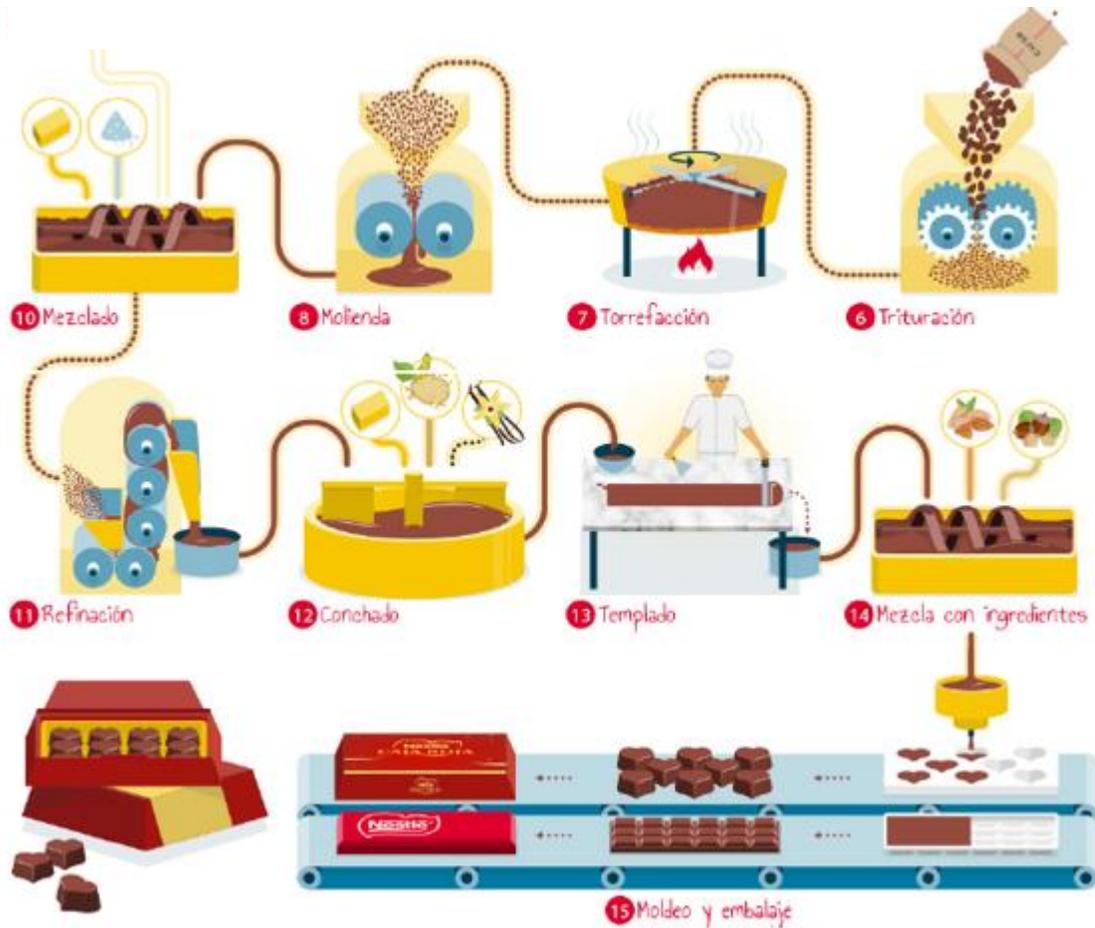
### 6.3.3 Ingeniería

El cacao será comprado en grano seco, con humedad entre el 7 y 7,5%. Se establecerán contactos y acuerdos para proveer cacao con asociaciones de productores de la vereda La Ulloa del municipio de Rivera. El cacao deberá ser entregado en las instalaciones de la bodega, de acuerdo con las épocas de cosecha y los pedidos. Una vez el cacao llegue a la bodega, se tomará la humedad, se evaluará la calidad física de los granos, la prueba sensorial y, si reúne las condiciones de calidad requeridos, se pesará y comprará.

Posteriormente, los granos de cacao se limpiarán y pasarán a la tritadora donde se removerán las cáscaras y se obtendrán los nibs de cacao. Estos pasarán luego al tostador donde se aplicarán temperaturas entre los 120 y 150 grados centígrados durante aproximadamente 25 minutos, lo que genera cambio de color, aroma y sabor. Luego los nibs de cacao se pasan por la refinadora donde son molidos hasta que se obtiene el licor de cacao. A este licor se le adiciona el azúcar, dependiendo del producto, y se pasa por el molino de bolas que termina de refinarlo, dándole la finura al chocolate. Para mejorar la calidad y desarrollar todos los aromas, el chocolate se pasa a una conchadora. Como paso final, el chocolate se pasa a la temperadora donde se enfría y mantiene a la temperatura ideal. Ahora se agregan ingredientes como frutas y se vierte el chocolate en los moldes. Luego de que se han enfriado, las piezas son desmoldadas, empacadas y almacenadas, y esperarán el momento de ser despachadas a los clientes. El proceso de producción se presenta en la figura 18 y el proceso de despacho en la figura 19.

**Figura 18**

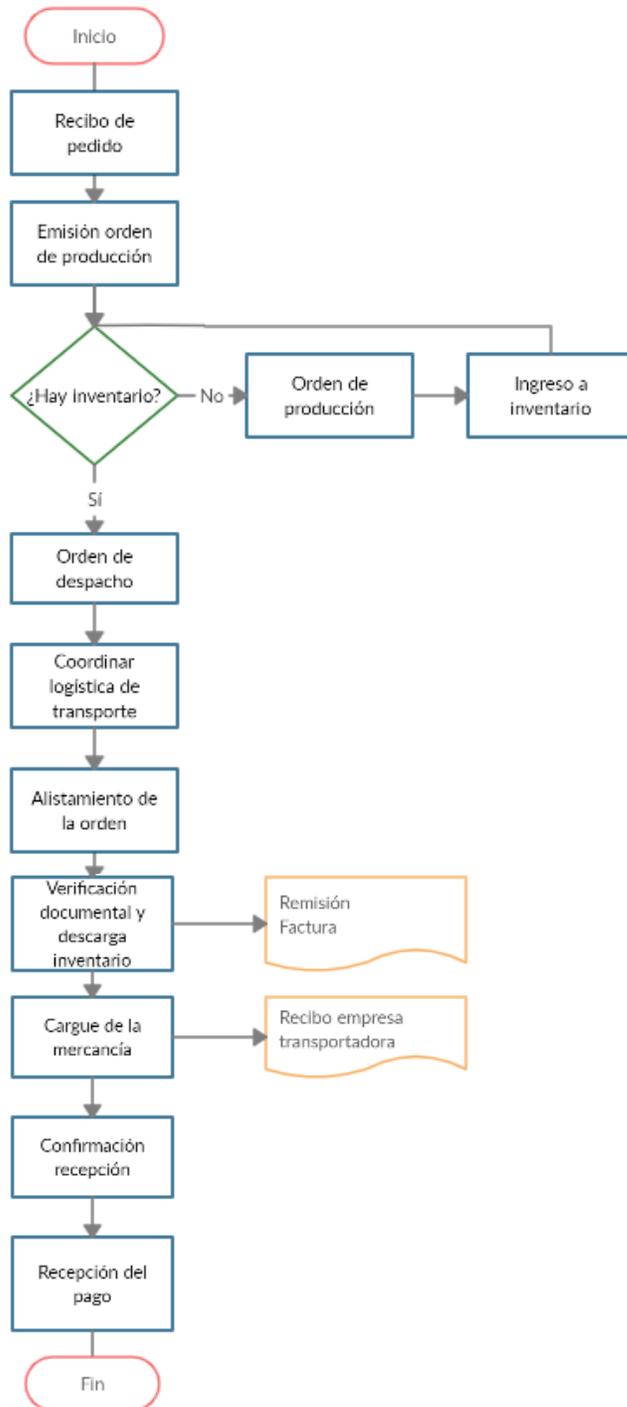
*Flujo de procesos para la producción de chocolates*



Nota. Tomado de Nestlé, 2020, Fabricación del chocolate, Derechos reservados/ URL. <https://www.chocolatesnestle.es/fabricacion-curiosidades/fabricacion-chocolate>

**Figura 19**

*Proceso de despacho de productos*



Nota. Elaboración propia, 2020.

Otros equipos que se usarán para el proceso de producción, así como los elementos de oficina y otros enseres, se aprecian en las tablas 13, 14, 15 y 16.

