



**Vicerrectoría Ilanos  
Facultad de ciencias empresariales  
Programa de administración de empresas**

**Boutique de chocolates**

**Trabajo para optar al título de Administración de Empresas**

**Presenta:**

**Andrea Marcela Pedraza Parra  
Cristian Alexander Agudelo Roldan**

**Asesor:**

**William Rojas Romero**

**Villavicencio – Meta,**

**Marzo de 2014**

## Agradecimientos

*Hoy queremos agradecer a Dios, por permitirnos darnos la convicción y persistencia de cumplir esta meta en nuestras vidas y por darnos la suficiente sabiduría y fortaleza para seguir adelante y no vencer ante las dificultades.*

*A nuestras familias, infinitas gracias por su motivación y apoyo incondicional, por la fe que depositaron en nosotros y por alentarnos en los momentos difíciles. Este es el comienzo de una nueva etapa de nuestras vidas y esperamos que sea prospera y llena de éxitos para compartirlos con ustedes, nuestra inspiración.*

*Agradecemos de forma especial a la universidad minuto de Dios y su modelo educativo que permite a cientos de jóvenes cumplir con el sueño de ser profesionales. De igual forma, agradecemos a nuestros profesores, cuerpo directivo y demás personas que contribuyeron y ayudaron en nuestro proceso de formación.*

*Los más sinceros agradecimientos a todos nuestros compañeros que permitieron que este proceso fuera más ameno, gracias por las risas, por sacarnos el malgenio, por compartir con nosotros los momentos buenos y malos, todas estas experiencias permitió un mejor aprendizaje y ayudo a que creciéramos como personas. Esperamos encontrarnos en los caminos de la vida y poder compartir nuestras metas alcanzadas y proyectos de vida. Gracias*

## CONTENIDO

### Página

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>          | <b>15</b> |
| 1.1 Análisis del sector .....               | 15        |
| 1.2 Análisis del mercado .....              | 17        |
| 1.3 Análisis de la competencia .....        | 19        |
| a. Compañía nacional de chocolates: .....   | 21        |
| b. Casa Luker: .....                        | 21        |
| c. Colombina: .....                         | 22        |
| d. Comestibles Italo: .....                 | 22        |
| 1.4 Investigación de mercado .....          | 23        |
| 1.4.1 Planteamiento del problema .....      | 24        |
| 1.4.2 Analisis del contexto. ....           | 24        |
| 1.4.3 Método. ....                          | 26        |
| 1.4.4 Diseño de investigación. ....         | 27        |
| 1.4.5 Resultado de la investigación .....   | 27        |
| <b>2. PLAN DE MERCADEO .....</b>            | <b>31</b> |
| 2.1 Concepto del producto .....             | 31        |
| 2.2 Estrategia de distribución .....        | 32        |
| 2.3 Estrategia de precio .....              | 32        |
| 2.4 Estrategia de promoción .....           | 34        |
| 2.5 Estrategia de comunicación .....        | 34        |
| 2.6 Estrategia de servicio .....            | 35        |
| 2.7 Presupuesto de mezcla de mercados ..... | 36        |
| 2.8 Estrategias de aprovisionamiento .....  | 36        |
| 2.9 Proyección de ventas .....              | 37        |
| 2.10 Política de cartera .....              | 39        |
| <b>3. ESTUDIO TECNICO .....</b>             | <b>40</b> |

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1 Operación .....</b>                            | <b>40</b> |
| 3.1.1 Ficha técnica del producto .....                | 42        |
| 3.1.2 Necesidades y Requerimientos .....              | 43        |
| 3.1.3 Plan de Producción .....                        | 43        |
| 3.1.4 Necesidades y requerimientos .....              | 44        |
| <b>3.2 Plan de Compras .....</b>                      | <b>46</b> |
| <b>3.3 Infraestructura.....</b>                       | <b>47</b> |
| Maquina Fundidora de Chocolate .....                  | 47        |
| Neveras Panorámicas:.....                             | 47        |
| Maquina Dosificadora y derritidoras de Chocolate..... | 47        |
| <b>Espátula Plana:.....</b>                           | <b>48</b> |
| <b>Colador Dosificador: .....</b>                     | <b>48</b> |
| Batidora Industrial: .....                            | 49        |
| <b>4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....</b>                 | <b>50</b> |
| <b>4.1 Estrategia organizacional.....</b>             | <b>50</b> |
| 4.1.1 Matriz DOFA.....                                | 50        |
| 4.1.2 Organismos de apoyo.....                        | 51        |
| <b>4.2 Estructura legal .....</b>                     | <b>51</b> |
| <b>4.3 Razón social de la empresa.....</b>            | <b>51</b> |
| 4.3.1 Marca.....                                      | 51        |
| 4.3.2 Logo .....                                      | 52        |
| 4.3.3 Slogan .....                                    | 52        |
| <b>4.4 Organigrama de la empresa.....</b>             | <b>52</b> |
| <b>4.5 Descripción de los cargos.....</b>             | <b>53</b> |
| <b>4.6 Políticas y normas.....</b>                    | <b>56</b> |
| 4.6.1 Selección del talento humano .....              | 56        |
| 4.6.2 Contratación del personal. ....                 | 56        |
| 4.6.3 Horario de trabajo.....                         | 56        |
| 4.6.4 Capacitación.....                               | 56        |
| <b>4.7 Costos Administrativos .....</b>               | <b>57</b> |
| 4.7.1 Gastos de puesta en marcha. ....                | 57        |
| <b>5. ESTUDIO FINANCIERO .....</b>                    | <b>59</b> |
| <b>5.1 Capital de trabajo .....</b>                   | <b>60</b> |
| <b>5.2 Modelo financiero .....</b>                    | <b>61</b> |

**6. PLAN OPERATIVO .....64**

**6.1 Cronograma de actividades ..... 64**

**6.2 Metas sociales ..... 64**

6.2.1 Plan nacional de desarrollo ..... 65

6.2.2 Plan regional de desarrollo..... 65

6.2.3 Clúster o Cadena productiva ..... 65

**7. IMPACTO AMBIENTAL.....67**

**8. REFERENCIAS .....69**

## LISTA DE CUADROS

### Página

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| CUADRO 1. MATRIZ DOFA .....                      | 50 |
| CUADRO 2. GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....            | 57 |
| CUADRO 3. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN ..... | 58 |

## LISTA DE TABLAS

### Página

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....                              | 18 |
| TABLA 2. PROCESO DE MUESTREO.....                                    | 27 |
| TABLA 3: ENCUESTA TABULADA.....                                      | 29 |
| TABLA 4. PRECIO DE LOS CHOCOLATES .....                              | 33 |
| TABLA 5. PRECIO DE LOS POSTRES .....                                 | 33 |
| TABLA 6. PRECIO DE LAS BEBIDAS DE CHOCOLATE.....                     | 33 |
| TABLA 7: PUNTO DE EQUILIBRIO.....                                    | 34 |
| TABLA 8. PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN ..... | 35 |
| TABLA 9. INDICADORES PARA LA PROYECCIÓN DE VENTAS.....               | 38 |
| TABLA 10: PROYECCIÓN DE VENTA AÑO 1 .....                            | 38 |
| TABLA 11: PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2 .....                           | 39 |
| TABLA 12: PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 3 Y 4.....                        | 39 |
| TABLA 13. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO .....                           | 42 |
| TABLA 14. DIAGRAMA DE FLUJO.....                                     | 43 |
| TABLA 15. COSTO POR UNIDAD DE PRODUCTO .....                         | 43 |
| TABLA 16. COSTOS DE PRODUCCIÓN .....                                 | 43 |
| TABLA 17. COSTOS ANUALES DE PRODUCCIÓN.....                          | 44 |
| TABLA 18. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....                         | 44 |
| TABLA 19. COSTO POR UNIDAD DE CHOCOLATE .....                        | 45 |
| TABLA 20. COSTO POR UNIDAD DE MUFFINS.....                           | 45 |
| TABLA 21. COSTO POR UNIDAD DE FLAPUCCINO .....                       | 45 |
| TABLA 22. PLAN DE PRODUCCIÓN .....                                   | 45 |
| TABLA 23. PLAN DE COMPRAS. ....                                      | 46 |
| TABLA 24. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE GERENTE.....                      | 53 |
| TABLA 25: DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE JEFE DE PRODUCCIÓN.....           | 54 |
| TABLA 26: DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE ASISTENTE DE PRODUCCIÓN .....     | 54 |
| TABLA 27. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE VENDEDORA- CAJERA.....            | 55 |
| TABLA 28. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE VENDEDORA .....                   | 55 |
| TABLA 29. GASTOS DE PERSONAL .....                                   | 57 |
| TABLA 30. PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN .....                          | 59 |
| TABLA 31. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS .....                    | 59 |
| TABLA 32. DESTINO DE LA FINANCIACIÓN .....                           | 59 |
| TABLA 33. VARIABLES MACROECONÓMICAS .....                            | 60 |
| TABLA 34. CRITERIOS DE DECISIÓN .....                                | 60 |
| TABLA 35. INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO .....                         | 60 |
| TABLA 36. FLUJO DE CAJA .....                                        | 61 |
| TABLA 37. BALANCE GENERAL .....                                      | 62 |
| TABLA 38. ESTADOS DE RESULTADOS .....                                | 62 |
| TABLA 34. CRITERIOS DE DECISIÓN .....                                | 63 |
| TABLA 40. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....                            | 64 |

## LISTA DE IMAGENES

### Página

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| IMAGEN 1. ÁRBOL DEL PROBLEMA .....                               | 24 |
| IMAGEN 2. MAQUINA FUNDIDORA DE CHOCOLATE .....                   | 47 |
| IMAGEN 5. NEVERA PANORÁMICA .....                                | 47 |
| IMAGEN 6. MAQUINA DOSIFICADORA Y DERRITIDORAS DE CHOCOLATE ..... | 48 |
| IMAGEN 8. ESPÁTULA PLANA.....                                    | 48 |
| IMAGEN 9. COLADOR DOSIFICADOR .....                              | 48 |
| IMAGEN 10. BATIDORA INDUSTRIAL .....                             | 49 |
| IMAGEN 12. LOGO EMPRESARIAL .....                                | 52 |
| IMAGEN 13: ORGANIGRAMA INICIAL DE LA EMPRESA. ....               | 52 |



## RESUMEN EJECUTIVO

Los chocolates son sin lugar a dudas uno de los dulces preferidos por grandes y chicos. En Colombia este sector es de gran dinamismo e importancia para la economía nacional porque genera más de 28 mil empleos directos y un número aún mayor de indirectos. También porque integra el sector agrícola y el sector industrial.

En el año 2013 el crecimiento de la industria en general fue de 4.2% y la producción de chocolates fue uno de los sectores que más le aportó al este crecimiento.

A pesar de tener un gran crecimiento y potencial, la oferta de chocolates sigue siendo muy básica y tradicional y eso se refleja en las presentaciones de los chocolates y en la forma de comercializarlos. El canal de distribución minorista es el más utilizado por las grandes compañías dándole una mayor importancia a los chocolates y no a la necesidad de las personas.

El comportamiento de los consumidores colombianos es diferente en todos los meses del año. Sin embargo es innegable que al colombiano lo motivan sus emociones y es por ello que la mayoría de sus compras las realiza en fechas especiales como el día de la mujer, el día de la madre, el día del amor y amistad y la temporada decembrina.

Estas condiciones crean una oportunidad de incursión en el sector con una oferta diferente e innovadora en productos de chocolate y en su forma de comercializarlos.

La boutique de chocolates pretende crear en la ciudad de Villavicencio una empresa del sector industrial donde no solo se produzcan chocolates si no también diferentes productos a base de chocolate como postres y bebidas a base de cacao.

Según el estudio de mercado realizado nos indica que en Villavicencio hay alrededor de 213.284 personas en estratos 3, 4, 5 y 6. De esta población el 82% afirmó que le parecía atractiva la propuesta de un sitio especializado que integrara los chocolates, los postres y las bebidas a base de cacao. Este indicador nos arroja un total de 174.832 posibles consumidores. De esta población la empresa pretende el primer año abarcar un 4% del mercado, esto equivale a 6.995 personas, de las cuales se espera que por lo menos una vez al mes realicen una compra de \$2.190 pesos lo que arrojarían unas ventas mensuales de \$15.322.600 pesos.

El estudio de mercado también indica que el gasto promedio de una persona en fechas especiales como el día de la mujer, el día de la madre y el día del amor y amistad es de \$50.000 pesos. Si se multiplica el gasto promedio por la cantidad de mercado de que se pretende abarcar, arroja unas ventas promedio de \$569.468.280. Es un mercado atractivo al que se pretende llegar utilizando diferentes campañas publicitarias, activas durante los seis primeros meses de operación de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto se requiere una inversión de \$ 38.622.988 de los cuales los \$30.622.988 serán solicitados al fondo emprender del Sena y los \$8.000.000 faltantes serán aportados por los socios de la empresa.

La empresa espera tener unas utilidades mínimas de un 18%. La tasa interna de retorno del proyecto es de 37.67% que lo hace un proyecto atractivo para invertir, donde el periodo de recuperación de la inversión será después del mes 22.

Este es un gran proyecto que pretende incursionar en el sector de los chocolates con innovación, calidad y creatividad, creando un sitio especializado para los amantes de este delicioso alimento.

A continuación se relaciona la información de los emprendedores.

| NOMBRE                            | EMAIL                                                                                | CARGO       |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Cristian Alexander Agudelo Roldan | <a href="mailto:cristianalexander84@hotmail.com">cristianalexander84@hotmail.com</a> | Emprendedor |
| Andrea Marcela Pedraza Parra      | <a href="mailto:andreamarceoedraza@hotmail.com">andreamarceoedraza@hotmail.com</a>   | Emprendedor |

## INTRODUCCIÓN

Las celebraciones en Colombia motivan las emociones y los gustos de los consumidores, es por ello que la mayoría de sus compras las realizan en los fechas especiales como el día de la mujer, el día de la madre, el día del amor y amistad y la temporada decembrina. Buscan comprar artículos especiales como flores, chocolates, joyas, ropa, entre otros.

El chocolate es uno de los dulces que fascinan a grandes y chicos, su versatilidad lo convierte en materia prima de gran variedad de productos como dulces, postres, bebidas calientes y frías, licores, entre otros. Sin embargo se plantea la hipótesis de un posible segmento de mercado insatisfecho en la ciudad de Villavicencio que daría oportunidad para la creación de una empresa.

Este plan de negocios hace referencia a la creación de una empresa del sector industrial dedicada a la producción y comercialización de chocolates, postres y bebidas a base de cacao aportando al desarrollo económico y social y satisfaciendo un posible segmento de mercado insatisfecho. De la ciudad de Villavicencio

En los capítulos siguientes se realizará un estudio que permita medir el mercado potencial y algunas características de los posibles clientes, así mismo se establecerá los requerimientos y necesidades en cuanto a recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos financieros para la puesta en marcha de la empresa en la ciudad de Villavicencio analizando el impacto ambiental que traería para su entorno.

## **OBJETIVOS**

### **General.**

Crear una empresa del sector industrial dedicada a la producción y comercialización de chocolates finos, postres y bebidas a base de cacao en la ciudad de Villavicencio.

### **Específicos**

- ✓ Medir el mercado potencial, identificando la población objetivo a través de un estudio de mercados que permita determinar el número de potenciales clientes, sus características y la cantidad de dinero que gastan en los productos que se van a ofrecer.
- ✓ Establecer las necesidades de la empresa y los requerimientos de cantidad, calidad y costo óptimos para un buen desempeño en un tiempo de cinco años, identificando los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para ofrecer al mercado productos de buena calidad.
- ✓ Analizar el impacto ambiental, social y económico por la implementación del proyecto en la ciudad de Villavicencio.