**Tabla 13**

*Otros equipos para la producción de chocolates*

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Báscula electrónica	1	329.900	329.900
Gramera electrónica	1	149.990	149.990
Medidor de humedad	1	919.900	919.900
Aire acondicionado Cassette – Inverter de 24000 BTU, 220v/1/60	2	4.615.213	9.230.426
Subtotal			<b>\$ 10.630.216</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 14**

*Equipos de cómputo y comunicación*

<b>Equipo de cómputo y comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computador de escritorio DELL OptiPlex 3280 AIO	3	3.707.922	11.123.766
Computador portátil	2	2.597.645	5.195.290
Teclado y ratón	3	195.457	586.371
Impresora	1	899.000	899.000
Software ContaPyme (Clientes, Cartera, inventario, facturación)	2	1.981.350	3.962.700
Licencia office	3	179.900	539.700
Teléfono celular gerente iPhone SE	1	2.199.900	2.199.900
Teléfono celular chocolatero y supernumerario	2	779.900	1.559.800
			<b>26.066.527</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 15***Muebles y enseres para oficina*

<b>Muebles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Sillas trabajo Gaia Mepal	2	597.900	1.195.800
Escritorio gerente	1	1.100.000	1.100.000
Escritorio personal operativo	2	59.990	119.980
Sillas atención	8	289.990	2.319.920
Descansa pies	2	120.000	240.000
Archivador vertical	1	555.000	555.000
Punto ecológico	1	345.000	345.000
Canecas tipo pedal	3	92.820	278.460
Botiquín primeros auxilios	2	80.000	160.000
Extintor para equipos eléctricos	2	175.000	350.000
Extintor multipropósito 20 lb Abc	2	45.000	90.000
Regulador 12KVA Bifásico AMVAR	2	2.088.000	4.176.000
	-	-	<b>10.930.160</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 16***Enseres para la producción del chocolate*

<b>Enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Moldes de policarbonato 35 gr	20	34.005	680.096
Refrigerador industrial	1	8.754.642	8.754.642
Espátula de acero inoxidable	2	34.900	69.800
Bandejas de aluminio	10	57.000	570.000
Mesa de trabajo en acero inoxidable (100 x 200 cm)	3	1.450.000	4.350.000
Cuchara pala acero inoxidable	2	43.000	86.000
Cucharón acero inoxidable	2	26.900	53.800
Tasa jarra medidora	2	17.900	35.800
Canastas plásticas apilables	4	23.400	93.600

Contenedores plásticos 121L	2	107.100	214.200
Guillotina para 50 granos	1	7.250.000	7.250.000
Estantería industrial, 5 entrepaños, para 400 kg	1	2.400.000	2.400.000
Termómetro Higrómetro Infrarrojo Digital -50 A 550	1	249.900	249.900
<b>Subtotal</b>			<b>24.807.838</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

#### 6.4 Estudios organizacionales, administrativos y legales

De acuerdo con las operaciones que deberá adelantar la empresa en su fase inicial, se considera que inicialmente se requerirán un gerente con formación en ciencias de la administración, capacidad estratégica y experiencia en la implementación de proyectos; un jefe de producción, que será un chocolatero con formación en gastronomía y chocolatería, con experiencia en la elaboración de chocolates, y un supernumerario con estudios tecnológicos, con experiencia en áreas operativas del sector de alimentos. Las funciones de los tres roles están descritas en la tabla 17.

**Tabla 17**

*Cargos y funciones del talento humano de la chocolatería*

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gerente</b>	<p><u>Estudios:</u> Pregrado en ciencias de la administración o ingeniería industrial o de alimentos.  Maestría en administración en finanzas o mercadeo  Formación adicional: Gestión de proyectos  <u>Nivel de inglés:</u> C2: Avanzado  <u>Herramientas informáticas:</u> Manejo de paquete de office  <u>Habilidades:</u> Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, organización, capacidad estratégica.</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la estrategia de la compañía y ejecutarla.</li> <li>• Administrar y gestionar los recursos de la empresa adecuadamente.</li> <li>• Definir y ejecutar actividades estratégicas de mercadeo. Gestionar los clientes y proveedores.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.</li> </ul>

- 
- Evaluar y analizar los estados financieros para garantizar la rentabilidad.
  - Hallar fallas u oportunidades de mejora en los procesos con el fin de garantizar la máxima utilidad.
  - Realizar la contratación del personal con las mejores calificaciones y gestionar el talento humano.
  - Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad con base en los parámetros establecidos.
  - Estar al tanto de las tendencias del mercado.
  - Representar la empresa en ferias nacionales e internacionales.
  - Informar a los socios sobre el estado y los logros de la empresa.
- 

Estudios: Gastronomía o ingeniería de alimentos,

Formación adicional: Chocolatería, administración de negocios

Nivel de inglés: B2 intermedio

Herramientas informáticas: Manejo de paquete de office

Habilidades: Creatividad, organización, calidad del trabajo, disciplina, empatía

Funciones:

**Jefe de  
producción de  
chocolates**

- Planear y ejecutar las actividades de producción de chocolates. Evaluar la calidad del cacao y aprobar la compra de la materia prima.
  - Presentar el presupuesto de materia prima.
  - Asegurarse que la distribución de la maquinaria e instalaciones es la adecuada para hacer más eficiente el proceso productivo. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos para los productos.
  - Capacitarse constantemente para incorporar mejoras a los procesos.
  - Encargarse de la innovación.
  - Manejar inventarios tanto de materias primas, producto en proceso y producto terminado.
  - Representar la empresa en ferias nacionales e internacionales.
  - Las demás que le sean asignadas por la gerencia.
- 

Estudios: Tecnólogo en gestión de recursos de plantas de producción o gestión industrial.

Herramientas informáticas: Manejo de paquete de office

Habilidades: Organización, relaciones interpersonales, calidad del trabajo.

**Supernumerario**

Funciones:

- Hacer la recepción del cacao; pesarlo y evaluar contenido de humedad.
  - Realizar el movimiento y almacenamiento del cacao.
  - Realizar actividades de distribución de producto terminado. Almacenar el producto terminado.
  - Realizar actividades de mensajería.
- 

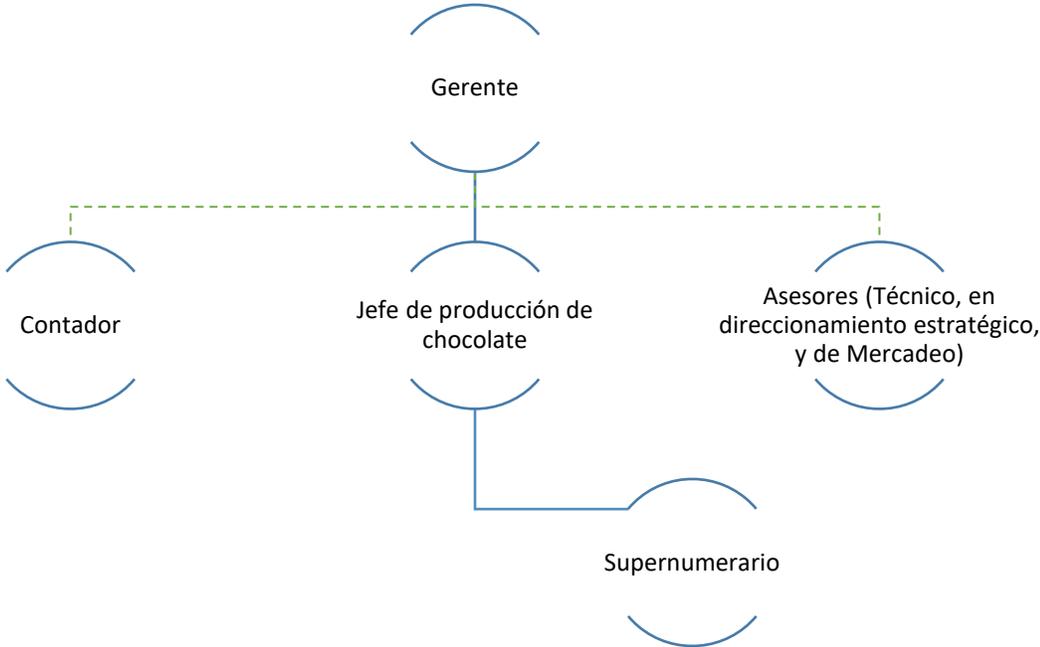
*Nota.* Elaboración propia, 2020.

En cualquier empresa, sin importar su tamaño, es muy importante definir la organización interna, con el fin de agilizar los procesos y tener una comunicación efectiva entre colaboradores, así como hacia agentes externos, tales como proveedores y clientes. La

representación gráfica de la estructura que tendrá la chocolatería se puede ver en la figura 20.

**Figura 20**

*Organigrama de la chocolatería*



*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Los costos mensuales asociados al personal contratado directamente con la empresa, se pueden ver en las tablas 18 y 19. Las actividades relacionadas con la contabilidad y asesorías que se consideran necesarias, especialmente en el primer año, serán tercerizadas y los costos relacionados con estas se pueden ver en la tabla 20.

**Tabla 18**

*Costos mensuales de mano de obra*

<b>Costos mensuales de la mano de obra</b>			
<b>Contratación directa</b>	<b>Gerente</b>	<b>Chocolatero</b>	<b>Operario</b>
Sueldos	8.500.000	4.000.000	1.600.000
Cesantías	1.175.000	1.245.500	1.320.230
Interés sobre las Cesantías	141.000	149.460	158.428
Prima de Servicios	1.175.000	1.245.500	1.320.230
Vacaciones	354.167	166.667	66.667
Dotación y Suministro a Trabajadores	-	50.000	50.000
Capacitación Personal	425.000	200.000	80.000
Aportes a riesgos profesionales ARP	44.370	97.440	38.976
Aportes fondos de pensiones (12%)	1.020.000	480.000	192.000
Aportes Comfamiliar (4%)	340.000	160.000	64.000
<b>Total mensual</b>	<b>13.174.537</b>	<b>7.794.567</b>	<b>4.890.530</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 19**

*Costos anuales de mano de obra directa*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos	169.200.000	179.352.000	190.113.120	201.519.907	213.611.102
Cesantías	14.100.000	14.946.000	15.842.760	16.793.326	17.800.925
Interés sobre las Cesantías	1.692.000	1.793.520	1.901.131	2.015.199	2.136.111
Prima de Servicios	14.100.000	14.946.000	15.842.760	16.793.326	17.800.925
Vacaciones	7.050.000	7.473.000	7.921.380	8.396.663	8.900.463
Dotación y Suministro a Trabajadores	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.429.219	1.514.972
Capacitación Personal	8.460.000	8.967.600	9.505.656	10.075.995	10.680.555
Aportes a riesgos profesionales ARP	2.169.432	2.299.598	2.437.574	2.583.828	2.738.858
Aportes fondos de pensiones (12%)	20.304.000	21.522.240	22.813.574	24.182.389	25.633.332
Aportes Comfamiliar (4%)	6.768.000	7.174.080	7.604.525	8.060.796	8.544.444
<b>Total</b>	<b>245.043.432</b>	<b>259.746.038</b>	<b>275.330.800</b>	<b>291.850.648</b>	<b>309.361.687</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 20***Servicios tercerizados*

<b>Servicio</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Contabilidad	450.000	5.400.000	5.724.000	6.067.440	6.431.486	6.817.376
Asesoría en direccionamiento estratégico	416.667	5.000.000	3.000.000	1.800.000	-	-
Asesoría técnica	333.333	4.000.000	2.400.000	1.440.000	-	-
Asesoría Mercadeo	166.667	2.000.000	1.200.000	720.000	-	-
<b>Total</b>	<b>1.366.667</b>	<b>16.400.000</b>	<b>12.324.000</b>	<b>10.027.440</b>	<b>6.431.486</b>	<b>6.817.376</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Estudio legal:**

Al revisar el componente legal relacionado con la chocolatería, se encuentra que éste está afectado por requerimientos de diversa índole, que van desde el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano, los requerimientos para la conformación legal de la empresa hasta consideraciones tributarias.

Comenzando con la revisión de la normatividad que aplica al sector del cacao, se encuentra la Resolución 1511 de 2011, que establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano que se procese, envase, almacene, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el territorio nacional. En lo referente a los requisitos de rotulado o etiquetado, está la Resolución 1506 de 2011, que establece los requisitos que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo. Con respecto al modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para productos de uso y consumo humano está la Resolución 1229 de 2013 y, finalmente, la Resolución 4506 de

2013, que establece los lineamientos máximos de contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano (Sectorial, 2018).

Acerca del registro legal de la chocolatería, la empresa quedará constituida como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, por sus beneficios tanto económicos como administrativos. La constitución de la sociedad se hará a través de escritura pública, en la cual se dejará especificado el domicilio principal del proyecto y el capital autorizado y pagado por cada uno de los accionistas. El término de duración de la sociedad se establecerá en cinco años, prorrogables. Los requisitos para la constitución legal frente a la Cámara de Comercio, así como los costos, se presentan en la tabla 21 para el año 1. Los costos del año 2 y año tres son de \$951.100 anuales; el detalle se presenta en la tabla 22.

## **Tabla 21**

*Requisitos y costos de formalización para el año 1*

**Año 1**

Concepto	Valor	Ten en cuenta
Formulario RUES para la matrícula de los comerciantes, jurídica	\$ 6.100	Se diligencia virtualmente para S.A.S. en las instalaciones de la Cámara, porque requiere validación de identidad y asignación de clave segura.
Derechos de inscripción por constitución	\$ 45.000	Se genera una sola vez, cuando radicas los documentos en la Cámara.
Impuesto de registro por constitución de sociedad (con cuantía)	\$ 900.000	Es el 7,50 por cada mil sobre el capital social para sociedades de personas y sobre el capital suscrito para las sociedades por acciones como la S.A.S. La fecha del documento debe ser igual o inferior a dos meses.
Impuesto de registro (sin cuantía)	\$ 117.000	Se genera por cada órgano de administración nombrado. Se cobra mínimo un impuesto de registro por representante legal y máximo tres, cuando la sociedad tiene junta directiva y revisor fiscal. La fecha del documento debe ser igual o inferior a dos meses.
Libro de actas del máximo órgano	\$ 15.000	Es exigido legalmente para llevar un orden y tener prueba de las actas donde constan las reuniones de los socios o accionistas. Lo solicitas cuando la sociedad ya está registrada.
Libro de registro de socios o accionistas	\$ 15.000	Prueba legal de los socios o accionistas que tenga la sociedad.
Matrícula mercantil persona jurídica sin ley 1780	\$ 36.000	Esta tarifa aplica según la información diligenciada en "Datos para el simulador" y sólo corresponde a una aproximación del costo. Recuerda que los valores para la renovación se actualizan cada año de acuerdo al incremento del Salario mínimo mensual legal vigente en Colombia. Costo calculado con base a tarifas vigentes al 10/01/2020.
Matrícula mercantil del establecimiento de comercio	\$ 145.000	Se paga una sola vez, dependiendo del valor de los activos que hacen parte del negocio. Costo calculado con base a tarifas vigentes al 10/01/2020.
Certificado del registro mercantil/ Existencia y representación legal	\$ 6.100	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.285.200</b>	

*Nota.* Tomado de "Simulador: Costos de formalización", por Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020). Derechos reservados/URL <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Formalizacionempresarial/BibliotecaCreaciondeempresas/Simuladordeformalizaci%C3%B3n.aspx>

**Tabla 22**

*Requisitos y costos de formalización por año para los años restantes*

Concepto	Valor	Ten en cuenta
Pago renovación anual de la matrícula de la persona jurídica sin ley 1780	\$ 800.000	Esta tarifa aplica según la información diligenciada en "Datos para el simulador" y sólo corresponde a una aproximación del costo. Recuerda que los valores para la renovación se actualizan cada año de acuerdo al incremento de la UVT. Costo calculado con base a tarifas vigentes al 10/01/2020.
Pago renovación anual de la matrícula del establecimiento de comercio	\$ 145.000	Esta tarifa aplica según la información diligenciada en "Datos para el simulador" y sólo corresponde a una aproximación del costo. Recuerda que los valores para la renovación se actualizan cada año de acuerdo al incremento del Salario mínimo mensual legal vigente en Colombia. Costo calculado con base a tarifas vigentes al 10/01/2020.
Formulario RUES para la renovación	\$ 6.100	Conoce todos los beneficios de renovar la matrícula mercantil y la facilidad para hacerlo ingresando <a href="#">aquí</a>
Total	\$ 951.100	

*Nota. Tomado de "Simulador: Costos de formalización", por Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020). Derechos reservados/URL <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Formalizacionempresarial/BibliotecaCreaciondeempresas/Simuladordeformalizaci%C3%B3n.aspx>*

Luego de realizado el registro de la empresa y, en vista de que la chocolatería va a transformar y producir alimentos, es necesario revisar los requerimientos frente al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima, de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 de la Ley 1122 de 2007. En Colombia todo alimento que se expendia directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria – NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA), expedida por el Invima. Según el Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015, se establece que para confitería y/o productos derivados del cacao, el riesgo es bajo (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020, párr. 1-4).

Una vez identificado que la producción de chocolates está clasificada como de bajo riesgo, se requiere la Notificación Sanitaria, que según la Resolución 2674 de 2013 es la autorización que da el Invima para fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar un alimento de menor riesgo en salud pública, con destino al consumo humano (p. 6). Para solicitarla, se debe diligenciar el formulario de Excel, cancelar la tarifa y enviar la

documentación a la sección de Alimentos y bebidas alcohólicas (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020, párr. 4). De acuerdo con el manual tarifario 2020 del Invima, los productos de confitería y chocolates corresponden al código 2041 y para el presente año tienen una tarifa de 71.86 Unidades de Valor Tributario -UVT: lo cual corresponde a \$ 2.558.720 (Invima, 2020, p. 1). La Notificación Sanitaria tiene una vigencia de 10 años.