## ANTECEDENTES

El chocolate es un producto del cacao, su gran versatilidad lo hace ideal para usarlo como ingrediente en diferentes productos como bebidas, dulces, salsas, entre otros.

La cultura Azteca fue la primera en consumir el chocolate, ya que molían los granos de cacao y le agregaban agua hirviendo y harina de maíz. Esta bebida se convirtió en un alimento básico para esta cultura, dadas sus grandes propiedades energéticas.

Para cuando llegan los españoles, el uso del chocolate tenía un carácter tan mágico que Cristóbal Colón fue recibido por los aztecas en la isla de Guanaja con un saco de unas semillas más grandes que las almendras y que al descubrirlos los dejaron desconcertado. Fue justo en ese momento cuando los aztecas le explicaron la importancia y el valor de aquellas semillas. Y para demostrarlo allí mismo les prepararon un poco de xocolatl. A Cristóbal Colón el bebedizo amargo, muy graso y que se tomaba frío no le pareció desagradable. No se parecía en nada a lo que es hoy.

Cuando los colonizadores españoles se dieron cuenta de las propiedades nutricionales y tonificantes del chocolate, debido a que mantenían a sus soldados todo el tiempo en movimiento y sin ningún otro tipo de alimento, empezaron a propagar su cultivo en América donde se cultivó el cacao en regiones tropicales de México y Centroamérica, su cultivo se fue extendiendo a Brasil, Ecuador, Colombia, Venezuela, República Dominicana y África que es donde hay mayores cultivos en la actualidad.

El chocolate llegó a Colombia por la cultura Maya, quien introdujo esta bebida a nuestro territorio, después los colonizadores adoptaron esta bebida como algo esencial en las comidas, y se llevó a nivel industrial en 1920 cuando unos cuantos empresarios que trabajaban el chocolate se asociaron para mejorar su producción y ampliar el mercado, constituyéndose como una de las empresas más importantes a nivel nacional.

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

## JUSTIFICACIÓN

El emprendimiento empresarial brinda la oportunidad de convertir ideas en productos y/o servicios y a su vez en empresas, lo que lo hace un eslabón de gran importancia para el dinamismo de la economía nacional. Sin embargo su desarrollo está obstaculizado por la falta de elementos diferenciadores y por la escasez de recursos económicos principalmente los de capital semilla.

El departamento del Meta tiene un alto grado de especialización en la producción de petróleo, actividad económica de gran impacto en su economía. Sin embargo ha generado un daño colateral encareciendo los factores de producción y obstaculizando el desarrollo de otros sectores como el agropecuario y la industria de la región.

Por esta razón el plan de desarrollo del gobierno nacional y departamental ha establecido lineamientos estratégicos para fomentar la formalización y creación de nuevas empresas, en sectores de clase mundial como servicios, manufactura y agroindustria y de esta forma promover nuevas fuentes de ingreso y empleo en el departamento del Meta.

Uno de esos sectores de clase mundial es la industria del chocolate. En donde los confites de chocolate tienen una gran importancia debido a su dinamismo y a las oportunidades que ofrece el mercado. Es por esta razón que el gobierno nacional mediante el programa de transformación productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, busca mejorar la competitividad sectorial mediante alianzas público-privadas y planes de negocio.

Este escenario plantea una oportunidad de ingreso a este mercado logrando satisfacer un segmento de mercado excluido por la oferta tradicional de confites y chocolates que hay en la ciudad de Villavicencio.

Es por ello que se pretende atraer un segmento de mercado insatisfecho y crear una empresa del sector industrial dedicada a la producción y comercialización de chocolates finos, postres y bebidas a base de cacao, aportando al desarrollo económico y social de la ciudad de Villavicencio.

Actualmente en la ciudad de Villavicencio no se encuentra un sitio que ofrezca productos similares a los que la empresa pretende desarrollar, la única oferta existente son las compañías multinacionales como el Grupo Nutresa, Colombina, entre otros que producen y comercializan confites de chocolate de forma masiva y tienen una cadena de distribución fuerte y eficiente.

## 1. ESTUDIO DE MERCADO

Para determinar el mercado potencial del proyecto de la boutique de chocolates y el grado de aceptación del producto, se realizó una encuesta a una significativa población de la ciudad de Villavicencio, estableciendo una serie de características de gran relevancia que serán analizadas posteriormente.

### 1.1 *Análisis del sector*

En Colombia, los confites y los chocolates se ubican en el sector secundario o sector industrial tienen una gran importancia en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado y es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este importante sector de la economía. Este subsector genera más de 28 mil empleos directos y un número superior de indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en más de noventa diferentes países.

La calidad, ya no es un reto para la industria colombiana de confites y chocolates, pues puede disputarse en el mercado, sin temor, con los mejores del mundo. El reto es lograr ser productivos en todos los eslabones de la cadena para competir también en precios, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Ante la entrada en vigencia de importantes acuerdos comerciales, se abre una oportunidad más para los productos en el exterior, pero también se pone a prueba la capacidad de aprovechar esa oportunidad e incluso, si no se logra romper la brecha de la productividad y la competitividad, también será necesario reevaluar la sostenibilidad y la supervivencia misma de la cadena de confites y chocolates en el país<sup>1</sup>.

Este subsector reportó en 2010 ventas cercanas a los dos billones de pesos, cifra inferior en un 5.2 por ciento a la registrada en 2009, comportamiento que obedece tanto a los coletazos de la crisis global de 2009 como a la sensible disminución de las exportaciones hacia Venezuela. No obstante, las exportaciones de chicles, confites y chocolates sumaron 260 millones de dólares en el 2010. Los principales productos son la confitería y los chicles, con el 56% de participación en las ventas; los chocolates y chocolatinas, 36%; los chocolates en polvo, el cuatro por ciento y los productos intermedios como manteca de cacao, cocoas y pasta de cacao

---

<sup>1</sup> Balance del sector industrial 2011  
[https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

En el segundo trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,2%. Las actividades que presentaron los mayores comportamientos positivos fueron las siguientes: Elaboración de productos de café en 31,9%; fabricación de productos de tabaco en 26,5%; transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles en 8,4%; elaboración de productos lácteos en 7,7%; elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios n.c.p. en 6,1%; fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear en 5,0%. (DANE 2013).

La aspiración es que para el año 2020 las ventas del sector de confites, chocolates y sus derivados asciendan a 978 mil toneladas por valor de 2.201 millones de dólares, con una participación 43 mil toneladas por un valor de 783 millones de dólares en exportaciones y de 934 mil toneladas por un valor de 1.418 millones de dólares en ventas locales. Con esto el objetivo es generar más de 40.000 empleos directos para ese año.

Frente a nuestros países vecinos, Ecuador es un país altamente importador de chocolates e importante productor de los mismos. Los patrones de compra y de consumo son similares a los de Colombia, así como sus canales de venta. Por su parte, Venezuela era hasta hace un par de años un comprador natural de productos colombianos, los cuales se valoran muy bien en ese mercado.

El gran reto del sector hacia el futuro es precisamente consolidar su competitividad y su liderazgo en la producción y venta de chocolates, confites de azúcar y chicles en la región para luego, a nivel global, convertirse en una plataforma exportadora líder en Latinoamérica y el Caribe, innovando continuamente y ofreciendo la mejor relación calidad-precio en los mercados atendidos. Con lo cual, su aspiración es continuar siendo un motor de generación de empleos y desarrollo, sostenible ambiental y económicamente, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de materias primas. También está empeñado en promover el desarrollo de mejores estándares de respeto ambiental a lo largo de toda la cadena.

No obstante, superar ese gran reto pasa por repensar por completo el sector y, de manera más general, el funcionamiento, la estructura y el tratamiento tradicionalmente dado a los diferentes eslabones de la agroindustria. Por ejemplo, es preciso que la industria tenga mayor y mejor acceso a sus insumos más importantes y a precios competitivos, revisando las barreras arancelarias y otros sistemas de regulación de precios internos que distorsionan la competencia y los precios mismos de los insumos. Las cadenas deben también cooperar



activamente para transferir mejores prácticas productivas, de sostenibilidad e innovación en la cadena, desde la producción primaria hasta la comercialización.<sup>2</sup>

## 1.2 Análisis del mercado

En 2012 las importaciones mundiales por productos de confitería y derivados de cacao sobrepasaron los \$49.000 millones de pesos, ubicando a Estados Unidos como el principal importador en este segmento con cerca del 12% (750 millones de dólares) sobre el total importado por el mundo, seguido por países como Alemania (9%), Holanda (7%), Francia (7%) entre otros países. (Trade Map2012).

La balanza comercial en productos de confitería y derivados de cacao ha sido superavitaria en los últimos años. Aunque este superávit decreció en el año 2012 (-3%) logro superar los 250 millones de dólares (DANE-2012).

En Colombia los productos de confitería representaron un 94% de las exportaciones del sector sobrepasando los 320 millones de dólares exportados en 2012. Por otro lado, los productos derivados del cacao representaron solo un 6% de las exportaciones y alcanzaron los 22 millones de dólares exportados en el mismo año.

Los principales productos exportados en 2012 fueron bombones, caramelos y confites, los cuales registraron una participación del 64% (219 millones de dólares) sobre el total exportado seguido por las demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, con una participación de 10% y un monto exportado superior a los 30 millones de dólares (DANE-2012).<sup>3</sup>

La oferta de chocolate es muy básica y esto se expresa en los productos que hay en el mercado, los precios y las presentaciones. Este escenario crea una oportunidad de incursión en el mercado con productos que brinden un valor agregado con innovación en su sabor, presentación y forma de comercializar el chocolate y productos derivados del cacao.

El chocolate es uno de los dulces preferidos por las personas en general, además por su versatilidad en diferentes productos. El consumo per cápita de los Colombianos alcanza un promedio de 450 gramos, frente a países como Argentina, con un consumo de 1,9 kilos; Chile con 1 kilogramo por persona al año

---

<sup>2</sup> Información sustraída de revista de alimentos 2011 <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>

<sup>3</sup> <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/cacao-chocolateria-y-confiteria.html>

o Brasil con 800 gramos. Y se ubica lejos de países como Estados Unidos con un consumo de 5 kilos y Suiza con 12 kilos<sup>4</sup>.

En Colombia el gasto per cápita de chocolates es de U\$3.7 dólares (Portafolio 2011) unos \$7.000 pesos aproximadamente usados en su mayoría para obsequios en fechas especiales como el día de San Valentín, día de la mujer, día de la madre, cumpleaños, mes del amor y la amistad, entre otros.

Actualmente no existen estudios que determinen la demanda de confites de chocolate en la ciudad de Villavicencio, motivo por el que se optó por implementar la técnica cualitativa para el cálculo de la demanda.

Para esta investigación se tuvo en cuenta información suministrada por el DANE y otros datos suministrados por la empresa Bioagropecuaria del Llano S.A. ESP. Se logró establecer que la cantidad de hogares ubicados en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Villavicencio es de 53.321, en cada uno de estos hogares habita en promedio 4 personas lo que arroja una población de 213.284 habitantes aproximadamente el 40% pertenece a estrato 3 y solo el 10,4% pertenece a estratos 4, 5 y 6. La población con edades entre 20 y 60 años y de los estratos anteriormente mencionados son los que presentan consumo de chocolate de alta calidad ya que son los de mayor poder adquisitivo.

*Tabla 1: Segmentación del mercado*

|                             |                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Segmentación Geográfica     | La ubicación de la boutique de chocolate será en la Ciudad de Villavicencio.                                                                                                         |
| Segmentación Demográfica    | Los productos están dirigidos a población de edades comprendidas entre 20 y 60 años.                                                                                                 |
| Segmentación Socioeconómica | La alta calidad de los productos hace que su precio sea alto razón por la cual los clientes potenciales están en Los estratos 3, 4, 5 y 6 porque son los de mayor poder adquisitivo. |

<sup>4</sup> Información sustraída de la revista Dinero. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/chocolates-mercado-mordiscos/80221>

### *1.3 Análisis de la competencia*

Actualmente en Villavicencio no se encuentra ninguna empresa dedicada a la venta de chocolates finos o tipo gourmet. Por esta razón se analizara la competencia indirecta del producto, la cual es la de mayor presencia y fortaleza en la industria de chocolate.

En la ciudad de Bogotá se ubican ocho empresas dedicadas a la comercialización especializada de chocolates tipo gourmet. Entre ellas se encuentran: Luisa brun chocolates, Truffelinos la chocolatería, Xoco puro chocolate, Belga Queen chocolate, Blue moon, La Petite chocolate, Mumuja`s chocolate, Nika`s chocolate.

Actualmente la oferta de chocolate en la ciudad de Villavicencio es muy básica y tradicional, no existe una empresa especializada que ofrezca chocolates tipo gourmet a un público más exigente. La única oferta existente es la de las empresas grandes del sector de chocolates que comercializan confites de chocolate de forma masiva y tienen una cadena de distribución fuerte y muy eficiente. Estas empresas son la competencia más fuerte que se observa en la ciudad.

Dentro de las empresas de la industria del chocolate se identificaron 158 empresas con una alta participación de la microempresa, la cual representa el 83% de la industria nacional dedicada a la producción de chocolates. Por su parte la pequeña empresa participa con el 9 %, la mediana tan solo con el 2% y la gran empresa con el 6% de acuerdo al total de activos de las empresas. Sin embargo 4 de estas grandes empresas concentran el 87 % del total de ventas del sector: Casa Luker S.A. , La Compañía Nacional de Chocolates y Colombina. Siguiendo esta metodología se encuentra que la industria de fabricación de chocolates presenta una estructura oligopólica altamente concentrada. Esta situación conlleva a que las empresas líderes del sector, posean cierto control sobre los precios y así sobre sus competidores.

El oligopolio es una estructura sectorial o de mercado en el que existe un número reducido de vendedores que aunque no constituyen el total de oferentes del mercado, poseen un alto grado de concentración de las ventas totales del sector. Cada participante del oligopolio tiene el suficiente poder para que sus actividades de producción y de precios repercutan sobre las demás empresas, especialmente en aquellas que están dentro del sector y que no poseen poder oligopólico; y sobre las reacciones de todas las empresas con poder dentro del sector (Martínez y Garcés, 2003). Estas empresas ofrecen productos en mercados masivos, donde la demanda y los consumidores finales están atomizados en numerosas unidades. Para el caso de la industria de chocolates, un claro ejemplo es la producción y venta de chocolate de mesa.

Las empresas que forman parte del oligopolio y lideran el mercado del chocolate de mesa son la Compañía nacional de Chocolates y Casa Luker, las empresas medianas son Gironés, Chocolate Caldas y Tolimax y dentro de las pequeñas se destacan la Fábrica de Chocolates Andino, Compañía Occidental de Chocolates, J. Marbes Carrillo y Chocolates Santa Fé. Todas estas empresas compiten por el mercado de chocolate de mesa. No obstante, las empresas medianas y pequeñas encuentran una primera limitación ante la imposibilidad de distribución del producto a nivel nacional, por lo que reducen su mercado a nivel regional compitiendo con los chocolates de mesa de las grandes compañías. Estas últimas cuentan con una amplia red de distribución que les permite cubrir la totalidad del territorio nacional, característica ésta que le provee una gran ventaja sobre el resto de la industria de chocolates.

Otro punto fuerte de las grandes empresas es el manejo de economías de escala que les permite mayores niveles de eficiencia, productividad y reducción de costos frente a las empresas de menor tamaño.

La producción de este bien se realiza en todos los tipos de empresas (grandes, medianas y pequeñas) debido a que posee una gran demanda en el mercado interno, mas no en el internacional; tiene bajos costos de producción si se compara con la confitería y chocolatería fina, y es uno de los principales productos de consumo masivo en las unidades familiares.