Finalmente, la producción de chocolates está considerada en el Acuerdo 028 de 2018, del Concejo de Neiva, como una actividad industrial, con código 101, a la cual aplica una tarifa por Impuesto de Industria y Comercio de 2.5 por mil sobre la totalidad de los ingresos brutos (pp. 15-16). Ahora, con respecto al Impuesto de avisos y tableros, el mismo acuerdo señala que la tarifa es del 15% sobre el valor liquidado, por concepto del impuesto de Industria y Comercio. Otro impuesto que se debe cancelar es la Sobretasa Bomberil, que corresponde al 3% del valor pagado por concepto del impuesto de Industria y comercio (p. 40). La buena noticia es que en el artículo 77 del Acuerdo se estipula que las nuevas empresas que se establezcan en Neiva, para desarrollar actividades agroindustriales relacionadas con el cacao, entre otros productos, estarán exentas del pago de industria y comercio, y complementario de avisos y tableros por cinco años, sin exceder el 31 de diciembre de 2028. Ahora, las condiciones para acceder al beneficio consisten en realizar una inversión mínima de 50 SMMLV, lo que corresponde a \$43.890.100. Las ventas deben incrementarse en 10% cada año y se deben generar por lo menos dos empleos directos para personas que hayan residido en Neiva, al menos por 2 años (pp. 35-36). Los porcentajes de exención se muestran en la tabla 23.

## **Tabla 23**

*Porcentajes de exención al pago de Impuesto de industria y comercio para nuevas empresas del sector agroindustrial*

<b>Año</b>	<b>% de exención</b>
1	100
2	80
3	60
4	40
5	20

*Nota.* Tomado de “Acuerdo 028 de 2018. Por medio del cual se expide el Estatuto Tributario del municipio de Neiva y se conceden unas facultades” por Concejo de Neiva, 2018, pp.35-36. Derechos reservados/URL <https://www.alcaldianeiva.gov.co/Gestion/Normatividad/ACUEDO%20028%20DE%202018.PDF>

## **6.5 Evaluación financiera del proyecto**

Es momento de tomar los supuestos planteados en los estudios de mercado y técnico, para estimar el comportamiento de las finanzas del negocio durante los cinco primeros años de operación.

### **6.5.1 Ingresos**

A partir de la participación de mercado estimada para el primer año, se producirán 4 toneladas de productos, correspondientes a un total de 82.760 unidades. La producción se irá incrementando año a año hasta llegar a 40 toneladas representadas en 872.600 unidades. Los precios de venta se incrementarán cada año hasta llegar a un crecimiento acumulado del 12% en el quinto año. Los valores de los ingresos por cada producto y para cada año se presentan en la tabla 24.

**Tabla 24**

*Ingresos por venta de productos durante los primeros cinco años*

<b>Producto</b>	<b>Ingreso año 1</b>	<b>Ingreso año 2</b>	<b>Ingreso año 3</b>	<b>Ingreso año 4</b>	<b>Ingreso año 5</b>
Barras chocolate negro Huila - 100% cacao	93.000.000	295.740.000	502.200.000	716.100.000	1.041.600.000
Barras chocolate negro Huila - 80% cacao	106.200.000	337.716.000	573.480.000	817.740.000	1.189.440.000
Barras chocolate negro Huila - 70% cacao	106.200.000	337.716.000	573.480.000	817.740.000	1.189.440.000
Barras chocolate negro Huila - 60% cacao	106.200.000	337.716.000	573.480.000	817.740.000	1.189.440.000
Barra con trozos de fruta y hierbas (Naranja y jengibre) - Huila - 60% cacao	126.440.000	402.079.200	682.776.000	973.588.000	1.416.128.000
Barra de chocolate con café - Huila - 70% cacao	96.440.000	306.679.200	520.776.000	742.588.000	1.080.128.000
Barra de chocolate con picante - Huila - 70% cacao	96.440.000	306.679.200	520.776.000	742.588.000	1.080.128.000
Nibs de cacao recubiertos de chocolate - Huila al 60%	36.000.000	114.480.000	194.400.000	277.200.000	403.200.000
Uchuvas recubiertas de chocolate - Huila al 60%	27.470.000	87.354.600	148.338.000	211.519.000	307.664.000
	<b>794.390.000</b>	<b>2.526.160.200</b>	<b>4.289.706.000</b>	<b>6.116.803.000</b>	<b>8.897.168.000</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

### **6.5.1 Costos**

Para estimar los costos se ha contemplado el valor de la nómina del personal operativo de la planta, constituido por el jefe de producción y el supernumerario. Con respecto a las materias primas, los costos están asociados a la compra del cacao, a un precio de un

20% superior al precio del mercado, debido a que se comprará directamente a los productores el cacao de mejor calidad, el azúcar, las frutas deshidratadas (naranja, jengibre y uchucas), el café, el chile y los empaques. También se ha incluido asesoría técnica para mejorar los procesos, durante los tres primeros años. Los costos se han incrementado anualmente estimando un Índice de Precios al Consumidor (IPC) del 6%. Todos los costos considerados y el valor anual se presentan en la tabla 25.

**Tabla 25**

*Costos de producción durante los primeros cinco años*

<b>Detalle de costo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Nómina del personal operativo	98.820.992	104.750.252	111.035.267	117.697.383	124.759.226
Materias primas	201.048.072	639.332.868	1.129.488.066	1.676.160.291	2.538.185.583
Asesoría técnica	15.000.000	9.000.000	5.400.000	-	-
Mantenimiento y reparaciones	1.200.000	1.320.000	1.584.000	2.059.200	2.882.880
Adecuaciones e instalación	19.176.205	2.684.669	2.845.749	3.016.494	3.197.483
<b>Totales</b>	<b>335.245.269</b>	<b>757.087.788</b>	<b>1.250.353.082</b>	<b>1.798.933.367</b>	<b>2.669.025.172</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

## **6.5.2 Gastos**

Los gastos que tendrá la chocolatería están asociados con la nómina del Gerente, así como sus gastos de representación, los honorarios para los servicios de contabilidad y asesorías, los gastos del local, trámites legales e impuestos.

Al valor definido del gasto para cada año, se ha incrementado una proporción correspondiente al índice de Precios al Consumidor (IPC) del 6%. Los valores totales se presentan en la tabla 26.

**Tabla 26**

## Gastos

Detalle de costo	GASTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina del Gerente	146.222.440	154.995.786	164.295.534	174.153.266	184.602.462
Contabilidad +asesoría de mercadeo y estrategia	31.400.000	21.324.000	15.427.440	6.431.486	6.817.376
Arrendamiento	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
Servicios	137.522.062	87.763.386	93.029.189	98.610.940	104.527.597
Invima y registro mercantil	6.067.578	951.100	951.100		
Gastos de viaje y representación	34.500.000	6.900.000	7.314.000	7.752.840	8.218.010
Impuesto industria y comercio, avisos	-	1.490.435	5.061.853	10.826.741	20.997.316
<b>Totales</b>	<b>373.712.080</b>	<b>293.224.707</b>	<b>307.859.116</b>	<b>321.733.274</b>	<b>351.516.561</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

### 6.5.3 Inversiones y depreciaciones

En la tabla 27 se presentan todas las inversiones que se requerirán para poner en funcionamiento la chocolatería; estas incluyen maquinaria, equipos, muebles y enseres. Toda la inversión se depreciará en 5 años por el método de línea recta.

Tabla 27

### Detalle de las inversiones y depreciaciones

Detalle	Valor
Maquinaria para la elaboración de los chocolates	122.112.211
Equipos de cómputo y comunicación requeridos para la operación de la Chocolatería	26.066.527
Otros equipos requeridos para la compra de cacao y acondicionamiento de la bodega	10.630.216
Muebles y elementos de seguridad requeridos para la dotación de oficina y planta	10.930.160
Enseres requeridos para la fabricación de los chocolates	24.807.838
<b>Total</b>	<b>194.546.952</b>

Valor de la depreciación anual				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 38.909.390	- 38.909.390	- 38.909.390	- 38.909.390	- 38.909.390

Nota. Elaboración propia, 2020.

### 6.5.4 Financiación

Para que la Chocolatería pueda comenzar a operar, se requerirá financiar el 70% del valor de las inversiones y un monto para capital de trabajo, valor necesario para cubrir los costos y gastos durante los cuatro primeros meses de operación, por una cuantía de \$194.546.952. Para el cálculo del costo de la financiación, se tomó la tasa de interés de Bancolombia (Vélez, 2020, párr. 8). La amortización del crédito se presenta en la tabla 28.

**Tabla 28**

### Amortización del crédito

Capital de trabajo	236.319.116				
Inversiones	194.546.952				
Financiación inversiones	70%				
Valor Inversiones por financiar	136.182.866				
Préstamo	372.501.982				
Tasa	15,00%		Anual		
Periodos	5		Años		
Cuota	111.123.135		Anual		
<b>Cuota</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo Final</b>
-	-				372.501.982
1	372.501.982	111.123.135	55.875.297	55.247.837	317.254.145
2	317.254.145	111.123.135	47.588.122	63.535.013	253.719.132
3	253.719.132	111.123.135	38.057.870	73.065.265	180.653.867
4	180.653.867	111.123.135	27.098.080	84.025.055	96.628.813
5	96.628.813	111.123.135	14.494.322	96.628.813	-

Nota. Elaboración propia, 2020.

### 6.5.5 Criterios de evaluación financiera y escenarios

Para el análisis de la viabilidad financiera del proyecto se evaluarán los indicadores Valor Presente Neto (VPN.), Tasa Interna de Retorno (TIR) y se tendrá como complemento el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). A partir de la publicación de Corficolombiana, sobre el rango de rentabilidad del capital propio, se ha aplicado una Tasa Interna de Oportunidad (TIO) del 20%, (Corficolombiana, 2020, p. 1). A continuación, se presentan los Estados de resultados y flujos de caja netos e indicadores para los escenarios proyectado con financiación, sin financiación, así como los escenarios pesimista y optimista.

En la tabla 29 se pueden ver los resultados para el escenario proyectado sobre lo más probable, el cual incluye la financiación que requiere el inversionista. Los resultados del VPN son de \$4.548.827.837, una TIR de 574,45% (mucho mayor a la TIO), y la recuperación

de la inversión en el primer año, confirman sin duda que, bajo los supuestos considerados, el proyecto es viable.

**Tabla 29**

*Estado de resultados y flujo de caja neto proyectado*

<b>ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		794.390.000	2.526.160.200	4.289.706.000	6.116.803.000	8.897.168.000
Costos		335.245.269	757.087.788	1.250.353.082	1.798.933.367	2.669.025.172
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>459.144.731</b>	<b>1.769.072.412</b>	<b>3.039.352.918</b>	<b>4.317.869.633</b>	<b>6.228.142.828</b>
Gastos operativos		373.712.080	293.224.707	307.859.116	321.733.274	351.516.561
<b>EBITDA</b>		<b>85.432.651</b>	<b>1.475.847.705</b>	<b>2.731.493.803</b>	<b>3.996.136.360</b>	<b>5.876.626.268</b>
Depreciaciones y Amortización		38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	-	<b>46.523.261</b>	<b>1.436.938.315</b>	<b>2.692.584.412</b>	<b>3.957.226.969</b>	<b>5.837.716.877</b>
Gastos financieros		55.875.297	47.588.122	38.057.870	27.098.080	14.494.322
Ingresos financieros			-			
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>9.352.037</b>	<b>1.389.350.193</b>	<b>2.654.526.542</b>	<b>3.930.128.889</b>	<b>5.823.222.555</b>
Impuesto de Renta	-	-	458.485.564	875.993.759	1.296.942.533	1.921.663.443
<b>Utilidad neta</b>	-	<b>9.352.037</b>	<b>930.864.629</b>	<b>1.778.532.783</b>	<b>2.633.186.356</b>	<b>3.901.559.112</b>
Depreciaciones y Amortización	-	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
Inversiones	194.546.952					
Préstamo	136.182.866	236.319.116				
Pago capital - préstamo		55.247.837	63.535.013	73.065.265	84.025.055	96.628.813
<b>Flujo de Caja Anual</b>	<b>58.364.085</b>	<b>210.628.633</b>	<b>906.239.007</b>	<b>1.744.376.909</b>	<b>2.588.070.691</b>	<b>3.843.839.690</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>58.364.085</b>	<b>152.264.547</b>	<b>1.058.503.554</b>	<b>2.802.880.463</b>	<b>5.390.951.154</b>	<b>9.234.790.844</b>
VPN	4.548.827.837	Viable				

TIR	574,45%	Viable				
TIO / T de D	<b>20,00%</b>					
PRI		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Con el fin de conocer el impacto que tiene la financiación inicial de una parte de las inversiones y del capital de trabajo sobre el VPN, la TIR y el PRI, se proyecta el escenario presentado en la tabla 30. En este caso, el VPN presenta una disminución de \$37.991.486, mientras la TIR pasa de 574.45% a 231.82%, la cual, aunque disminuye continúa siendo muy superior a la TIO. Sin embargo, en este último caso la inversión inicial ya no se recuperará en el primer año, sino que el inversionista debe esperar al segundo año. Por lo tanto, dependiendo de la liquidez del inversionista, se debe analizar si se acude al préstamo. Una recomendación es ejecutar el proyecto con financiación, por costos de oportunidad que se presentan en el tiempo.

**Tabla 30**

*Estado de resultados y flujo de caja neto, sin financiación*

<b>ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		794.390.000	2.526.160.200	4.289.706.000	6.116.803.000	8.897.168.000
Costos		335.245.269	757.087.788	1.250.353.082	1.798.933.367	2.669.025.172
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>459.144.731</b>	<b>1.769.072.412</b>	<b>3.039.352.918</b>	<b>4.317.869.633</b>	<b>6.228.142.828</b>
Gastos operativos		373.712.080	293.224.707	307.859.116	321.733.274	351.516.561
<b>EBITDA</b>		<b>85.432.651</b>	<b>1.475.847.705</b>	<b>2.731.493.803</b>	<b>3.996.136.360</b>	<b>5.876.626.268</b>
Depreciaciones y Amortización		38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390

<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	-	<b>46.523.261</b>	<b>1.436.938.315</b>	<b>2.692.584.412</b>	<b>3.957.226.969</b>	<b>5.837.716.877</b>
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>46.523.261</b>	<b>1.436.938.315</b>	<b>2.692.584.412</b>	<b>3.957.226.969</b>	<b>5.837.716.877</b>
Impuesto de Renta	-	15.352.676	474.189.644	888.552.856	1.305.884.900	1.926.446.570
<b>Utilidad neta</b>	-	<b>31.170.585</b>	<b>962.748.671</b>	<b>1.804.031.556</b>	<b>2.651.342.069</b>	<b>3.911.270.308</b>
Depreciaciones y Amortización	-	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
Inversiones	194.546.952	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-
Pago capital - préstamo	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Anual</b>	<b>- 194.546.952</b>	<b>70.079.975</b>	<b>1.001.658.061</b>	<b>1.842.940.947</b>	<b>2.690.251.460</b>	<b>3.950.179.698</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>- 194.546.952</b>	<b>124.466.977</b>	<b>877.191.085</b>	<b>2.720.132.031</b>	<b>5.410.383.491</b>	<b>9.360.563.189</b>
VPN	4.510.836.351	Viable				
TIR	231,82%	Viable				
TIO / T de D	<b>20,00%</b>					
PRI			<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

Con el fin de determinar hasta qué nivel mínimo pueden bajar las ventas, mientras los costos se mantienen altos, y el negocio continúa siendo viable, se ha considerado un escenario pesimista, con un nivel de ventas del 35%, mientras los costos se mantienen en un 70% con respecto a los valores proyectados en la tabla 29. Como consecuencia, durante los primeros tres años el flujo de caja es negativo y los indicadores caen drásticamente. Es así como el VPN sufre una reducción del 96,7%, la TIR del 93,5% y el período de recuperación de la inversión se traslada al cuarto año de operaciones, como se puede apreciar en la tabla 31.

**Tabla 31**

*Estado de resultados y flujo de caja bajo un escenario pesimista*

<b>ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		278.036.500	884.156.070	1.501.397.100	2.140.881.050	3.114.008.800
Costos		234.671.688	529.961.452	875.247.157	1.259.253.357	1.868.317.620
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>43.364.812</b>	<b>354.194.618</b>	<b>626.149.943</b>	<b>881.627.693</b>	<b>1.245.691.180</b>
Gastos operativos		373.712.080	293.224.707	307.859.116	321.733.274	351.516.561
<b>EBITDA</b>		<b>330.347.268</b>	<b>60.969.912</b>	<b>318.290.827</b>	<b>559.894.420</b>	<b>894.174.619</b>
Depreciaciones y Amortización		38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	-	<b>369.256.659</b>	<b>22.060.521</b>	<b>279.381.437</b>	<b>520.985.029</b>	<b>855.265.229</b>
Gastos financieros		55.875.297	47.588.122	38.057.870	27.098.080	14.494.322
Ingresos financieros						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>425.131.956</b>	<b>25.527.600</b>	<b>241.323.567</b>	<b>493.886.949</b>	<b>840.770.907</b>
Impuesto de Renta	-	-	-	79.636.777	162.982.693	277.454.399
<b>Utilidad neta</b>	-	<b>425.131.956</b>	<b>25.527.600</b>	<b>161.686.790</b>	<b>330.904.256</b>	<b>563.316.508</b>
Depreciaciones y Amortización	-	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
Inversiones	194.546.952					
Préstamo	136.182.866	236.319.116				
Pago capital - préstamo		55.247.837	63.535.013	73.065.265	84.025.055	96.628.813
<b>Flujo de Caja Anual</b>	<b>58.364.085</b>	<b>205.151.287</b>	<b>50.153.223</b>	<b>127.530.915</b>	<b>285.788.592</b>	<b>505.597.085</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>58.364.085</b>	<b>263.515.372</b>	<b>313.668.595</b>	<b>186.137.680</b>	<b>99.650.912</b>	<b>605.247.997</b>
VPN	150.661.054	Viable				
TIR	37,11%	Viable				
TIO / T de D	<b>20,00%</b>					
PRI					<b>4</b>	<b>5</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

Por otra parte, se ha considerado un escenario optimista, bajo el cual, el precio de venta de cada producto corresponde al precio promedio obtenido a partir del estudio de mercado. Esto es, un incremento entre el 9% al 14% del precio considerado para el escenario proyectado. Los resultados optimistas son presentados en la tabla 32. Si se dieran estas condiciones, entonces el VPN aumentaría en un 18,7% con respecto al escenario proyectado, lo cual corresponde a un valor adicional de 849 millones de pesos y la TIR en un 18,19%. Sin embargo, se debe tener cuidado de optar por esta alternativa, dado que se trata de una empresa nueva en el mercado y se considera conveniente ofrecer precios que estén por debajo del promedio, con el fin de ganar participación más rápidamente.