Por su parte en el mercado de la confitería de chocolate existe un sinnúmero de marcas en el mercado, que van desde chocolatinas pequeñas, como la tradicional chocolatina Jet, Muuu y Dixi, hasta confitería fina en empaques de lujo, como los estuches de Chocolates Triunfo, Dolcecita de Comestibles Italo y Montblanc de la Nacional de Chocolates.

Al realizar un análisis más detallado se observa que la microempresa corresponde principalmente a establecimientos de tipo familiar cuyas actividades se concentran en la fabricación de chocolates, confitería simple a base de cacao, dulces, chocomelos, figuras en forma de chocolate, fabricación de chucula entre otros.

Por su parte, la pequeña y mediana empresa se concentra particularmente en la producción de chocolate de mesa. Las empresas grandes, tienen una amplia oferta de productos derivados del cacao. Así mismo, se evidencia la presencia de multinacionales como Nestlé y Cadbury Adams, que aunque en Colombia su producción de chocolates es mínima, su participación en el mercado internacional es definitiva.

A continuación se relaciona información de la Competencia más importante.

*a. Compañía nacional de chocolates:*

Cuenta con 2 plantas de producción, ubicadas en Rionegro (Antioquia) y Bogotá, presentando el más alto potencial de expansión por su planta física moderna y por su capital.

Dentro de sus líneas de producción, se destacan el chocolate de mesa, golosinas de chocolate, bombonería y coberturas de chocolate. Tiene capacidad para ofrecer nacional o internacionalmente productos semielaborados, como manteca, licor y torta de cacao; y exporta dulces de chocolate y productos semielaborados en bajos volúmenes. Su mayor mercado es nacional. Esta empresa hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño, popularmente llamado Sindicato Antioqueño, uno de los más importantes conglomerados económicos del país. Este grupo surgió como resultado de un proceso de concentración de capital antioqueño para controlar amenazas provenientes de otros competidores.

Se estima que la Compañía Nacional de Chocolates tiene alrededor de 356 productos derivados del cacao y sólo en su producto emblemático, las Chocolatinas Jet, presenta un producción diaria de 2.5 millones de unidades y una participación en el mercado nacional de golosinas de chocolate del 69%. En chocolate de mesa tiene el 55% del mercado, logrado a través de campañas masivas para promocionar el chocolate como "la bebida de los dioses". Creó una red de distribución propia, atendiendo a 800.000 clientes en 850 municipios de los 1.070 que tiene el país, con una flota propia de 500 vehículos. El 15% de los productos que comercializa la compañía corresponde a contratación con terceros. Para el procesamiento, la Compañía Nacional de Chocolates utiliza tecnología avanzada, en la medida en que cuenta con modernas plantas conformadas por maquinaria importada y métodos eficientes de procesamiento. Su administración es moderna y es una de las empresas líderes del país por su tamaño, ventas e inversión en publicidad. Esta compañía tiene un amplio potencial de expansión por la planta física con que cuenta, por su capital y por la experiencia en negocios de tipo externo e interno. En el mes de marzo del 2009 la compañía concluyó las negociaciones para adquirir la empresa NUTRESA S.A de C.V. empresa que se integró al negocio de los chocolates.

*b. Casa Luker:*

Cuenta con dos plantas ubicadas en Manizales y Bogotá y con un alto desarrollo tecnológico. Dentro de su línea de productos, se destacan chocolate de mesa y productos semielaborados.

Tiene capacidad para ofrecer al mercado exportador semielaborados como manteca de cacao y torta de cacao. Su tradición y origen familiar la hacen un tanto cerrada y conservadora; sin embargo, emplea métodos modernos de administración y posee tecnología moderna con maquinaria importada y en la actualidad es una de las empresas más cotizadas del departamento de Caldas.

Al igual que la Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, tiene experiencia y recursos que le permiten crecer en búsqueda de mercados internacionales, siempre y cuando entre al diseño de productos de aceptación internacional, debido a que en productos derivados de cacao, su principal producto es el chocolate de mesa y no presenta productos de confitería.

*c. Colombina:*

Esta es una de las empresas nacionales con mayor tradición exportadora contando con 25 años de experiencia en el mercado externo al punto que hoy sus dulces llegan a 28 países en cuatro continentes. Colombina pertenece al Grupo Caicedo junto con empresas como el Ingenio Riopaila que provee de azúcar a esta compañía. Cuenta con plantas de producción en Colombia y Venezuela.

En Venezuela tiene el 70% de los bombones y en Colombia, el 52% del segmento de dulces, mientras que Noel, su inmediato competidor, tiene el 12%. En Venezuela, el distribuidor de sus productos es Phillip Morris Inc. Esta empresa quiere expandirse en Centroamérica para lo cual está estudiando el montaje de canales de distribución en cada país aprovechando las preferencias arancelarias obtenidas en el marco de la ALADI. Hoy la compañía exporta el 40% del volumen de producción de la planta en Colombia y de este porcentaje, el 25% corresponde a la producción de marcas para terceros.

*d. Comestibles Italo:*

Ítalo inicia actividades en 1.928, desde entonces ha crecido constantemente, basado en el desarrollo de nuevos productos, la ampliación de la capacidad instalada y la incursión en nuevos mercados.

Ítalo cuenta con más de 700 colaboradores entre personal de fábrica y administración, y una capacidad instalada de manufactura de 11.300 toneladas año. Todo esto con el único objetivo de satisfacer los deleites de un mercado exigente y de gustos cambiantes, amparados por productos de calidad. Esta dedicación ha logrado a través del tiempo receptividad y posicionamiento de los productos Italo entre los consumidores.

Hoy Italo cuenta con más de 13.500 clientes activos en Colombia, cubriendo todos los canales de distribución (Autoservicios, Distribuidores, Mayoristas y Detallistas), con un área comercial compuesta por más de 150 colaboradores distribuidos en 6

Distritos de Venta cubriendo toda la geografía nacional; Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira.

En CHOCOLATERÍA, transforma los granos de cacao, materia prima para la elaboración de sus productos, en diversas formas, tamaños y sabores, para obtener una golosina de chocolate con aroma y sabor exquisito. Fabrica tabletas macizas y rellenas, chupetas, figuras como monedas y huevos, turrone, uvas, arroz soplado y maní cubierto de chocolate.

Ítalo con más de treinta años produciendo dulces de distintas categorías ha marcado la pauta en este mercado. Los consumidores siempre piensan en los dulces Ítalo para las fechas especiales, los eventos sociales y las cortesías porque confían en su sabor, calidad y frescura.

#### *e. Truffelinos*

Es una empresa colombiana con 25 años de trayectoria, ubicada en la ciudad de Bogotá, cuenta con dos puntos de venta, uno ubicado en el centro comercial santa bárbara local A-138 y la sede principal ubicada en la calle 95 N° 13-34.

Cuenta con una amplia oferta de chocolates artesanales, los cuales son de diferentes sabores y presentaciones, ofrecen a sus clientes un producto de alta calidad con una elegante presentación.

Cuenta con presentaciones en caja de 4, 9, 16 y 25 unidades y el precio de un chocolate oscila entre \$2.700 y los \$3.425 pesos.

Sus principales clientes son personas de estratos altos y de gran poder adquisitivo.

### *1.4 Investigación de mercado*

Para esta investigación se realizó una encuesta que permitió obtener información de fuente primaria y que establece características y hábitos de consumo de los habitantes de la ciudad de Villavicencio. De esta forma se diseñara la hoja de ruta que se deberá seguir para concluir la investigación.

Para realizar la investigación y tener una mayor confianza en la información se tuvo en cuenta datos obtenidos del DANE y otros suministrados por la empresa BIOAGRICOLA DEL LLANO S.A E.S.P. la cantidad de hogares ubicados en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Villavicencio es de 53.321, en cada uno de estos hogares habita en promedio 4 personas lo que arroja una población de 213.284 aproximadamente.

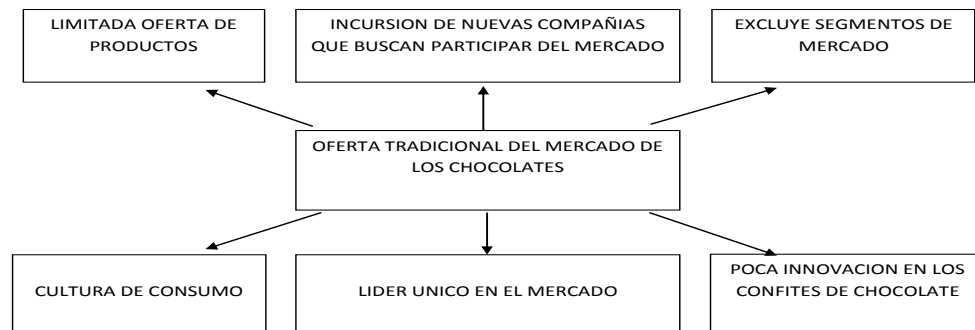
#### 1.4.1 Planteamiento del problema

Las emociones tienen una gran influencia en el consumo de los colombianos. Fechas especiales como el día de la Madre, el día del padre, el día de amor y amistad, hacen que se aumente el gasto especialmente en productos como flores, chocolates, ropa, accesorios entre otros.

En la imagen 1 podemos analizar que en Villavicencio la oferta de chocolates es muy tradicional, esto se refleja en la oferta de productos y su causa deriva de una cultura de consumo y por un líder único en el mercado. Estas condiciones pueden estar generando un segmento de mercado insatisfecho.

La boutique de chocolates pretende satisfacer esta necesidad y establecer un lugar donde las personas puedan encontrar variedad de preparaciones a base de chocolate. En el lugar se ubicara como producto bandera los chocolates finos o tipo gourmet, adicional a esto habrá una sección de postres y otra de bebidas de chocolate. De esta forma habrá diversidad en los productos y será más llamativo para los clientes.

Imagen 1. Árbol del problema



FUENTE: Autor

#### 1.4.2 Analisis del contexto.

El proyecto se desarrollara en la ciudad de Villavicencio capital del departamento del Meta. El entorno de la investigación de la boutique de chocolates se describe a continuación:

*Económico:* Villavicencio sigue siendo el principal centro de acopio y abastecimiento de los municipios del departamento del Meta y de los municipios de la Orinoquia colombiana, a la vez que es el principal municipio productor de



petróleo y gas, sin embargo, la mayoría de los empleos se están generando en la actividad comercial y de servicios, es decir, en sectores no productivos y no transables.

Las grandes construcciones, las vías, los recursos financieros y el turismo giran en torno a esta dinámica mercantil y a los servicios. Esto hace que el aporte del Departamento al PIB Nacional sea menor al 2%, cifra que se mantiene en los últimos 49 años, es decir, desde 1960 a 2009. Actualmente este indicador cambió debido a los hallazgos de petróleo en la región y los cuales convirtieron al departamento del Meta en el primer productor de petróleo en el país. Esto ha creado un dinamismo en el comercio local haciéndolo atractivo para diferentes centros comerciales que están llegando a la Ciudad de Villavicencio como son: El Centro Comercial La Hacienda, La Primavera, El C.C Único outlet y La transformación del C.C La Sabana a C.C Viva Villavicencio.

La industria constituye el tercer sector en importancia para el municipio principalmente con productos como alimentos y bebidas manufacturadas, muebles, calzado y la reparación de vehículos automotores, la confección y fabricación de telas y ropa donde se destaca la presencia de grandes empresas como Lafayette y otras medianas y pequeñas en la ciudad de Villavicencio.

Las actividades de los molinos, las ladrilleras y la reparación de automotores, completan el clúster industria en el municipio, en especial ésta última actividad representada en un buen número de talleres de mecánica diésel. La producción industrial de Villavicencio consiste en buena parte en el mejoramiento en la transformación del arroz y aceite de palma y la mayor productividad en la industria de alimentos y bebidas, lo que lo hace líder en este clúster con respecto a los demás municipios del Meta.

Sin embargo, la actividad industrial sigue siendo desarrollada por las Microempresas, las pequeñas empresas y las medianas empresas.

*Geográfico:* Villavicencio es una ciudad colombiana, capital del departamento del Meta, y es el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al noroccidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía y cuenta con una población urbana de 407 977 habitantes en 2010.<sup>1</sup> Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 27°C.

*Político:*

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Meta, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio, la Electrificadora Del Meta, la sucursal del Banco de la República de Colombia y la Cámara De

Comercio De Villavicencio. La ciudad se encuentra a 86 kilómetros al sur de la capital de Colombia, Bogotá, a dos horas y media por la Autopista al Llano. De momento la consolidación de Villavicencio como Área Metropolitana está descartada, de ser posible la integraría los municipios de Acacías, Cumaral y Restrepo.

- País: Colombia
- Departamento: Meta
- Región: Orinoquía
- Código DANE: 50001
- Ubicación: 04°09 N 73°38 O
- Altitud: 467 msnm
- Distancia: 86 km a Bogotá
- Superficie: 1.328 km<sup>2</sup>
- Temperatura media: 27 °C
- Fundación: 1840
- Población: 452.472 habitantes
- Densidad: 332,80 hab/km<sup>2</sup>
- Gentilicio: Villavicense
- Alcalde: Juan Guillermo Zuluaga Cardona

*Ambiental:* El Municipio de Villavicencio reúne gran parte de la mega diversidad biológica que posee el país en varias de sus zonas; allí crecen especies endémicas y de gran diversidad que constituyen reservas biológicas de extraordinaria belleza.

#### *1.4.3 Método.*

**HIPOTESIS:** ¿Sera que hay una demanda alta de chocolates finos en la ciudad de Villavicencio?

**NECESIDAD:** Hay una demanda insatisfecha de chocolates finos en la ciudad de Villavicencio.

El tipo de investigación que se implementara será descriptiva- concluyente, de forma estructural. Por ello la información que se obtenga será definitiva para la toma de decisiones. Para esta investigación se realizara una encuesta a una muestra representativa de población objetivo.

#### 1.4.4 Diseño de investigación.

La investigación se desarrolló en la ciudad de Villavicencio y se dirigió a habitantes ubicados en estratos 3, 4, 5 y 6, población donde se implementó en forma descriptiva una encuesta que permitió la recolección de información.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes parámetros.

#### **Calculo Para Determinar el Tamaño de la Muestra<sup>5</sup>:**

N: Tamaño de la muestra. 213.284

D: Margen de error de muestreo. 5%

Z: Nivel de confianza. 95%

P: Probabilidad de que suceda el evento. 0.5

Q: Probabilidad de que no suceda el evento. 0.5

*Tabla 2. Proceso de Muestreo*

| Investigacion                             | Variable | Muestra |
|-------------------------------------------|----------|---------|
| Tamaño de la población                    | (N)      | 213.284 |
| Nivel de confianza                        | (Z)      | 95%     |
| Probabilidades de que suceda el evento    | (P)      | 0,5     |
| probabilidades de que no suceda el evento | (Q)      | 0,5     |

La muestra poblacional corresponde a 384 encuestas con la cual se obtendrá un margen de confianza de 95% y que serán aplicadas en la ciudad de Villavicencio y dirigidas a personas del estrato 3, 4, 5 y 6.

#### 1.4.5 Resultado de la investigación

Para establecer las tendencias del mercado, su comportamiento y consumo de chocolates en la ciudad de Villavicencio se realizó una encuesta a una muestra poblacional de 384 habitantes de la ciudad de Villavicencio. Esta encuesta se realizó con el fin de tener una aproximación del perfil de consumidor final,

---

<sup>5</sup> MORENO GARZON, Adonái, GALLARDO, Yolanda. ICFES, Serie Aprender a Investigar. Módulo 3 Recolección de la Información. Arfo Editores Ltda., Tercera Edición 1999. p 103-109.

estudiando su comportamiento, características, frecuencia de compra, y gasto promedio; esta encuesta fue aplicada en el mes de febrero en la ciudad de Villavicencio en las diferentes universidades de la ciudad y también a personas del común.

Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres de estrato 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Villavicencio. .

En esta encuesta se pudo observar que para el día de la mujer en Villavicencio una persona destina en promedio \$30.000 según la encuesta nos indica que el 39% obsequia chocolates mientras que el 29% prefiere las flores y un 32% utiliza cenas románticas y otros artículos para regalar.

Para el día de la madre el gasto aumenta, esto se debe al importante papel de la mujer en su rol de madre en los hogares colombianos. Según los encuestados para este día destinan aproximadamente \$75.000 los cuales el 54% regala ropa, zapatos y accesorios mientras que el 28% utiliza chocolates como obsequio el 15% utiliza flores y el 3 % otro artículo.

Para el día del amor y amistad el gasto promedio es de \$15.000 y hay una marcada tendencia de utilizar los chocolates y flores como obsequio.

El 66% de los entrevistados establecen la calidad como una característica determinante para la compra de un producto, el 14% afirma que la ubicación del sitio, el 13% el precio y un 7% la exclusividad.

Se les preguntó a los encuestados que percepción tendrían de un sitio que ofreciera chocolates, postres y bebidas a base de cacao, el 82% de los entrevistados afirmó que sería atractivo ya que en Villavicencio no se encuentra un sitio que tenga una oferta similar, el 9% dice que le es indiferente, el 8% le es poco atractivo y el 1% dice que no le interesa.

Se preguntó directamente a los entrevistados si consumen chocolate el 77% afirmó que sí y el 23% dijo que no. La principal causa del no consumo es el dulce que afecta a personas con problemas de diabetes. El 58% dijo consumir chocolate una vez por semana y el gasto mensual en chocolates es de \$7.500 promedio.

Esta información coincide con el artículo de PORTAFOLIO donde afirman que en Colombia el gasto per cápita de chocolates es de U\$3.7 dólares unos \$7.000 pesos aproximadamente usados en su mayoría para obsequios en fechas especiales como el día de San Valentín, día de la mujer, día de la madre, cumpleaños, mes del amor y la amistad, entre otros. Si multiplicamos el gasto aparente mensual por los 174.892 habitantes que afirmaron que sería atractivo un negocio con las características que ofrece la Boutique de Chocolates nos arrojaría una demanda mensual aparente de \$1.224.244.000 y anual de

\$14.690.928.000 de los cuales se busca llegar a tener la capacidad de abarcar el 4% que equivaldría a \$48.969.760 mensual.

En siguiente tabla se relaciona la tabulación de las encuestas

*Tabla 3: Encuesta tabulada*

| NUMERO | PREGUNTA                                                                                                                  | RESPUESTA                    | CANTIDAD                                        | PORCENTAJE      |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|
|        | GENERO                                                                                                                    | F                            | 184                                             | 48%             |
|        |                                                                                                                           | M                            | 200                                             | 52%             |
|        | ESTRATO                                                                                                                   | UNO                          | 0                                               | 0%              |
|        |                                                                                                                           | DOS                          | 0                                               | 0%              |
|        |                                                                                                                           | TRES                         | 260                                             | 68%             |
|        |                                                                                                                           | CUATRO                       | 106                                             | 28%             |
|        |                                                                                                                           | CINCO                        | 8                                               | 2%              |
|        |                                                                                                                           | SEIS                         | 10                                              | 3%              |
|        |                                                                                                                           | 7                            | ¿CUANTO DINERO DESTINA PARA EL DIA DE LA MUJER? | 10,000 A 20,000 |
|        |                                                                                                                           | 20,000 A 50,000              | 204                                             | 53%             |
|        |                                                                                                                           | 50,000 A 100,000             | 96                                              | 25%             |
|        |                                                                                                                           | MAS DE 100,000               | 29                                              | 8%              |
| 2      | ¿QUE ARTICULO PREFERE REGALAR PARA EL DIA DE LA MUJER                                                                     | FLORES                       | 110                                             | 29%             |
|        |                                                                                                                           | CHOCOLATES                   | 152                                             | 39%             |
|        |                                                                                                                           | CENA ROMANTICA               | 99                                              | 26%             |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 23                                              | 6%              |
| 3      | ¿CUANTO DINERO DESTINA PARA EL DIA DE LA MADRE?                                                                           | 10,000 A 20,000              | 37                                              | 10%             |
|        |                                                                                                                           | 20,000 A 50,000              | 69                                              | 18%             |
|        |                                                                                                                           | 50,000 A 100,000             | 240                                             | 62%             |
|        |                                                                                                                           | MAS DE 100,000               | 38                                              | 10%             |
| 4      | ¿QUE ARTICULO PREFERE REGALAR PARA EL DIA DE LA MADRE                                                                     | CHOCOLATES                   | 106                                             | 28%             |
|        |                                                                                                                           | FLORES                       | 59                                              | 15%             |
|        |                                                                                                                           | ROPA, CALZADO, ACCESORIOS    | 209                                             | 54%             |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 10                                              | 3%              |
| 5      | ¿CUANTO DINERO DESTINA PARA EL DIA DEL AMOR Y LA AMISTAD?                                                                 | 10,000 A 20,000              | 180                                             | 47%             |
|        |                                                                                                                           | 20,000 A 50,000              | 130                                             | 34%             |
|        |                                                                                                                           | 50,000 A 100,000             | 68                                              | 18%             |
|        |                                                                                                                           | MAS DE 100,000               | 6                                               | 1%              |
| 6      | ¿QUE ARTICULO PREFERE REGALAR PARA EL DIA DEL AMOR Y AMISTAD?                                                             | FLORES                       | 230                                             | 60%             |
|        |                                                                                                                           | CHOCOLATES                   | 143                                             | 37%             |
|        |                                                                                                                           | JOYAS                        | 6                                               | 2%              |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 5                                               | 1%              |
| 7      | ¿CUANTO DINERO DESTINA PARA UN CUMPLEAÑOS?                                                                                | 10,000 A 20,000              | 40                                              | 10%             |
|        |                                                                                                                           | 20,000 A 50,000              | 164                                             | 43%             |
|        |                                                                                                                           | 50,000 A 100,000             | 176                                             | 46%             |
|        |                                                                                                                           | MAS DE 100,000               | 4                                               | 1%              |
| 8      | ¿QUE ARTICULO PREFERE REGALAR PARA UN CUMPLEAÑOS?                                                                         | FLORES                       | 63                                              | 16%             |
|        |                                                                                                                           | CHOCOLATES                   | 118                                             | 31%             |
|        |                                                                                                                           | TORTAS, PONQUES              | 80                                              | 21%             |
|        |                                                                                                                           | ROPA, CALZADO, ACCESORIOS    | 87                                              | 23%             |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 36                                              | 9%              |
| 9      | QUE CARACTERISTICA LO MOTIVA A COMPRAR UN REGALO EN UN DETERMINADO SITIO                                                  | CALIDAD                      | 255                                             | 67%             |
|        |                                                                                                                           | PRECIO                       | 49                                              | 13%             |
|        |                                                                                                                           | UBICACIÓN DEL SITIO          | 55                                              | 14%             |
|        |                                                                                                                           | EXCLUSIVIDAD                 | 25                                              | 6%              |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 0                                               | 0%              |
| 10     | SI EN UN SOLO SITIO LE OFRECIERAN LA OPCION DE COMPRAR CHOCOLATES, POSTRES Y BEBIDAS A BASE DE CACAO, ¿ QUE LE PARECERIA? | ATRACTIVO                    | 316                                             | 82%             |
|        |                                                                                                                           | POCO ATRACTIVO               | 30                                              | 9%              |
|        |                                                                                                                           | LE SERIA INDIFERENTE         | 35                                              | 8%              |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 3                                               | 1%              |
| 11     | ¿CONSUME CHOCOLATES?                                                                                                      | SI                           | 296                                             | 77%             |
|        |                                                                                                                           | NO                           | 88                                              | 23%             |
| 12     | ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME CHOCOLATES?                                                                                   | UNA VES A LA SEMANA          | 221                                             | 58%             |
|        |                                                                                                                           | MAS DE DOS VECES A LA SEMANA | 68                                              | 18%             |
|        |                                                                                                                           | MUY RARA VES                 | 92                                              | 24%             |
|        |                                                                                                                           | OTRO                         | 3                                               | 1%              |
| 13     | ¿CUANTO GASTA EN CHOCOLATES AL MES?                                                                                       | DE 5,000 A 10,000            | 272                                             | 71%             |
|        |                                                                                                                           | DE 10,000 A 20,000           | 77                                              | 20%             |
|        |                                                                                                                           | DE 20,000 A 30,000           | 30                                              | 8%              |
|        |                                                                                                                           | MAS DE 30,000                | 5                                               | 1%              |
|        | TOTAL DE ENCUESTAS                                                                                                        |                              | 384                                             |                 |

Fuente: Autores

### *Conclusiones*

- ✓ El plan de desarrollo nacional y departamental apoya e incentiva la creación y formalización de nuevas empresas en sectores de clase mundial.
- ✓ La investigación se desarrolla en la ciudad de Villavicencio capital del departamento del Meta y se realizó una encuesta que fue aplicada a 384 habitantes de estratos 3, 4, 5 y 6.
- ✓ El mercado de chocolates en la ciudad de Villavicencio cuenta con una oferta tradicional y con un líder único en el mercado.
- ✓ Hay un segmento de mercado insatisfecho.
- ✓ El gasto aparente de los villavicenses en chocolates es de \$7.500, lo que brinda la oportunidad de negocio que atienda el segmento de mercado insatisfecho que se identificó.

### *Recomendaciones*

- ✓ Para realizar un posterior estudio del mercado de chocolates se deben tener en cuenta variables psicográficas y de conducta que permitan tener una mayor claridad de la intensidad o nivel de aceptación sobre un producto.
- ✓ Es recomendable emplear las encuestas y la técnica de focus group para la recolección de información de fuentes primarias, ya que de esta forma se lograrían tener posibles ideas que no se tenían contempladas por los emprendedores o investigadores.

## 2. PLAN DE MERCADEO

### 2.1 Concepto del producto

El chocolate es uno de los dulces preferidos por las personas en general, su delicioso sabor, versatilidad además de recientes estudios científicos informan que los componentes del chocolate ayudan a aumentar los niveles de fenietilamina y serotonina sustancias químicas que dan la sensación de placer y felicidad. Otros componentes como los antioxidantes beneficios para la prevención de enfermedades cardiovasculares y otras sustancias que ayudan a combatir la arterioesclerosis, enfermedades degenerativas y distintas formas de cáncer<sup>6</sup>.

La boutique de chocolates es una tienda que ofrece un concepto diferente de negocio integrando tres productos compatibles. Como producto bandera estarán los chocolates en sus diferentes sabores y presentaciones, otra sección ofrecerá postres de chocolates y otra sección ofrecerá bebidas de chocolate.

Este concepto de negocio busca ofrecer una alternativa para los amantes del chocolate y crear un lugar especializado en donde puedan degustar este delicioso alimento combinando sabor, calidad y servicio. También es un producto ideal como obsequio o regalo para la conmemoración de días especiales como el día de la mujer, el día de la madre, el día del amor y amistad, cumpleaños entre otros. Estas fechas serán las de mayor afluencia de clientes y por ende la mayor cantidad de ventas de la empresa.

La innovación del negocio estará en el producto y también en su forma de comercializarlo. Los productos fabricados dentro de nuestra boutique, puestos a disposición de nuestros clientes son:

- *Chocolates Premium:* Trufas de chocolate con 80% cacao de diferentes figuras rellenos de frutas o crema de avellanas, ideal para detalles en cualquier ocasión. Cada trufa pesa 20 gramos y vienen en empaques exclusivos metálicos o de cartón corrugado de 4, 6, 9, 12 y 24 unidades. También se pueden adquirir por unidad, esto quiere decir sin el empaque o se puede seleccionar el empaque o caja que más le guste al cliente.
- *Chocolates Gold:* Bombones de chocolate con 70% cacao, con diferentes tipos rellenos y con diferentes formas. Vienen sin empaque en presentaciones de 20 gramos cada uno. Se pueden adquirir y escoger el empaque que más le guste al cliente.

---

<sup>6</sup> Información sustraída de: <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2004/05/08/12226.php>

- *Chocolates Exótico*: Chocolates con 70% cacao, rellenos con sabores exóticos, picantes, ácidos. Estos chocolates vienen en Empaques metálicos decorados con paisajes artísticos y se encuentra en presentaciones de 6 y 12 unidades.
- *Chocolates Free*: Chocolates con 80% cacao, sin azúcar, rellenos de naranja o limón con un ingrediente mágico que transforma el ácido del relleno en dulce. Ideales para personas diabéticas. Cada chocolate pesa 20 gramos y se puede adquirir en cajas metalizadas decoradas por presentaciones de 6 y 12 gramos.
- *Chocosex*: Chocolates con un ingrediente activo que estimula la actividad sexual en hombres y mujeres. Chocolates en forma de esfera con presentación de 1 caja por dos unidades cada una de 20 gramos una de color azul y otra de color rosado. Para hombre y mujer respectivamente.

*Línea corporativa*: Esferas de Chocolates con 70% cacao, ideal para obsequios en empresas para días especiales como el día de la secretaria, día de la mujer, día del Hombre entre otros.

- Postres: Muffins de chocolate, postres de chocolate.
- Bebidas a base de cacao. Flapuccino de chocolate, mouse de chocolate.

## 2.2 Estrategia de distribución

Para la distribución de los productos se cuenta con un punto de venta exclusivo. Posteriormente cuando la empresa se encuentre posicionada se buscara vender franquicias en las principales ciudades del país.

Adicional a esto se pretende crear una estrategia de distribución utilizando tecnologías que faciliten la interacción entre la empresa y sus clientes. Por ello se pretende utilizar herramientas como Internet y la creación de una página Web donde las personas puedan hacer compras, conocer los beneficios del chocolate y encontrar divertidos juegos sobre el chocolate.

## 2.3 Estrategia de precio

Se realizara una estrategia de precios de prestigio, con una relación de calidad y precio que atraiga a los consumidores de gran poder adquisitivo logrando dar un estatus alto al producto.



*Tabla 4. Precio de los Chocolates*

| Presentación            | Precio           |
|-------------------------|------------------|
| 1 unidad                | \$ 1.800         |
| Caja x 4 unidades       | \$ 6.000         |
| Caja x 6 unidades       | \$ 9.000         |
| Caja x 12 unidades      | \$ 15.000        |
| Caja x 24 unidades      | \$ 32.000        |
| <b>Precio Ponderado</b> | <b>\$ 12.760</b> |

*Tabla 5. Precio de los postres*

| Producto             | Precio   |
|----------------------|----------|
| Muffis de Chocolate  | \$ 3.000 |
| Postres de chocolate | \$ 5.000 |

*Tabla 6. Precio de las Bebidas de chocolate*

| Producto                | Precio   |
|-------------------------|----------|
| Flapuccino de chocolate | \$ 6.000 |
| mouse de Chocolate      | \$ 7.000 |

El precio del producto está determinado por sus costos, los gastos y la rentabilidad que se pretende alcanzar. Se establece que el precio será fijo, sin embargo como estrategia para un mayor volumen de ventas se busca dar un descuento para las personas lleven las cajas metalizadas o de cartón corrugado o de hojalata estampados de 12 y 24 unidades. El precio de los chocolates será de \$1.800 unidad este precio puede variar de acuerdo a la presentación y calidad del chocolate. Habrá disponibilidad de empaques con distintos estampados, los empaques estarán incluidos en el valor final del producto y estará determinado por la necesidad o exigencia del cliente. En cuanto a los postres se determinó un valor promedio de \$4000 debido a las distintas presentaciones y tamaños, de igual forma se determinó un valor ponderado de \$6.500 para las bebidas de chocolate.

Para hallar el punto de equilibrio de la boutique de chocolates se tuvo en cuenta los tres tipos de productos a comercializar: chocolates, postres y bebidas de chocolate.

Inicialmente se realizó la suma de las unidades a producir entre chocolates, postres y bebidas de chocolate, que suman 94.862. Luego se aplicó un análisis estructural (análisis vertical) y se puede observar que los chocolates representan el 95%, postres 2.5% y bebidas de chocolate 1.7%

Posteriormente el porcentaje de participación de cada uno se multiplico con cada margen de contribución y da como resultado el margen de contribución ponderado. Si se suman estos resultados arroja el total del margen de contribución ponderado (817) este valor es el denominador en la división con los costos fijos. Que luego se multiplica por el porcentaje de participación, así obtenemos el punto de equilibrio aproximado, que para los chocolates es de 52.971 unidades, postres 1.500 unidades y bebidas de chocolate 1.042 unidades.

*Tabla 7: Punto de Equilibrio*

| ITEM                                                     | CHOCOLATES        | POSTRES         | BEBIDAS         |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| UNIDADES A PRODUCIR                                      | 90.794            | 2400            | 1668            |
| COSTOS VARIABLES UNITARIOS                               |                   |                 |                 |
| Materiales Directos por U/P                              | \$ 536,00         | \$ 590,00       | \$ 3.150,00     |
| Mano de Obra directa por U/P                             | \$ 279,52         | \$ 278,28       | \$ 272,27       |
| Costos indirectos de fabricacion por U/P                 | \$ 214,40         | \$ 236,00       | \$ 1.260,00     |
| TOTAL DE COSTOS VARIABLE UNITARIO                        | 1.030             | 1.104           | 4.682           |
| COSTOS FIJOS TOTALES:<br>ARRENDAMIENTO, SALARIOS BASICOS | \$ 49.937.352     |                 |                 |
| Precio de venta unidad                                   | \$ 1.800,00       | \$ 4.000        | \$ 6.500        |
| Margen de contribucion                                   | \$ 770,08         | \$ 2.895,72     | \$ 1.817,73     |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES                          | 56.746            | 1.500           | 1.042           |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS                            | \$ 102.143.052,58 | \$ 5.999.988,40 | \$ 6.776.236,90 |

## *2.4 Estrategia de promoción*

La empresa tendrá como prioridad dar a conocer y posicionar el punto de venta, para ello en su apertura y un día al mes se ofrecerán degustaciones en pequeñas cantidades para que los clientes conozcan y prueben el producto. También en días especiales se utilizara la estrategia de 2x1 y de esta forma estimular la compra y consumo de los chocolates.

## *2.5 Estrategia de comunicación*

Para tener una estrategia de comunicación efectiva se utilizara diferentes medios y herramientas publicitarias que permitan una mayor cobertura.

Entre los métodos utilizados esta una serie de pautas publicitarias en el periódico Llano7días en donde se contratara 4 pautas los días sábado, según información comercial del periódico este es el día en que distribuyen más cantidad de periódico, alrededor de 15.000 unidades. Para medir la efectividad de la publicidad se elaboraran unos cupones de descuento para recortar en el aviso publicado en el periódico.

Otro de los métodos que se utilizaran será una cuña radial en la emisora 40Principales, según información de la emisora el costo de una pauta publicitaria es de \$46.416 pesos cada pauta publicitaria de 20 segundos y llega a unos 100.000 oyentes. En este medio se emplearan 3 pautas diarias los días sábado, también se contara con pautas publicitarias en la red social Facebook, en donde por 1000 referidos la empresa se cancelara \$458.000 pesos.

*Tabla 8. Presupuesto de Estrategia de Promoción y Comunicación*

| CONCEPTO                       | CANTIDAD | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL   |
|--------------------------------|----------|---------------|---------------|
| Cuña radial                    | 4 días   | \$ 557.000    | \$ 3.342.000  |
| Pauta Publicitaria en facebook | 1000     | \$ 458.000    | \$ 2.748.000  |
| Pauta en periodico Llano7días  | 4 Días   | \$ 645.000    | \$ 3.870.000  |
| Pendones y aviso publicitario  | 5        | \$ 2.000.000  | \$ 2.000.000  |
| Diseño de imagen corporativa   | 1        | \$ 1.500.000  | \$ 1.500.000  |
| Logistica y Transporte         | 1        | \$ 400.000    | \$ 400.000    |
| Chocolates de degustacion      | 1450 und | \$ 1.500.000  | \$ 1.500.000  |
| TOTAL                          |          | \$ 7.060.000  | \$ 15.360.000 |

## *2.6 Estrategia de servicio*

La empresa pretende de incursionar en el mercado con productos que brinden un valor agregado con innovación no solo por su sabor, presentación y forma de comercializar el chocolate y demás productos sino también con un excelente servicio que permita convertirse en uno de los diferenciadores de la empresa frente a la competencia. Para ello se realizaran capacitaciones permanentes a los colaboradores de la empresa para que el servicio de calidad se convierta en cultura corporativa.

El punto de venta será ubicado y decorado de tal forma que genere impacto visual a los clientes, adicional a esto se pretende crear una política de atención y servicio que permita a los clientes disfrutar de una gran experiencia al disfrutar de nuestros productos.

Se contara con una página web en donde los clientes podrán encontrar información sobre los productos que se comercializan, comprar online, también

noticias acerca de la industria, juegos sobre chocolates entre otros. Los productos podrán ser entregados a domicilio.

## *2.7 Presupuesto de mezcla de mercados*

A continuación se relacionan las estrategias de la mezcla de mercados.

- **Producto:** Los chocolates alegría ofrecidos en la boutique de chocolates son un gran producto debido a las materias primas utilizadas, son elaborados de manera artesanal. Cada presentación pesa 20 gr y contienen diferentes rellenos a gusto de los clientes. Cada bombón de chocolate tiene un costo de producción \$1.030 pesos. El cliente tendrá la opción de escoger el empaque que prefiera de acuerdo con su gusto y con la ocasión. Los postres tienen un costo de producción promedio de \$1.104 pesos y las bebidas de chocolate de \$ 4.682 pesos.
- **Precio:** El precio de venta por unidad de los chocolates será de \$1.800. Sin embargo, hay presentaciones de chocolates de 12 unidades cuyo precio de venta es de \$20.000 pesos. Esto le genera al cliente un ahorro de \$1.600 pesos, de igual forma la presentación de 24 unidades tiene un precio de \$36.000, generando un ahorro de \$7.200 pesos. En cuanto a los postres el precio promedio es de \$3.000 y el de las bebidas de chocolates es de \$6.500.
- **Plaza:** El campo de acción de la empresa será dentro de la ciudad de Villavicencio y será vendido directamente en el punto de venta. El presupuesto para el arriendo del local es de \$2.000.000 pesos. Se buscara que el punto de venta se ubique en un lugar de gran tránsito de público.
- **Promoción:** Se ofrecerán degustaciones en pequeñas cantidades para que los clientes prueben y conozcan el producto. Para tener una estrategia de comunicación efectiva se utilizara diferentes medios y herramientas publicitarias que permitan una mayor cobertura. El presupuesto de promoción y Comunicación de la empresa es de \$15.360.000 pesos al año.

## *2.8 Estrategias de aprovisionamiento*

Para las materia primas para repostería y de chocolatería se realizará un acuerdo comercial con la empresa Fleischmann Foods S.A Nit 830.107.617-6 con dirección carrera 35# 34ª 64 de Palmira, Valle. Los pedidos se realizaran una vez por semana para no tener sobrecostos por almacenamiento.

Esta empresa cuenta con el chocolate con las propiedades y características que tiene la empresa, sin embargo en el mercado empresas como Nacional de Chocolates, Ítalo y Colombina ofrecen una línea de materias primas que la empresa podrá disponer cuando sea necesario.

Para los empaques de los chocolates el principal proveedor será Inversiones Piedrahita & Rodriguez S.A.S ubicado en la Carrera 21 #169-62 local 5 Teléfono 6790170 BOGOTÁ – COLOMBIA. Como segunda opción estará ALICO S.A ubicado en Bogotá Sur Calle 9 #68 - 71 Barrio Las Américas.

## *2.9 Proyección de ventas*

Según información suministrada por la empresa Bioagropecuaria del Llano permitió establecer que en Villavicencio hay 53.321 hogares en estratos 3, 4, 5 y 6 en los cuales habitan en cada hogar un promedio de 4 personas, lo que nos arroja una población total de 213.284.

El desarrollo de la encuesta permitió establecer de fuente primaria comportamientos y gustos de las personas a la hora de dar un obsequio. Se estableció que los chocolates son protagonistas en fechas especiales, también nos indica que la calidad es uno de los factores determinantes a la hora de escoger un regalo para un ser querido. También el chocolate es una golosina que gusta mucho y es consumida por lo menos una vez al mes. El gasto per cápita es de \$7.000 promedio.

Debido a que la empresa estará recién constituida no contará con registros históricos de ventas, por esto la proyección de ventas se realizó teniendo en cuenta la información recopilada en las encuestas, el crecimiento de la economía, el índice de precios al consumidor (IPC), población, crecimiento demográfico, el grado de aceptación y el mercado que se pretende abarcar.

El 82% de los encuestados vieron atractiva la propuesta de la Boutique de chocolates, lo que nos arroja un mercado potencial de 174.892 personas. La empresa pretende llegar al 4% de este mercado, equivalente a 6.995 personas. Si multiplicamos el número de personas al que se pretende llegar por el gasto per cápita de \$7.000 pesos nos arroja unas ventas mensuales promedio de \$48.965.000 y anuales de \$587.580.000. Sin embargo se espera que las 6.995 personas tengan un gasto en nuestra empresa de por lo menos 2.190 pesos mensual lo que equivaldría a unas ventas mensuales de \$15.322.600 pesos.

Tabla 9. Indicadores para la proyección de ventas.

| ITEM                       |          |
|----------------------------|----------|
| Gasto Per capita           | \$ 7.000 |
| Crecimiento de la Economia | 4%       |
| IPC                        | 2,22%    |
| Crecimiento demografico    | 1,15%    |
| Poblacion                  | 213.284  |
| Aceptacion                 | 82%      |
| Clientes potenciales       | 174.892  |
| Mercado Meta               | 4%       |

El precio de venta que se utilizó en la proyección de ventas es un precio ponderado debido a las diferentes presentaciones que utilizan.

En la siguiente tabla se puede observar que las ventas presentan una estacionalidad. Esto se presenta en los meses de marzo, mayo y septiembre, se debe a que son fechas en donde se celebran el día de la mujer, el día de la madre y el día del amor y amistad respetivamente. Para el resto de meses se estima unas ventas mínimas que puede tener el negocio en otras celebraciones como cumpleaños, aniversarios, entre otros.

Tabla 10: Proyección de venta Año 1

|                                         | AÑO 1             |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | TOTAL       |
|-----------------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
|                                         | PRECIO DE VIENERO | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  | AÑO 1       |
| <b>Volumen de ventas</b>                |                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |
| Línea de Chocolates                     |                   | 6995       | 6995       | 9723       | 6995       | 8953       | 6995       | 6995       | 6995       | 9163       | 6995       | 6995       | 90794       |
| Línea de Postres                        |                   | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        | 2400        |
| Línea de Bebidas                        |                   | 87         | 87         | 247        | 87         | 127        | 87         | 87         | 87         | 511        | 87         | 87         | 1668        |
|                                         |                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |
| <b>Precios de ventas</b>                |                   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |
| Chocolates(precio ponderado)            | 1800              | 12.591.000 | 12.591.000 | 17.501.400 | 12.591.000 | 16.115.400 | 12.591.000 | 12.591.000 | 12.591.000 | 16.493.400 | 12.591.000 | 12.591.000 | 163.429.200 |
| Postres( precio ponderado)              | 4000              | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 800.000    | 9.600.000   |
| Bebidas de chocolate( precio ponderado) | 6500              | 565.500    | 565.500    | 1.605.500  | 565.500    | 825.500    | 565.500    | 565.500    | 565.500    | 3.321.500  | 565.500    | 565.500    | 10.842.000  |
| <b>VALOR TOTAL DE VENTAS</b>            |                   | 13.956.500 | 13.956.500 | 19.906.900 | 13.956.500 | 17.740.900 | 13.956.500 | 13.956.500 | 13.956.500 | 20.614.900 | 13.956.500 | 13.956.500 | 183.871.200 |

El crecimiento de la industria en Colombia en los últimos tres años ha sido del 4.9% promedio. Teniendo en cuenta esta información, la empresa busca tener un crecimiento mínimo del 5% cada año de funcionamiento que permita ser competitivos en el mercado.

Tabla 11: Proyección de ventas Año 2

|                                         |      | AÑO 2      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | TOTAL              |
|-----------------------------------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
|                                         |      | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  | AÑO 2              |
| <b>Volumen estimado de ventas</b>       |      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                    |
| Línea de Chocolates                     |      | 7338       | 7338       | 10199      | 7338       | 9392       | 7338       | 7338       | 7338       | 9612       | 7338       | 7338       | 7338       | 95243              |
| Línea de Postres                        |      | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 210        | 2518               |
| Línea de Bebidas                        |      | 91         | 91         | 259        | 91         | 133        | 91         | 91         | 91         | 536        | 91         | 91         | 91         | 1750               |
|                                         |      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                    |
| <b>Precios de ventas</b>                |      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                    |
| Chocolates(precio ponderado)            | 1800 | 13.207.959 | 13.207.959 | 18.358.969 | 13.207.959 | 16.905.055 | 13.207.959 | 13.207.959 | 13.207.959 | 17.301.577 | 13.207.959 | 13.207.959 | 13.207.959 | 171.437.231        |
| Postres( precio ponderado)              | 4080 | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 855.984    | 10.271.808         |
| Bebidas de chocolate( precio ponderado) | 6630 | 605.074    | 605.074    | 1.717.853  | 605.074    | 883.268    | 605.074    | 605.074    | 605.074    | 3.553.939  | 605.074    | 605.074    | 605.074    | 11.600.723         |
| <b>VALOR TOTAL DE VENTAS</b>            |      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | <b>193.309.762</b> |

Tabla 12: Proyección de ventas Año 3 y 4

|                                         | PRECIO DE VENTA | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Volumen estimado de ventas</b>       |                 | UNIDADES           | UNIDADES           | UNIDADES           |
| Línea de Chocolates                     | 1.836           | 99.910             | 104.805            | 109.941            |
| Línea de Postres                        | 4.162           | 2.641              | 2.770              | 2.906              |
| Línea de Bebidas                        | 6.763           | 1.835              | 6.853              | 7.195              |
|                                         |                 |                    |                    |                    |
| <b>Precios de ventas</b>                | PRECIO DE VENTA | VENTAS             | VENTAS             | VENTAS             |
| Chocolates(precio ponderado)            | 1.873           | 183.434.408        | 196.271.148        | 210.006.203        |
| Postres( precio ponderado)              | 4.245           | 10.990.629         | 11.759.753         | 12.582.701         |
| Bebidas de chocolate( precio ponderado) | 6.898           | 12.412.542         | 47.267.793         | 50.623.806         |
| <b>VALOR TOTAL DE VENTAS</b>            |                 | <b>206.837.579</b> | <b>255.298.694</b> | <b>273.212.710</b> |

## 2.10 Política de cartera

La boutique de chocolates no contara con una política de cartera porque las de ventas serán de contado.