**Tabla 32**

*Estado de resultados y flujo de caja bajo un escenario optimista*

<b>ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		882.246.900	2.805.545.142	4.764.133.260	6.793.301.130	9.881.165.280
Costos		335.245.269	757.087.788	1.250.353.082	1.798.933.367	2.669.025.172
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>547.001.631</b>	<b>2.048.457.354</b>	<b>3.513.780.178</b>	<b>4.994.367.763</b>	<b>7.212.140.108</b>
Gastos operativos		373.712.080	293.224.707	307.859.116	321.733.274	351.516.561
<b>EBITDA</b>		<b>173.289.551</b>	<b>1.755.232.647</b>	<b>3.205.921.063</b>	<b>4.672.634.490</b>	<b>6.860.623.548</b>
Depreciaciones y Amortización		38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	-	<b>134.380.161</b>	<b>1.716.323.257</b>	<b>3.167.011.672</b>	<b>4.633.725.099</b>	<b>6.821.714.157</b>
Gastos financieros		55.875.297	47.588.122	38.057.870	27.098.080	14.494.322
Ingresos financieros						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>78.504.863</b>	<b>1.668.735.135</b>	<b>3.128.953.802</b>	<b>4.606.627.019</b>	<b>6.807.219.835</b>
Impuesto de Renta	-	25.906.605	550.682.595	1.032.554.755	1.520.186.916	2.246.382.546
<b>Utilidad neta</b>	-	<b>52.598.258</b>	<b>1.118.052.541</b>	<b>2.096.399.048</b>	<b>3.086.440.103</b>	<b>4.560.837.290</b>

Depreciaciones y Amortización	-	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390	38.909.390
Inversiones	194.546.952					
Préstamo	136.182.866	236.319.116				
Pago capital - préstamo		55.247.837	63.535.013	73.065.265	84.025.055	96.628.813
<b>Flujo de Caja Anual</b>	-					
	<b>58.364.085</b>	<b>272.578.928</b>	<b>1.093.426.918</b>	<b>2.062.243.173</b>	<b>3.041.324.439</b>	<b>4.503.117.867</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	-					
	<b>58.364.085</b>	<b>214.214.842</b>	<b>1.307.641.760</b>	<b>3.369.884.933</b>	<b>6.411.209.372</b>	<b>10.914.327.239</b>
VPN	5.397.927.204	Viable				
TIR	678,92%	Viable				
TIO / T de D	<b>20,00%</b>					
PRI			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
						<b>5</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

## 7. Conclusiones

A partir del estudio del entorno y análisis del sector, se puede concluir que se han destinado importantes recursos para fomentar el desarrollo del sector cacaoero en Colombia. Estas inversiones se están haciendo con la participación de las más grandes empresas productoras de chocolate de mesa y confitería del país. Lo anterior significa que la producción de cacao aumentará, lo cual podría hacer disminuir los precios del grano para las empresas comercializadoras, vinculadas a los proyectos y disminuir las importaciones. Sin embargo, las empresas pequeñas deberán pagar precios superiores a los del mercado para asegurar el suministro de los mejores granos, especialmente, porque los volúmenes de cacao a comprar son muy bajos comparados con las empresas que dominan el mercado. Por otra parte, la tendencia global por el cuidado de la salud y la apariencia y el consecuente consumo de alimentos ricos, saludables y con bajos contenidos de azúcar, representa una oportunidad para el desarrollo del mercado local de productos de chocolate negro, con un alto costo, pero también debe considerarse la posibilidad de exportar, especialmente a Estados Unidos, que es un mercado mucho más desarrollado.

Con respecto al estudio de mercado, se puede definir que ni en la ciudad de Neiva ni en el departamento del Huila, se encuentra un modelo de negocio como el propuesto, pero, además, que las empresas que serán la competencia directa de este emprendimiento no ofrecen cacao de origen Huila en sus productos, lo cual representa una gran ventaja, dado el reconocimiento de la calidad de este cacao. Una desventaja será el hecho de que, por la misma razón, el cacao es más costoso, sin embargo, esto se consideró en el análisis financiero. La Chocolatería ofrecerá nueve productos de chocolate negro, representados por barras, nibs y frutas recubiertas, con contenidos de cacao que irán desde 60% a 100%. Los precios de venta de introducción serán menores a los del promedio del mercado, con el fin de ganar participación con un producto de alta calidad

a un precio competitivo. Los productos estarán dirigidos a consumidores preocupados por adquirir alimentos saludables, que ofrezcan a la vez una experiencia placentera. Como los precios de estos productos son más elevados que los de las golosinas del mercado en masa, el público objetivo serán personas de las clases media alta y alta. Adicionalmente, dado que en Colombia el mercado para este tipo de productos es incipiente, se requerirá hacer grandes inversiones en promoción y publicidad. El diseño de marca será relevante para el éxito del negocio, así como el hábil manejo de canales virtuales para la difusión, posicionamiento y comercialización de la empresa y sus productos.

La Chocolatería estará ubicada en la ciudad de Neiva, ya que desde allí se puede tener acceso a cacao de diferentes zonas productoras del departamento, se contará con beneficios tributarios y, además, se facilitará el despacho de productos. El lugar de recibo del cacao, la planta de producción y las oficinas estarán en la misma locación. A pesar de que durante la consulta adelantada, como parte del estudio técnico, se encontraron diferentes opciones de maquinaria hasta la opción de tener una planta con máquinas importadas de Italia, por un valor de más de dos mil millones de pesos, se decidió que, para comenzar, se trabajará con equipos de producción nacional, eficientes y de buena calidad.

Para los primeros años de operación de la Chocolatería se ha considerado necesario contratar un gerente, un jefe de producción chocolatero y un supernumerario, de manera directa, además de los servicios de contabilidad y asesorías técnica, en direccionamiento estratégico y mercadeo, de forma tercerizada. Con respecto a la parte legal, la empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas, luego de lo cual, dado que se fabricarán alimentos derivados del cacao, se gestionará la Notificación Sanitaria ante el Invima. Con respecto a la carga tributaria, además del impuesto a la renta, la Chocolatería deberá pagar al departamento del Huila los impuestos de Industria y Comercio, Avisos y Tableros y la Sobretasa bomberil. Una buena noticia es el incentivo

que aplicará a la Chocolatería que, por tratarse de una empresa ubicada en Neiva, desarrollará actividades agroindustriales relacionadas con el cacao, lo cual tendrá una exención en el pago del primer impuesto, durante los cinco primeros años de operación, que consiste en un pago de cero pesos en el año 1, la cual va aumentando en 20% cada año, hasta llegar a pagar el 100% en el sexto año.

Entrando ya con el análisis financiero, se puede concluir que la Chocolatería artesanal es viable, bajo las condiciones planteadas en el escenario proyectado, que incluye la compra del cacao a precios superiores del 20% a los del mercado, precios de venta de los productos inferiores al promedio entre un 9% a 14%; financiación del 70% de las inversiones y del capital de trabajo necesarios para los primeros cuatro meses de operación; una participación del mercado del 1% para el primer año de operaciones con incrementos en cada periodo, hasta llegar a un 10% en el quinto y una TIO de 20%. Así, la TIR llegaría a ser del 530,08% y el VPN de \$ 4.459.092.593. Además, la chocolatería sigue siendo viable ante un escenario pesimista, en el que las ventas se reducen en un 65% con respecto al escenario proyectado, mientras los costos se mantienen en un 70% del valor estimado.

## **8. Recomendaciones**

Con el propósito de aumentar el beneficio de este proyecto, se recomienda llevar a cabo un estudio de campo para determinar el potencial del mercado en la ciudad de Neiva. Además, es muy importante verificar el tamaño de la demanda y calcular las inversiones necesarias para crear o aumentar ese mercado. También debe estudiarse el mercado en otras ciudades donde puede estar más desarrollado y, por lo tanto, las inversiones se concentren en ganar participación.