### 3. ESTUDIO TECNICO

En este capítulo se expondrán las características técnicas, requerimientos y lineamientos para la producción y operación normal de la empresa.

#### 3.1 Operación

Para derretir el chocolate de repostería se utilizara la maquinaria adquirida por la empresa. Debido a la calidad de materia prima que se utilizara no se necesita templar el chocolate, lo que ayudara a un dinamismo en la producción de los chocolates

Podemos utilizar infinidad de ingredientes siempre y cuando se acoplen con el chocolate. La variedad es inmensa, que va desde los dulces de gomitas, bombones, galletas tanto dulces como saladas, mini pretzels duros, frutos secos como las almendras, nueces, cacahuates, pistachos, pasas, cherries, (éstas últimas, deberán estar bien escurridas o secas, si son sacadas de una botella con almíbar). También podemos utilizar varios tipos de cereales como el arroz inflado, o los integrales. Incluso podemos dar un TOQUE EXOTICO a nuestros chocolates agregando especias y chile en polvo de este modo obtendría unos chocolates exóticos y diferentes.

Los licores también son un excelente aliado en la preparación de chocolates, ya que aportan sabor y aroma, haciendo la diferencia entre uno y otro.

Los productos fabricados dentro de nuestra boutique, puestos a disposición de nuestros clientes son:

- *Chocolates Premium:* Trufas de chocolate con 80% cacao de diferentes figuras rellenos de frutas o crema de avellanas, ideal para detalles en cualquier ocasión. Cada trufa pesa 20 gramos y vienen en empaques exclusivos metálicos o de cartón corrugado de 4, 6, 9, 12 y 24 unidades. También se pueden adquirir al granel, esto quiere decir sin el empaque o se puede seleccionar el empaque o caja que más le guste al cliente.
- *Chocolates Gold:* Bombones de chocolate con 80% cacao, con diferentes tipos rellenos y con diferentes formas. Vienen sin empaque en presentaciones de 20 gramos cada uno. Se pueden adquirir y escoger el empaque que más le guste al cliente.
- *Chocolates Exótico:* Chocolates con 70% cacao, rellenos con sabores exóticos, picantes, ácidos. Estos chocolates vienen en Empaques metálicos



decorados con paisajes artísticos y se encuentra en presentaciones de 6 y 12 unidades.

- *Chocolates Free*: Chocolates con 90% cacao, sin azúcar, rellenos de naranja o limón con un ingrediente mágico que transforma el ácido del relleno en dulce. Ideales para personas diabéticas. Cada chocolate pesa 20 gramos y se puede adquirir en cajas metalizadas decoradas por presentaciones de 6 y 12 gramos.
- *Chocosex*: Chocolates con un ingrediente activo que estimula la actividad sexual en hombres y mujeres. Chocolates en forma de esfera con presentación de 1 caja por dos unidades cada una de 20 gramos una de color azul y otra de color rosado. Para hombre y mujer respectivamente.

*Línea corporativa*: Esferas de Chocolates con 70% cacao, ideal para obsequios en empresas para días especiales como el día de la secretaria, día de la mujer, día del Hombre entre otros.

- Postres: Muffins de chocolate, postres de chocolate.
- Bebidas a base de chocolate. Flapuccino de chocolate, mousse de chocolate.

Según la ocasión o temporada en que nos encontremos, siempre se contará con productos novedosos que podemos utilizar para envolver nuestros chocolates. y demás ocasiones que el cliente los requiera realizarán productos para eventos, baby shower, san Valentín, amor y amistad, el día de la madre, aniversarios, fechas de compromisos, cumpleaños y demás ocasiones que el cliente los requiera.

La envoltura o empaque de los productos será de acuerdo a la ocasión y la exigencia del cliente, ya que en el mercado existe diversidad de cajas de cartón corrugado, cajas de hojalata, bolsitas de celofán, botellas de cristal con sello hermético, entre otros.

Para los postres los ingredientes varían de acuerdo al tipo de postre que se realizaría o que el cliente solicite. Normalmente se utilizan ingredientes como gelatina sin sabor, frutas, leche condensada, crema de leche, leche entera, azúcar.

### 3.1.1 Ficha técnica del producto

La ficha técnica de los chocolates contiene las principales características del producto, la cual garantiza la información nutricional y la calidad del producto cumpliendo la legislación alimenticia vigente.

Esta información del producto que se engloba en esta ficha, sirve como gran complemento desde el punto de vista comercial, para ayudar a la venta del producto; en esta ficha se registra: Descripción general del producto alimenticio, Ingredientes, Propiedades, Características, Modo de empleo, Advertencias.

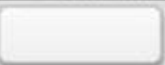
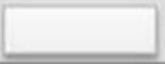
En la tabla 13 se muestra una ficha técnica para una línea general de chocolates, Esto se debe a que los chocolates contienen características similares lo único que los diferencia es su presentación, el relleno y su forma de elaboración.

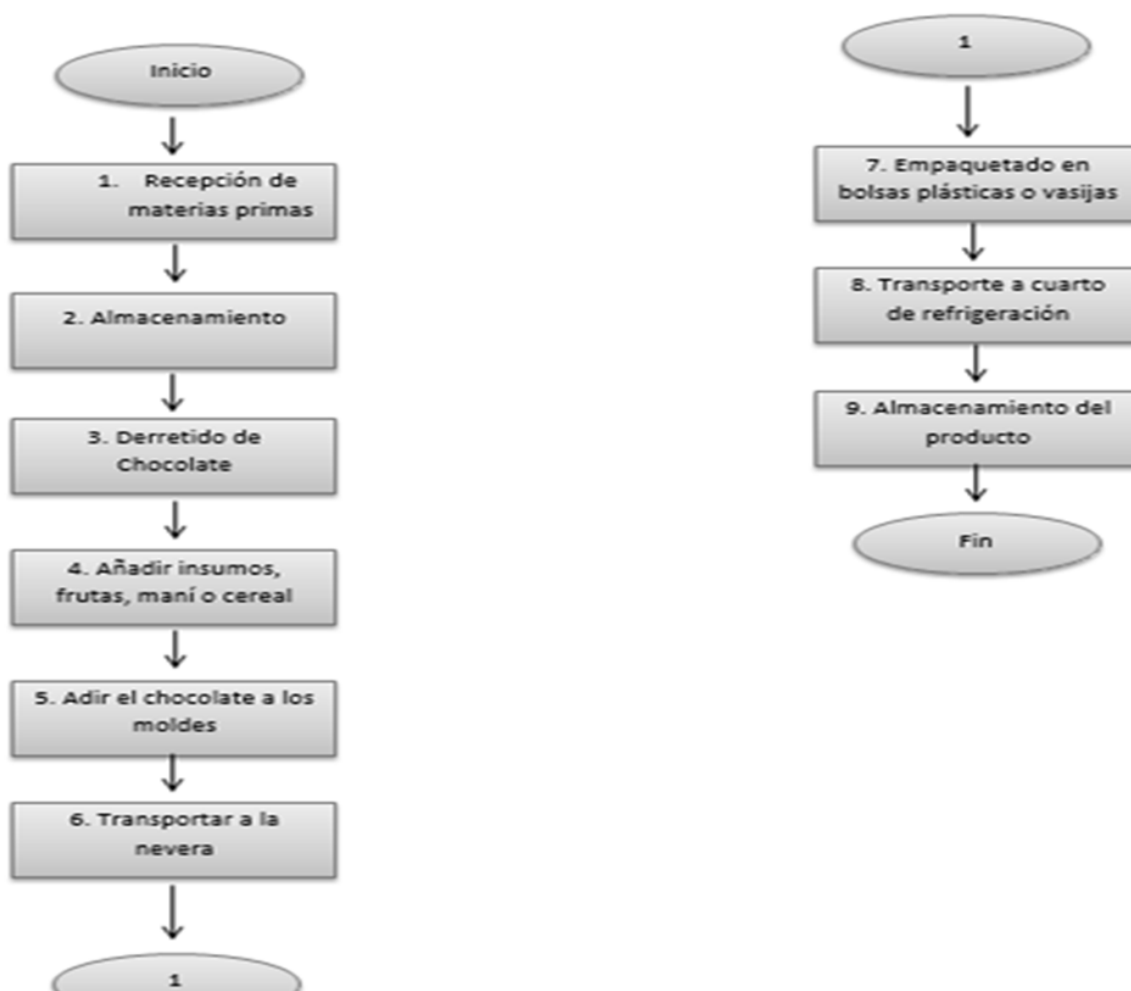
También se muestra una línea general para proteger la fórmula que emplea la empresa para la elaboración de sus productos.

Tabla 13. Ficha técnica del producto

| ASPECTO                        | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL PRODUCTO            | Dulces de Chocolates                                                                                                                                                                                                                               |
| NOMBRE COMERCIAL               | Chocolates Alegría                                                                                                                                                                                                                                 |
| CAPACIDAD                      | Productos presentados en paquetes de 20 gramos                                                                                                                                                                                                     |
| CUALIDADES                     | Productos fabricados con el chocolate y agregados de diferentes insumos como frutas, cereales, maní. Etc.                                                                                                                                          |
| DISEÑO                         | Productos diseñados en diferentes formas o moldes, alargados, cuadrados, redondos, de figuras.                                                                                                                                                     |
| TAMAÑO                         | Cada chocolate pesa 20 gramos, hay presentaciones en cajas de 4, 6, 12 o 24 unidades si el cliente lo quiere de otro tamaño.                                                                                                                       |
| TECNOLOGÍA                     | Se fabricaran con maquinas derretidoras de chocolates                                                                                                                                                                                              |
| CARACTERISTICAS SENSORIALES    | Sensible al calor                                                                                                                                                                                                                                  |
| FORMA DE CONSUMO               | Es un producto apto para todo tipo de consumidor.                                                                                                                                                                                                  |
| CARACTERISTICAS EN LA ETIQUETA | Denominación del producto información nutricional, ingredientes, preparación del producto, número del registro sanitario, fecha de fabricación, fecha de vencimiento, recomendaciones para su conservación, lote, dirección y nombre de la fabrica |

Tabla 14. Diagrama de Flujo

| Diagrama flujo de Proceso                                                         |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SIMBOLO                                                                           | ACTIVIDAD                                                                                                                                                               |
|  | Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso                                               |
|  | Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que se indica.                                                                           |
|  | Línea de flujo, que conectan los pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.                                                    |
|  | Se utiliza para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página o conexión que precede o procede se coloca dentro del círculo. |



*Tabla 17. Costos anuales de Producción*

| CONCEPTO      | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                 | Año 5                 |
|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Materia Prima | 55.335.784           | 59.208.182           | 63.351.571           | 84.255.353            | 90.174.908            |
| Mano de Obra  | 26.501.185           | 28.916.578           | 31.850.165           | 36.634.354            | 40.353.177            |
| Depreciación  | 2.950.000            | 2.950.000            | 2.950.000            | 1.950.000             | 1.950.000             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 84.786.969</b> | <b>\$ 91.074.761</b> | <b>\$ 98.151.736</b> | <b>\$ 122.839.707</b> | <b>\$ 132.478.085</b> |

### 3.1.4 Necesidades y requerimientos

A continuación se relacionan los equipos, muebles, enseres y demás elementos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

*Tabla 18. Necesidades y Requerimientos*

| INVENTARIOS                       | UNIDADES | COSTO UNITARIO | TOTAL                |
|-----------------------------------|----------|----------------|----------------------|
| Materia Prima                     |          |                | \$ 4.000.000         |
| <b>SUBTOTAL</b>                   |          |                | <b>\$ 4.000.000</b>  |
| <b>MAQUINARIA</b>                 |          |                |                      |
| Maquinaria fundicion de chocolate | 1        | 1.300.000      | \$ 1.300.000         |
| Neveras panorámicas               | 2        | 1.500.000      | \$ 3.000.000         |
| Neveras adaptadas                 | 2        | 800.000        | \$ 1.600.000         |
| Maquina atemperadora              | 1        | 2.000.000      | \$ 2.000.000         |
| Maquina dosificadora              | 1        | 2.500.000      | \$ 2.500.000         |
| Maquina para capuchinos           | 1        | 2.100.000      | \$ 2.100.000         |
| Batidora industrial               | 1        | 2.000.000      | \$ 2.000.000         |
| <b>SUBTOTAL</b>                   |          |                | <b>\$ 14.500.000</b> |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>          |          |                |                      |
| Cemidor                           | 1        | 90.000         | \$ 90.000            |
| Colador y Dosificador funnel      | 1        | 1.500.000      | \$ 1.500.000         |
| Batidor de mano                   | 1        | 100.000        | \$ 100.000           |
| Derretidor de chocolate           | 1        | 27.000         | \$ 27.000            |
| Espatula Plana                    | 1        | 34.000         | \$ 34.000            |
| Espatula angular                  | 1        | 44.000         | \$ 44.000            |
| Dotacion                          | 4        | 62.500         | \$ 250.000           |
| Termoformado esferas              | 1        | 25.000         | \$ 25.000            |
| Termoformado rectangulo           | 1        | 30.000         | \$ 30.000            |
| Moldes de silicona                | 2        | 150.000        | \$ 300.000           |
| Otros                             | 1        | 100.000        | \$ 100.000           |
| <b>SUBTOTAL</b>                   |          |                | <b>\$ 2.500.000</b>  |
| <b>EQUIPO DE OFICINA</b>          |          |                |                      |
| Computadores                      | 1        | 1.500.000      | \$ 1.500.000         |
| software                          | 1        | 1.500.000      | \$ 1.500.000         |
| <b>SUBTOTAL</b>                   |          |                | <b>\$ 3.000.000</b>  |
| <b>GASTOS DE CONSTITUCION</b>     |          |                |                      |
| Matricula Mercantil               |          |                | \$ 85.000            |
| Esritura de Constitucion          |          |                | \$ 550.000           |
| Certificado de Sayco y Acinpro    |          |                | \$ 259.000           |
| Certificado de Bomberos           |          |                | \$ 100.000           |
| Certificado de Sandidad           |          |                | \$ 89.000            |
| Consultoria                       |          |                | \$ 350.000           |
| Ingenieria del proyecto           |          |                | \$ 2.000.000         |
| Transporte                        |          |                | \$ 567.000           |
| <b>SUBTOTAL</b>                   |          |                | <b>\$ 4.000.000</b>  |
| <b>TOTAL</b>                      |          |                | <b>\$ 28.000.000</b> |

A continuación se relacionan los ingredientes necesarios, la cantidad y el costo para la elaboración por unidad de producto.