Cuando se esté diseñando la marca, se debe considerar que esta transmita un mensaje de calidad, de atención a los detalles, de preocupación por el consumo responsable, el cuidado de la salud del cliente y que el producto se convierta en una fuente de buenas experiencias. Que el momento en que se recibe el chocolate y se consume ofrezca una experiencia de disfrute. En el empaque se deben recomendar las condiciones para el almacenamiento del producto, con el fin de conservar su calidad y, dado que se trata de un producto premium, deberían incluirse recomendaciones sobre con qué otros alimentos se pueden maridar para obtener nuevas experiencias.

Para el servicio de transporte y entrega de productos a los clientes, debe contratarse una empresa ágil, confiable, que tenga los mejores tiempos de entrega. Adicionalmente, se recomienda tener un buffer de tiempo de máximo dos días para envíos nacionales, con el fin de garantizar la entrega dentro de los plazos informados a los clientes.

Garantizar la calidad del cacao debe ser una prioridad para esta empresa. Por tal razón, se recomienda desarrollar al menos dos o tres proveedores diferentes a quienes se ofrezca asesoría en los procesos de fermentación y secado, con el fin de conseguir consistencia en la calidad y una mayor proporción de granos que cumplan con los parámetros requeridos. Es muy importante no depender de un solo proveedor.

Considerando que se comprará el cacao directamente a los productores, se recomienda el desarrollo de una estrategia de transferencia de precios justos, que sea transmitida claramente en la promoción de la marca.

Dado que el mercado nacional puede tardar más tiempo en desarrollarse, se recomienda explorar posibilidades de exportación a países reconocidos por su preferencia por chocolates de alta calidad, diferenciados y con denominación de origen, como Estados Unidos, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza, Reino Unido y Japón.

Finalmente, como la empresa implementará su estrategia de marketing, principalmente a través de las redes sociales, se recomienda evaluar la posibilidad de hacer campañas por medio de un Influenciador que promueva un estilo de vida saludable e impulse los beneficios de los productos ofrecidos por la chocolatería.

## Referencias bibliográficas

Acuerdo 028 de 2018 [Concejo de Neiva]. Por medio del cual se expide el Estatuto Tributario del municipio de Neiva y se conceden unas facultades. Concejo de Neiva. 13 de diciembre de 2018.

Adame, A. & Newberry, C. (2020, junio 3). Cómo hacer publicidad en Instagram: Una guía de 5 pasos. *Hootsuite*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/#costo>

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=263&pg=&ed=>

Banco de la República (s.f.). *Sectores económicos*. [En línea]. Recuperado de [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores\\_econ%C3%B3micos](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos)

Banco Mundial (abril, 2020). *Colombia: Panorama General*. [En línea]. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

BBVA Research (2019). *Perfilamiento del consumidor colombiano*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>

Bean&Bar (2020). *List of chocolate makers*. Recuperado de <http://bean.bar/makers>

Cacao Hunters (2020). *Acerca de Cacao Hunters*. [En línea]. Recuperado de <https://www.cacaohunters.com/pages/el-proyecto/>

Cacao Hunters (2020). *Barras y Snacks*. [En línea]. Recuperado de <https://www.cacaohunters.com/collections/barras-de-chocolate>

Caffrey, C. (2019). *Cacao*. *Salem Press Encyclopedia*. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=87320985&lang=es&site=eds-live&scope=>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020). *Simulador: Costos de formalización*. Recuperado de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Formalizacionempresarial/BibliotecaCreaciondeempresas/Simuladordeformalizaci%C3%B3n.aspx>

Casa Luker (2020). *Luker cacao fino de aroma*. [En línea]. Recuperado de <https://casaluker.com/producto/luker-cacao-fino-de-aroma-0>

- Chávez Conejo, G. (2020, marzo 17). ¿Cuánto cuesta una página web en Colombia? *Godaddy*. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <https://co.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-pagina-web-colombia/>
- Chocolate Gironés (2020). *Davida*. [En línea]. Recuperado de <https://www.girones.com.co/davida/>
- Chocolate Gironés (2020). *Quiénes somos*. [En línea]. Recuperado de <https://www.girones.com.co/#dial30og>
- Chocolate Riverense (s.f.). La Industria de Chocolate Rivera, promueve el bienestar y el sentido a la vida, siendo ejemplo de equilibrio con el [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/chocolateriverense/>
- Chocolates Santa María (s.f.). *Cacaoteros por tradición*. [En línea]. Recuperado de <https://chocolatesantamaria.com/>
- Chocolate tree [@choctreescotland] (2019, Febrero 28). *Nice pic by @emmamartin\_photography* 📷👏 #choctree #scotland #beantobar #specialitychocolate [Fotografía de Instagram]. Tomado de [https://www.instagram.com/p/Bub6x\\_SHXZd/](https://www.instagram.com/p/Bub6x_SHXZd/)
- Chuculat (2020). *Quiénes somos*. [En línea]. Recuperado de <http://chuculat.com/#about>
- Chuculat (2020). *Tabletas*. [En línea]. Recuperado de <http://chuculat.com/#tienda>
- Citalisa (s.f.). *Línea de producción de chocolate artesanal* [Figura]. Recuperado de <https://citalisa.com/linea-de-produccion-de-chocolate-artesanal>
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos* (Segunda edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Corficolombiana (abril, 2020). *Liquidez: el secreto para disminuir el costo del capital propio*. [En línea]. Recuperado de <https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Liquidez%20El%20Secreto%20para%20Disminuir%20el%20Costo%20del%20Capital%20Propio.pdf/ca253053-8370-fa1b-7d7b-b23d91c88b1b>
- Decreto 1650 de 2017 [Ministerio de Hacienda y Crédito Público]. Por el cual se adiciona un artículo a la Parte 1 del libro 1; la Sección 1 al Capítulo 23 del Título 1 de la Parte 2 del libro 1 y los Anexos No. 2 y 3, al Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar los artículos 236 y 237 de la ley 1819 de 2016. Octubre 09 de 2017. *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. [En línea]. Recuperado de

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201650%20DEL%202009%20DE%20OCTUBRE%20DE%202017.pdf>

Departamento Nacional de Estadísticas (2020). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Información marzo 2020 [En línea]. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Nacional de Estadísticas (2020). *Glosario*. Proyecto. [En línea]. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario/Paginas/P.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Colombia compra eficiente, (s.f.). *Guía para la elaboración de estudios de sector*. Recuperado de [http://www.tesauro.com.co/MANUALES%20SECOP/cce\\_guia\\_analisis\\_sector.pdf](http://www.tesauro.com.co/MANUALES%20SECOP/cce_guia_analisis_sector.pdf)

Departamento Nacional de Planeación & Universidad Nacional de Colombia (s.f.). *Gestión de la inversión pública*. Recuperado de <http://red.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.2.2-estudio-legal.html>

Dinero (abril, 2020). *Fitch baja calificación de Colombia a BBB- con perspectiva negativa*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/fitch-baja-calificacion-de-colombia/283785>

Dinero (abril, 2019). *Las 10 principales tendencias de consumo de 2019*. [En línea]. Recuperado de <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/las-10-principales-tendencias-de-consumo-del-2019/269895>

El Espectador (enero, 2020). *Colombia produjo 59.665 toneladas de cacao en 2019*. [En línea]. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-produjo-59665-toneladas-de-cacao-en-2019-articulo-901007>

El Tiempo (abril, 2020). *Fitch le redujo la calificación de deuda a Colombia*. [En línea]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/fitch-baja-la-calificacion-de-colombia-479842>

El Tiempo (junio, 2019). *Aterrizó inversión extranjera para cacao del posconflicto en Colombia*. [En línea]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-primera-inversion-extranjera-para-cacao-del-posconflicto-374058>

Embajada de EE.UU. [USEmbassybogotá] (2016, octubre 12). *Inauguración Fábrica de chocolates: Cacao de Colombia* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HSYktyJHYUo>