*Tabla 19. Costo por unidad de chocolate*

| CONCEPTO                                      | CANTIDAD | UNIDAD | PRECIO        |
|-----------------------------------------------|----------|--------|---------------|
| Chocolate Amargo                              | 13       | GRAMOS | \$ 195        |
| Cobertura de chocolate                        | 3        | GRAMOS | \$ 45         |
| Relleno                                       | 2        | GRAMOS | \$ 8          |
| Manteca de Cacao                              | 2        | GRAMOS | \$ 38         |
| Empaque                                       | 1        | UNIDAD | \$ 250        |
| <b>TOTAL UNIDAD DE CHOCOLATE DE 20 GRAMOS</b> |          |        | <b>\$ 536</b> |

*Tabla 20. Costo por unidad de Muffins*

| CONCEPTO                       | CANTIDAD | UNIDAD | PRECIO        |
|--------------------------------|----------|--------|---------------|
| Chocolate Amargo               | 18       | GRAMOS | \$ 270        |
| Mantequilla                    | 11       | GRAMOS | \$ 45         |
| Harina de trigo                | 11       | GRAMOS | \$ 28         |
| Huevos                         | 1/4      | UNIDAD | \$ 30         |
| Azucar                         | 11       | GRAMOS | \$ 49         |
| Empaque                        | 1        | UNIDAD | \$ 168        |
| <b>TOTAL UNIDAD DE MUFFINS</b> |          |        | <b>\$ 590</b> |

*Tabla 21. Costo por unidad de Flapuccino*

| CONCEPTO                                       | CANTIDAD | UNIDAD   | PRECIO          |
|------------------------------------------------|----------|----------|-----------------|
| Leche                                          | 250      | Militros | \$ 900          |
| Nata liquida                                   | 250      | GRAMOS   | \$ 900          |
| Hielo                                          | 6        | UNIDADES | \$ 250          |
| Azucar                                         | 66       | GRAMOS   | \$ 300          |
| Chocolate en polvo                             | 30       | UNIDAD   | \$ 800          |
| <b>TOTAL UNIDAD DE FLAPUCCINO DE CHOCOLATE</b> |          |          | <b>\$ 3.150</b> |

*Tabla 22. Plan de Producción*

|                     | PLAN DE PRODUCCION AÑO 1 |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | TOTAL |
|---------------------|--------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
|                     | ENERO                    | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | AÑO 1 |
| Linea de Chocolates | 695                      | 695     | 973   | 695   | 893  | 695   | 695   | 695    | 916        | 695     | 695       | 695       | 9079  |
| Linea de Postres    | 200                      | 200     | 200   | 200   | 200  | 200   | 200   | 200    | 200        | 200     | 200       | 200       | 2400  |
| Linea de Bebidas    | 87                       | 87      | 247   | 87    | 127  | 87    | 87    | 87     | 511        | 87      | 87        | 87        | 1668  |
|                     |                          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |

### 3.2 Plan de Compras

Las compras estarán bajo la responsabilidad del gerente de la empresa y será este quien realice los acuerdos comerciales con los proveedores y vigilara el cumplimiento de estos para que en ningún momento falte materia prima en la empresa.

Las compras de materia prima se realizaran una vez por semana para no tener sobrecostos por almacenamiento. Sin embargo se dejara un inventario de seguridad.

A continuación se relaciona el plan de compras de la Boutique de chocolates.

Tabla 23. Plan de compras.

| PLAN DE COMPRAS   |                                       |          |                  |                    |             |
|-------------------|---------------------------------------|----------|------------------|--------------------|-------------|
| ÁREA DE INVERSIÓN | DESCRIPCIÓN DEL BIEN/SERVICIO         | CANTIDAD | UNIDAD DE MEDIDA | PRECIO UNITARIO \$ | MONTO       |
|                   |                                       |          |                  |                    | TOTAL \$    |
| Producción        | Maquinaria fundicion de chocolate     | 1        | Unidad           | 1.300.000          | \$1.300.000 |
| Producción        | Neveras panorámicas                   | 2        | Unidad           | 1.500.000          | \$3.000.000 |
| Producción        | Neveras adaptadas                     | 2        | Unidad           | 800.000            | \$1.600.000 |
| Producción        | Maquina atemperadora                  | 1        | Unidad           | 2.000.000          | \$2.000.000 |
| Producción        | Maquina dosificadora                  | 1        | Unidad           | 2.500.000          | \$2.500.000 |
| Producción        | Maquina para capuchinos               | 1        | Unidad           | 2.100.000          | \$2.100.000 |
| Producción        | Batidora industrial                   | 1        | Unidad           | 2.000.000          | \$2.000.000 |
| Producción        | Cemidor                               | 1        | Unidad           | 90.000             | \$90.000    |
| Producción        | Colador y Dosificador funnel          | 1        | Unidad           | 1.500.000          | \$1.500.000 |
| Producción        | Batidor de mano                       | 1        | Unidad           | 100.000            | \$100.000   |
| Producción        | Derretidor de chocolate               | 1        | Unidad           | 27.000             | \$27.000    |
| Producción        | Espatula Plana                        | 1        | Unidad           | 34.000             | \$34.000    |
| Producción        | Espatula angular                      | 1        | Unidad           | 44.000             | \$44.000    |
| Producción        | Dotacion                              | 4        | Unidad           | 62.500             | \$250.000   |
| Producción        | Termoformado esferas                  | 1        | Unidad           | 25.000             | \$25.000    |
| Producción        | Termoformado rectangulo               | 1        | Unidad           | 30.000             | \$30.000    |
| Producción        | Moldes de silicona                    | 2        | Unidad           | 150.000            | \$300.000   |
| Producción        | Moldes para muffins                   | 1        | Unidad           | 100.000            | \$100.000   |
| Producción        | Chocolate Amargo                      | 50       | Kilo             | 15.500             | \$775.000   |
| Producción        | Cobertura de Chocolate negro          | 50       | Kilo             | 15.500             | \$775.000   |
| Producción        | Cobertura de chocolate blanco         | 30       | Kilo             | 15.500             | \$465.000   |
| Producción        | Manteca de cacao                      | 50       | Kilo             | 20.000             | \$1.000.000 |
| Producción        | Relleno de fresa                      | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Relleno de mora                       | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Relleno de maracuya                   | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Relleno de Ron con pasas              | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Relleno de Avellanas                  | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Relleno de Pistacho                   | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Almendras                             | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Nueces                                | 1        | Kilo             | 4.700              | \$4.700     |
| Producción        | Licor Amareto                         | 2        | Botella          | 50.000             | \$100.000   |
| Producción        | Crema de wiskey                       | 1        | Botella          | 50.000             | \$50.000    |
| Producción        | Leche Liquida                         | 6        | bolsa * litro    | 1.500              | \$9.000     |
| Producción        | Leche en polvo                        | 2        | kilo             | 4.700              | \$9.400     |
| Producción        | Azucar                                | 18       | kilo             | 2.500              | \$45.000    |
| Producción        | Huevos                                | 60       | Unidad           | 150                | \$9.000     |
| Producción        | Empaque hojalata para trufas 67*40    | 100      | Unidad           | 1.650              | \$165.000   |
| Producción        | Empaque hojalata para trufas 75*70    | 100      | Unidad           | 2.000              | \$200.000   |
| Producción        | Empaque de carton Corrugado 67*40     | 100      | Unidad           | 1.000              | \$100.000   |
| Producción        | Empaque de carton corrugado de 75*70  | 100      | Unidad           | 1.200              | \$120.000   |
| Producción        | Vasos de Polipropileno Con tapa 12 oz | 100      | Unidad           | 600                | \$60.000    |
| Producción        | Vasos de Polipropileno Con tapa 24 oz | 100      | Unidad           | 800                | \$80.000    |
| Administracion    | Computadores                          | 1        | Unidad           | 1.500.000          | \$1.500.000 |
| Administracion    | software                              | 1        | Unidad           | 1.500.000          | \$1.500.000 |
| TOTAL             |                                       |          |                  | \$24.000.000       |             |

### 3.3 Infraestructura

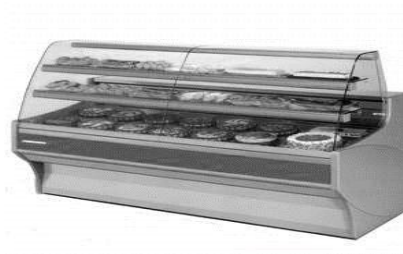
#### 3.3.1 Elementos

*Maquina Fundidora de Chocolate:* Caloribac. Aparato polivalente para las fuentes de chocolate y el mantenimiento del chocolate en su temperatura óptima, así como para fondues, helados, etc. Distribuye el calor uniformemente gracias a su resistencia especial. Termostato electrónico de 25 a 90°C. Capacidad de 3,5 L.



*Imagen 2. Maquina Fundidora de Chocolate*

*Neveras Panorámicas:* Amplios cristales laterales que permiten ver la exhibición por ambos lados del equipo. Sus medidas son 131 cm de alto, 116.84 lateral y 250 cm de ancho.



*Imagen 3. Nevera Panorámica*

*Maquina Dosificadora y derritadoras de Chocolate:* Línea de dosificado y bañado de 2 picos. Dosificadora de 2 picos de mesa. Producción 1000 alfajores p/hora. Automática con tapador. Gramaje de 0 a 30 gramos.

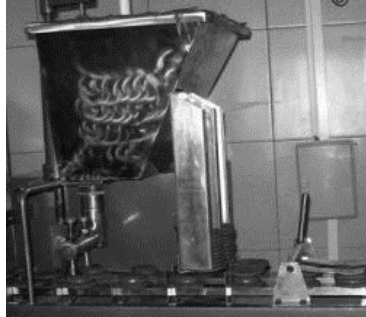
Motor: ½ hp, reductor de 60 a 1. Tolla para 25 kg de dulce construida en chapa de acero inox.

Bastidor en chapa de 3mm. Pintado en epoxi. Todos los componentes de dosificado contruidos en acero inox. Bañadora de chocolate Tacho de acero inox. Con capacidad para 15 kg. De chocolate, con camisa de baño María y

regulación automática de temperatura. Soplador de aire caliente y frío, con regulación de caudal. Motor de ½ hp.

Túnel de frío: Largo 4 metros. Motor de ½ hp. Equipo enfriador de 1 hp

Derretidora de chocolate: Capacidad: 30 kg. Construida en acero inox.



*Imagen 4. Maquina Dosificadora y derritidoras de Chocolate*

*Espátula Plana:* 14 cms de longitud hoja., Inoxidable, Pulido brillo, Mango de polipropileno. Apto para lavavajillas. Presentada en estuche



*Imagen 5. Espátula Plana*

*Colador Dosificador:* DOSIFICADOR AUTOMÁTICO “MATFER” EN ACERO INOXIDABLE En acero inoxidable 18 – 8, para salsas, foundies, cremas, helados, 3 diámetros de salida.



*Imagen 6. Colador Dosificador*



*Batidora Industrial:* Batidoras desde la capacidad de 5 a 40 litros Tres velocidades 220 voltios, equipo de acero inoxidable.



*Imagen 7. Batidora Industrial*

## 4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 4.1 Estrategia organizacional

#### 4.1.1 Matriz DOFA

Cuadro 1. Matriz DOFA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <h1>MATRIZ DOFA</h1>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Financiera:</b> No se cuenta con el capital suficiente para poner en marcha el plan de negocios y la dificultad de acceder a un crédito alto ya que no se cuenta con la suficiente capacidad de endeudamiento.</li><li>• <b>Producción:</b> La falta de mejores prácticas y equipos automatizados para producir más y competir.</li><li>• <b>Reconocimiento en el mercado:</b> Por ser una empresa nueva, no se cuenta con el posicionamiento en el mercado de los productos ni del nombre de la empresa.</li></ul>                                                                                                                                                            | <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competitivos:</b> En el mercado llegando al cliente con productos innovadores y diferenciadores.</li><li>• <b>Portafolio novedoso</b> Para promocionar en empresas del Meta.</li><li>• <b>Crear alianzas</b> Con otras compañías para mejorar los precios de la adquisición de materias primas o para unirse en una sola y fortalecer la organización.</li><li>• <b>Posicionamiento:</b> Implementando productos innovadores con diferentes sabores, colores, formas se logra la diferencia entre la competencia</li><li>• <b>Creación:</b> De nuevos mercados como es el institucional, como son las diferentes empresas de Villavicencio que su actividad económica sea diferente y licitando con entidades gubernamentales.</li><li>• <b>Ampliación del portafolio.</b> Creación de nuevos productos.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Innovación:</b> Se realizarán chocolates, bebidas y postres teniendo en cuenta la imaginación, la creatividad, se pretende innovar en diseños, sabores, colores, tamaños y formas de los productos.</li><li>• <b>Precios:</b> Se negociará con proveedores para obtener grandes descuentos en la materia prima con el fin de ofrecer productos de calidad a un precio asequible al consumidor.</li><li>• <b>Competitividad:</b> Por su innovación será una empresa altamente competitiva en el mercado de chocolates.</li><li>• <b>Servicio:</b> diferenciador, entregas de productos a tiempo, personal capacitado para atender todas las requisiciones del cliente.</li></ul> | <b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competencia:</b> La competencia en el mercado es fuerte, siempre buscan nuevas alternativas y mejoras o lanzamientos de nuevos productos. La competencia más fuerte sería la empresa Nutresa con su filial que es Nacional de Chocolates, ya que está muy posicionada en el mercado y cuenta con toda la infraestructura y el apalancamiento necesario para ser muy competitiva.</li><li>• <b>Amenazas por factores naturales:</b> Esto hace que las personas disminuyan su economía o su poder adquisitivo y por ende afecta todo el mercado nacional.</li><li>• <b>Los tratados internacionales:</b> Han permitido el ingreso a Colombia de nuevos productos, a precios bajos e innovadores. con ellos se debe competir y estar a la vanguardia de las novedades y precios que ofertan.</li><li>• <b>Cambios tecnológicos:</b> La tecnología es el motor que impulsa los cambios en la organización, se debe estar avanzando en la adquisición de nuevas tecnologías que optimicen los recursos de la organización de acuerdo a las necesidades y dinámicas de la empresa.</li></ul> |

#### *4.1.2 Organismos de apoyo*

El emprendimiento y la innovación son estrategias enmarcadas en el plan de desarrollo nacional y departamental. Es por ello que actualmente existen diferentes entidades de carácter público y privado que brindan distintos tipos de apoyo para la creación de nuevas empresas. Entre esas entidades encontramos el Ministerio de comercio, industria y turismo, Colciencias, la Federación de cacaoteros, Proexport, la Cámara de comercio de Villavicencio y el Sena. Que proporcionan diferentes herramientas como educación, acceso a recursos financieros, acompañamiento, promoción entre otros, las cuales permiten que haya mejores condiciones para que las nuevas empresas sean sostenibles en el tiempo.

#### *4.2 Estructura legal*

El proyecto que se pretende desarrollar es la creación de una empresa de fabricación y comercialización de chocolates tipo gourmet, por tal razón se analizó entre los diferentes tipos de sociedades la más acorde con las necesidades y estructura de la organización. El resultado de dicho análisis arroja como resultado que el tipo de sociedad ideal para la empresa es la Sociedad anónima simple conocida con sus siglas (S.A.S) Esta estructura legal permite el ingreso de socios y diferir sus aportes hasta en 24 meses, también brinda a la empresa una libertad y objeto social indeterminado.

Inicialmente la sociedad estará conformada por Cristian Alexander Agudelo Roldan y Andrea Marcela Pedraza, socios capitalistas y quienes tienen los conocimientos básicos en administración de empresas. Sin embargo la sociedad estará es búsqueda de socios capitalistas que quieran invertir en la empresa.

#### *4.3 Razón social de la empresa*

La empresa tendrá como razón social INDUSTRIA ALIMENTICIA AGUROL. Este es el nombre con el cual se registrara legalmente.

##### *4.3.1 Marca*

La marca de la empresa será el signo que distinguirá e identificara a la empresa en el mercado, será de fácil recordación y pronunciación.

Chocolates Alegría es la marca que se pretende posicionar con los productos ofrecidos en la boutique.

#### 4.3.2 Logo

Nuestro logotipo es la identificación que ilustra los valores, características que definen la marca. El siguiente logo capta la esencia de la empresa y proyecta sus los elementos más singulares.

*Imagen 8. Logo Empresarial*



Fuente: Autores

#### 4.3.3 Slogan

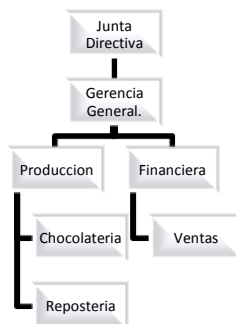
El slogan de la empresa sugiere que el chocolate es la fuente de dicha felicidad. “La felicidad hecha chocolate” es el slogan que identificara la empresa ante sus clientes.