- Evok (2020). *Chocolates*. [En línea]. Recuperado de <https://www.evok.com.co/categoria-producto/chocolates/>
- Fashionnetwork (marzo, 2017). *Precios y potencial detrás de una feria internacional*. [En línea]. Recuperado de <https://mx.fashionnetwork.com/news/Precios-y-potencial-detras-de-una-feria-internacional,928964.html>
- Federación Nacional de cacaoteros (2020). *Boletín de prensa: Pese a las adversidades el 2019 dejó cifras positivas para el sector cacaotero*. [En línea]. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1103-boletin-de-prensa-pese-a-las-adversidades-el-2019-dejo-cifras-positivas-para-el-sector-cacaotero>
- Federación nacional de cacaoteros cacao (2019). *ICCO ratifica a Colombia como país exportador de cacao fino y de aroma*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/867-icco-ratifica-a-colombia-como-pais-exportador-de-cacao-fino-y-de-aroma>
- Finagro (2020). *2019, un buen año para la producción de cacao en Colombia*. [En línea]. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/noticias/2019-un-buen-a%C3%B1o-para-la-producci%C3%B3n-de-cacao-en-colombia>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (1994). *Guide to fisheries sector studies. FAO Fisheries technical paper 342*. [En línea]. Recuperado de <http://www.fao.org/3/V4715E/V4715E02.htm>
- Franchisehelp (2020). *Chocolate Industry Analysis 2020 - Cost & Trends*. [En línea]. Recuperado de <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/chocolate-industry-analysis-2020-cost-trends/>
- Gobernación del Huila (2019). *Cacao con fino aroma del Huila entra a disputar nuevos escenarios de mercado*. [En línea]. Recuperado de <https://www.huila.gov.co/publicaciones/5355/cacao-con-fino-aroma-del-huila-entra-a-disputar-nuevos-escenarios-de-mercado/>
- Google Earth (2020, julio). *Localización de la zona industrial de Neiva*. [Ilustración gráfica]. Tomado de <https://earth.google.com/web/@2.90389303,-75.27902948,453.56381932a,2912.78175647d,30.00003794y,0h,0t,0r/data=MicroKJQojCiExamZtM24wNIBfdU5jOXBCMDRNNmZGVlc2VEJfTkhDV0o>
- Google news (2020). *Coronavirus (COVID-19)*. [En línea]. Recuperado de <https://google.com/covid19-map/?hl=en>
- Gopinath G. (2020). *El gran confinamiento: La peor desaceleración económica desde la Gran Depresión. Diálogo a fondo*. El Blog de FMI sobre temas económicos de

América Latina. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13190>

IA Alimentos (enero, 2019). *Packaging, innovación para un usuario más exigente*. [En línea]. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/noticias/packaging-innovacion-usuario-exigente/>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima] (2020). *8 pasos para obtener su Registro Sanitario de alimentos*. [En línea]. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2020). *Manual tarifario vigencia 2020*. [En línea]. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/tarifas>

International Monetary Fund (2020). *World Economic Outlook: The Great Lockdown*. April 2020. [En línea]. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020#Chapter%201>

La Patria (mayo, 2019). *Cultivos de cacao para el posconflicto*. [En línea]. Recuperado de <https://www.lapatria.com/economia/cultivos-de-cacao-para-el-posconflicto-436627>

La República (noviembre, 2019). *La histórica devaluación del peso colombiano frente al dólar no es exclusiva*. [En línea]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/la-historica-devaluacion-del-peso-colombiano-frente-al-dolar-no-es-exclusiva-2939225>

Lira Briceño, P. (2013). *Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.eafit.edu.co/visor/45589>

Mariana Cocoa Export SAS / Carlota Chocolat (2020). *Exportador de cacao en grano y fabricante de chocolate* [En línea]. Recuperado de <https://mariana-cocoa-export-sas-carlota-chocolat.negocio.site/>

Marketwatch (2020). *Cocoa & Chocolate Market 2020 – Global Industry Growth Rate, Share, Size, Price, Prospect, Developments and Forecast till 2026*. [En línea]. Recuperado de <https://www.marketwatch.com/press-release/cocoa-chocolate-market-2020---global-industry-growth-rate-share-size-price-prospect-developments-and-forecast-till-2026-2020-09-29>

Marrón Chocolatería fina artesanal (s.f.). *Marrón Chocolatería fina artesanal*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://marronchocolateria.blogspot.com>

- Meza Orozco, J. (2017). *Evaluación financiera de proyectos*. [En línea]. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Evaluaci%C3%B3n-financiera-de-proyectos-4ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Agricultura (2020). *Precio de Referencia Semanal para el Cacao*. [En línea]. Recuperado de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). *Inversión en el sector de Cacao, Chocolatería y Confitería en Colombia. Procolombia*. [En línea]. Recuperado de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/cacao-chocolateria-y-confiteria.html>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018). *Procolombia, aliado estratégico del Sector Cacao y Derivados. Cacao y derivados*. Recuperado de [https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2018/07/2.-Presentaci%C3%B3n-ProColombia\\_Cacao.pdf](https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2018/07/2.-Presentaci%C3%B3n-ProColombia_Cacao.pdf)
- Morales Castro, J.A., & Morales Castro, A. (2009). *Proyectos de inversión, evaluación y formulación*. (Primera edición). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=546&pg=&ed=>
- Nestlé (2020). *Fabricación del chocolate. Chocolates Nestlé*. [En línea]. Recuperado de <https://www.chocolatesnestle.es/fabricacion-curiosidades/fabricacion-chocolate>
- Passport (2019). *Chocolate confectionery in World*. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Passport (2019). *Chocolate confectionery in Colombia*. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Perfectdailygrind (mayo, 2019). *Del Grano al Bombón: La Expansión Del Chocolate de Especialidad*. [En línea]. Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/es/2019/05/24/del-grano-al-bombon-la-expansion-del-chocolate-de-especialidad/>
- Portafolio (2017). *¿Cómo acceder a beneficios tributarios a través de las Zomac?* [En línea]. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/que-son-las-zomac-y-como-beneficiarse-de-ellas-510498>
- Presidencia de la República (marzo, 2020). *Gobierno lanza nuevas líneas de crédito para micro, pequeños y medianos empresarios, y para emprendedores*. [En línea]. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-lanza-nuevas-lineas-de-credito-para-micro-pequenos-y-medianos-empresarios-y-para-emprendedores-200327.aspx>

- Purdue University & Centro Internacional de Agricultura Tropical (2019). *Análisis de la cadena productiva del cacao en Colombia*. [En línea]. Recuperado de <https://www.purdue.edu/colombia/partnerships/cacaoforpeace/docs/2019FinalCacaoReport-Spanish.pdf>
- Reportlinker (mayo, 2020). Global Chocolate Market by *Product By Traditional Chocolate Type By Distribution Channel By Region, Industry Analysis and Forecast, 2020 – 2026*. [En línea]. Recuperado de [https://www.reportlinker.com/p05914545/Global-Chocolate-Market-By-Product-By-Traditional-Chocolate-Type-By-Distribution-Channel-By-Region-Industry-Analysis-and-Forecast.html?utm\\_source=GNW](https://www.reportlinker.com/p05914545/Global-Chocolate-Market-By-Product-By-Traditional-Chocolate-Type-By-Distribution-Channel-By-Region-Industry-Analysis-and-Forecast.html?utm_source=GNW)
- Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Julio 22 de 2013. *Ministerio de Salud y Protección Social*. [En línea]. Recuperado de <https://paginaweb.invima.gov.co/resoluciones-en-alimentos/resolucion-2674-2013-pdf/detail.html>
- Rey Campero, C.R. (2016). La formulación y evaluación de proyectos de inversión: Una nueva visión para las Pymes de servicio. *Revista Sotavento MBA* (27), pp. 22-48.
- Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani, C. (2017). *Estrategias país para la oferta de cacaos especiales. Políticas e iniciativas privadas exitosas en El Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana*. Fundación Swisscontact Colombia. [En línea]. Recuperado de <https://issuu.com/bocetos3/docs/cacaosespeciales1>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación* (Segunda edición). [En línea]. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/stage.aspx?il=3477&pg=&ed=>
- Sectorial (s.f.). *Chocolate y confitería*. Recuperado de <https://www.sectorial.co/chocolate-y-confiteria#informaci%C3%B3n-gr%C3%A1fica>
- Sectorial (2018). *Conocimiento sectorial agroalimentación agrícola y pecuario*. Recuperado de <https://biblioteca-sectorial-co.ezproxy.eafit.edu.co/index.php/component/k2/item/94>
- Sectorial (2018). *Contextualización conocimiento sectorial agroalimentación agrícola y pecuario*. Recuperado de <https://biblioteca-sectorial-co.ezproxy.eafit.edu.co/index.php/component/k2/item/192>
- Selmi Chocolate machinery (s.f.). *Grajeadora para productos de chocolate*. [Figura]. Recuperado de <https://www.selmi-group.es/grajeadoraComfit.html>

- Suagu (2020). *Gusto por el buen chocolate* [En línea]. Recuperado de <http://www.suagu.com/>
- Tibitó Chocolate (s.f.). *Comprar* [En línea]. Recuperado de <https://tibito.co/comprar/>
- Tibitó Chocolate (2020). *Nosotros* [En línea]. Recuperado de <https://tibito.co/nosotros/#>
- Uribe, E. (2015). Plan de negocios: Chocolatería Gourmet. *Entrepreneur*, pp. 72-73. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/296943>
- Vélez, L. E. (2020, mayo 21). Mejores tasas de crédito para pymes julio 2020. *Rankia*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-julio-2020>
- Yaya (s.f.). *Chocolate Yaya* [En línea]. Recuperado de <https://www.yaya.com.co/yayacacao.html>