#### 4.4 Organigrama de la empresa.

El talento humano es determinante para que una empresa logre mantenerse en el mercado, por esta razón se trabajara para lograr un capital humano con excelentes habilidades, experiencia y actitud que logre posicionar la marca y la calidad de los productos ofrecidos.

Se propone una estructura sencilla porque inicialmente se contarán con un total de 6 empleados, más los socios capitalistas.

*Imagen 9: Organigrama inicial de la empresa.*



Fuente: Autores

Cada uno de los empleados tendrá funciones diversas a su departamento debido a lo pequeña de la empresa. Por esto es necesario trabajar en equipo para que la empresa pueda cumplir con las metas establecidas.

#### 4.5 Descripción de los cargos

En este capítulo se describen los cargos necesarios para la ejecución del proyecto, se establecen los perfiles, aptitudes y actitudes que deben tener para que se ubique al personal correcto en el cargo correcto en el momento indicado.

Tabla 24. Descripción del cargo de gerente.

| GERENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             |
| <p>Es la persona que actúa como representante legal de la empresa, es el principal responsable del éxito de la empresa, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos de la empresa para lograr los objetivos fijados por la misma.</p> <p>Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa, maximizando el valor de la misma para los socios.</p> |                                                                             |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                             |
| Ser la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                             |
| Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                             |
| Decidir cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                             |
| Definir de la contratación y despido de personal. Resolver solicitudes de cambio de personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                             |
| Revisar y aprobar cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                             |
| Desarrollar los mecanismos preventivos y correctivos de la empresa, así como los indicadores para medir el cumplimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                             |
| Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                             |
| Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                             |
| Controlar el desarrollo de las funciones de los empleados, tomando decisiones acorde al monitoreo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                             |
| Solucionar problemas y superar los obstáculos que se presenten dentro de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                             |
| Revisar y Aprobar los Informes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                             |
| Informar a los socios sobre el estado y los logros de la empresa. REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                             |
| REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                             |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Conocimiento del sector alimenticio.                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Experiencia de gerencia de mínimo 1 años.                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana.                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Capacidad de liderazgo.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Especialista en desarrollo de estrategias y cierre de cuentas estratégicas. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dominio de Herramientas de Planificación.                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Estándares de Capacitación de la Empresa.                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Herramienta de análisis en general y técnicas estadísticas en particular.   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sistemas de información y medios modernos de comunicación.                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tener criterio propio y actitud ética.                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ser inquisitivo y saber escuchar.                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ser buen observador.                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.           |

**Tabla 25: Descripción del cargo de jefe de producción.**

| JEFE DE PRODUCCION                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                             |
| Chef Chocolatier con conocimientos y gusto por esta especialidad, su objetivo es elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados. |                                                                                             |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                             |
| Ser la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales.                                                                                                                                             |                                                                                             |
| Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.                                                                                                                                                             |                                                                                             |
| Decidir cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.                                                                                                                                                                                   |                                                                                             |
| Definir de la contratación y despido de personal. Resolver solicitudes de cambio de personal.                                                                                                                                                 |                                                                                             |
| Revisar y aprobar cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de                                                                                                                        |                                                                                             |
| Desarrollar los mecanismos preventivos y correctivos de la empresa, así como los indicadores para medir el cumplimiento                                                                                                                       |                                                                                             |
| Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.                                                                                                                                                                          |                                                                                             |
| Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo.                                                                                                                  |                                                                                             |
| Controlar el desarrollo de las funciones de los empleados, tomando decisiones acorde al monitoreo.                                                                                                                                            |                                                                                             |
| Solucionar problemas y superar los obstáculos que se presenten dentro de la empresa.                                                                                                                                                          |                                                                                             |
| Revisar y Aprobar los Informes.                                                                                                                                                                                                               |                                                                                             |
| Informar a los socios sobre el estado y los logros de la empresa. REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                                       |                                                                                             |
| REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                             |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                   | Hacer la respectiva planeación y distribución de las instalaciones con la maquinaria.       |
|                                                                                                                                                                                                                                               | Solicitar y controlar el material del que se va a trabajar.                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                               | Definir como se realizará la producción, como se llevará a cabo, como se ejecutará y cuanto |
|                                                                                                                                                                                                                                               | Establecer los métodos y tiempos de trabajo para la elaboración de los productos.           |
|                                                                                                                                                                                                                                               | Realizar todo lo relacionado a la Ingeniería de Producción.                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                               | Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.                        |
|                                                                                                                                                                                                                                               | Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las  |
| Dirigir de la mejor forma posible la elaboración de los productos, con el fin de cumplir con                                                                                                                                                  |                                                                                             |

**Tabla 26: Descripción del cargo de asistente de producción**

| ASISTENTE DE PRODUCCION                                                                                                                                           |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION                                                                                                                                                       |                                                                   |
| Apoyo en la elaboración de los productos, bajo las indicaciones del chef, con el objetivo de brindarle el apoyo suficiente para lograr el éxito de la producción. |                                                                   |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES                                                                                                                                     |                                                                   |
| Brindar soporte a la producción de chocolates.                                                                                                                    |                                                                   |
| Apoyar al chef según las necesidades de cada proceso; asistir en la producción conjunta para lograr aumentar la rentabilidad                                      |                                                                   |
| Llevar un control sobre la producción que se lleva a vitrina.                                                                                                     |                                                                   |
| Realizar el empaque de los productos adecuadamente, según las instrucciones del chef.                                                                             |                                                                   |
| Colaborar con las tareas de organización en el área.                                                                                                              |                                                                   |
| REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                             |                                                                   |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES                                                                                                                                       | Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.              |
|                                                                                                                                                                   | Persona con conocimientos en chocolatería artesanal.              |
|                                                                                                                                                                   | Tener criterio propio y actitud ética.                            |
|                                                                                                                                                                   | Ser inquisitivo y saber escuchar.                                 |
|                                                                                                                                                                   | Ser buen observador.                                              |
|                                                                                                                                                                   | Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita. |
|                                                                                                                                                                   | Tener visión a la vez que filosofía práctica.                     |
|                                                                                                                                                                   | Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.              |
|                                                                                                                                                                   | Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.                |

*Tabla 27. Descripción del cargo de vendedora- cajera.*

| VENEDORA - CAJERA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Personas encargadas del servicio al cliente y la distribución de pedidos; su objetivo es brindar al cliente un servicio satisfactorio tanto para el consumo en el local como para domicilio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Atender al cliente, brindándole el mejor servicio y efectuando los pedidos.</p> <p>Conocer los productos ofertantes en la empresa, siempre estar al tanto de los productos en vitrina para reportar lo productos que se van agotando.</p> <p>Retroalimentar a los clientes sobre las bondades del productos comercializado.</p> <p>Despachar y distribuir los pedidos a tiempo según las indicaciones.</p> <p>Responsable de la caja.</p> <p>Ser proactivo y dinámico, estar pendiente de los clientes.</p> <p>Mantener organizado el espacio de los productos. REQUISITOS DEL</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.</p> <p>Persona con conocimientos en ventas y atención al cliente.</p> <p>Tener criterio propio y actitud ética.</p> <p>Ser inquisitivo y saber escuchar.</p> <p>Ser buen observador.</p> <p>Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</p> <p>Tener visión a la vez que filosofía práctica.</p> <p>Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</p> <p>Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.</p> |

*Tabla 28. Descripción del cargo de vendedora*

| VENEDORA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Personas encargadas del servicio al cliente y la distribución de pedidos; su objetivo es brindar al cliente un servicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Atender al cliente, brindándole el mejor servicio y efectuando los pedidos.</p> <p>Conocer los productos ofertantes en la empresa, siempre estar al tanto de los productos en vitrina para reportar lo</p> <p>Retroalimentar a los clientes sobre las bondades del productos comercializado.</p> <p>Despachar y distribuir los pedidos a tiempo según las indicaciones.</p> <p>Ser proactivo y dinámico, estar pendiente de los clientes.</p> <p>Mantener organizado el espacio de los productos. REQUISITOS DEL</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| REQUISITOS DEL PERFIL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.</p> <p>Persona con conocimientos en ventas y atención al cliente.</p> <p>Tener criterio propio y actitud ética.</p> <p>Ser inquisitivo y saber escuchar.</p> <p>Ser buen observador.</p> <p>Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</p> <p>Tener visión a la vez que filosofía práctica.</p> <p>Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</p> <p>Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.</p> |

#### *4.6 Políticas y normas*

Las políticas y normas son los lineamientos y requerimientos que la empresa establece para un buen funcionamiento de la empresa. Una de las principales políticas es la de buscar contratación de personal joven con el fin de obtener los beneficios que brinda el gobierno para las empresas que contraten jóvenes de edades comprendidas entre 18 y 25 años.

##### *4.6.1 Selección del talento humano*

La selección del talento humano se realizara teniendo en cuenta los requerimientos de la descripción de los cargos. Para ello se contratara a un psicólogo(a) que se encargue de dicha selección y que presente 4 candidatos por cada cargo. La decisión final será tomada por el gerente de la empresa, quien elegirá quien hará parte del equipo de trabajo.

##### *4.6.2 Contratación del personal.*

La contratación del talento humano se hará directamente por la empresa. Los empleados firmaran un contrato de trabajo por un año renovable el cual tendrá un periodo de prueba de tres meses. Se pagara un salario digno y justo con el cargo a desempeñar y todos tendrán la posibilidad de recibir bonificaciones por productividad.

##### *4.6.3 Horario de trabajo.*

El horario de trabajo será de 9:00AM a 7:00PM con receso alterno en la hora de almuerzo. Los días de fechas especiales el horario será de 8:00AM a 9:00PM y se autorizaran horas extras según lo determine el gerente.

##### *4.6.4 Capacitación.*

Como ya se mencionó el talento humano es el pilar de la organización, por ello se buscara capacitarlos para que proporcionen a la empresa trabajo de calidad. Se harán alianzas estratégicas con proveedores y otras empresas para que mediante convenios brinden capacitación al personal.

El principal proveedor de la empresa Fleischmann Foods S.A coloca a disposición de la empresa, cursos permanentes y visita de sus ingenieros para asesorar y brindar apoyo a la Boutique de Chocolates.



#### 4.7 Costos Administrativos

El talento humano es el pilar de toda empresa y para que se logre tener un pilar solido se debe pagar un salario digno y justo de acuerdo con el roll que desempeñe en la empresa. En el siguiente cuadro se muestra el personal necesario para la operación del proyecto así como sus respectivos salarios.

En las fechas especiales donde la empresa tiene su mayor cantidad de ventas se contratara personal por temporadas y así se apoyara la operación de la empresa buscando siempre un óptimo servicio al cliente.

*Tabla 29. Gastos de personal*

| TABLA SALARIAL            |                  |                       |                            |                |                  |
|---------------------------|------------------|-----------------------|----------------------------|----------------|------------------|
| CARGO                     | SALARIO          | PRESTACIONES SOCIALES | APORTE DE SEGURIDAD SOCIAL | PARAFISCALES   | TOTAL TRABAJADOR |
| GERENTE                   | 850.000          | 152.833               | 147.155                    | 63.000         | 1.212.988        |
| CONTADOR( Staff)          | 350.000          | -                     | -                          | -              | 350.000          |
| JEFE DE PRODUCCION        | 850.000          | 185.583               | 178.689                    | 76.500         | 1.290.772        |
| ASISTENTE DE PRODUCCION   | 616.027          | 134.499               | 129.502                    | 55.442         | 935.470          |
| VENDEDORA DE MOSTRADOR    | 616.027          | 134.499               | 129.502                    | 55.442         | 935.470          |
| VENDEDORA - CAJERA        | 700.000          | 152.833               | 147.155                    | 63.000         | 1.062.988        |
| OFICIOS VARIOS 1/2 TIEMPO | 350.000          | -                     | -                          | -              | 350.000          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>4.332.054</b> | <b>760.247</b>        | <b>732.003</b>             | <b>313.384</b> | <b>6.137.688</b> |

##### 4.7.1 Gastos de puesta en marcha.

A continuación se relaciona los requisitos necesarios para la puesta en marcha y su correspondiente costo.

*Cuadro 2. Gastos de constitución.*

| DESCRIPCION                    | VALOR              |
|--------------------------------|--------------------|
| Matricula Mercantil            | \$ 85.000          |
| Esritura de Constitucion       | \$ 550.000         |
| Certificado de Sayco y Acinpro | \$ 259.000         |
| Certificado de Bomberos        | \$ 100.000         |
| Certificado de Sandidad        | \$ 89.000          |
| Consultoria                    | \$ 350.000         |
| Ingenieria del proyecto        | \$2.000.000        |
| Transporte                     | \$ 567.000         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>\$4.000.000</b> |

Cuadro 3. Gastos anuales de Administración

| GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACION |               |             |
|----------------------------------|---------------|-------------|
| CONCEPTO                         | VALOR MENSUAL | VALOR ANUAL |
| Salarios                         | 1.562.988     | 18.755.856  |
| Arriendo                         | 2.000.000     | 24.000.000  |
| TOTAL                            | 3.562.988     | 42.755.856  |

En el cuadro 3 se observan los gastos anuales administrativos, en donde los salarios contemplados son los del gerente y el contador. En cuanto al arriendo se contempla un espacio público en un centro comercial en donde el precio del metro cuadrado oscila en \$600.000 servicios públicos incluidos. Lo que significaría que la empresa buscaría arrendar 5 metros cuadrados en una zona pública.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

Para la financiación del proyecto se solicitarán recursos al fondo emprender del Sena por 49.7 SMLV.

En este capítulo se establecerán y determinarán las necesidades financieras así como las fuentes de financiamiento que se emplearán para lograr la operación normal de la organización. Para obtener la información financiera se utilizó el simulador financiero de Fonade.

*Tabla 30. Presupuesto de financiación*

| FINANCIACION                | MONTO      |
|-----------------------------|------------|
| Fondo emprender             | 30.622.988 |
| Aporte de los emprendedores | 8.000.000  |

Se contará con aportes propios y se solicitarán recursos económicos al fondo emprender para que apoyen el trabajo y se pueda poner en marcha.

*Tabla 31. Gastos de Administración y Ventas*

| Gastos Operacionales  | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5              |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Gastos de Ventas      | 43.541.496        | 45.718.571        | 48.004.499        | 50.404.724        | 52.924.961         |
| Gastos Administración | 42.755.856        | 44.893.649        | 46.689.395        | 48.556.971        | 50.499.249         |
| <b>Total Gastos</b>   | <b>86.297.352</b> | <b>90.612.220</b> | <b>94.693.894</b> | <b>98.961.695</b> | <b>103.424.210</b> |

Se relacionan los gastos en un periodo de cinco años en los que se discriminan gastos de administración y gastos de ventas.

*Tabla 32. Destino de la financiación*

| CONCEPTO                                  | MONTO                |
|-------------------------------------------|----------------------|
| Materia Prima e insumos de inicio         | \$ 4.000.000         |
| Maquinaria, equipo, transporte, muebles   | \$ 20.000.000        |
| Gastos de puesta en marcha                | \$ 4.000.000         |
| Gastos administrativos etapa improductiva | \$ 3.562.988         |
| Gastos de lanzamiento del producto        | \$ 7.060.000         |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>\$ 38.622.988</b> |

La financiación se hace con el fin de poner en marcha el proyecto, se utilizará para la compra de materias primas, insumos, maquinaria, tecnología y el lanzamiento de la Boutique de Chocolates.

*Tabla 33. Variables macroeconómicas*

| VARIABLES MACROECONOMICAS     |        |
|-------------------------------|--------|
| TIR (Tasa Interna de Retorno) | 37,67% |
| Inflación                     | 1,94%  |
| Crecimiento de la industria   | 4,20%  |

Según la tabla 33. La tasa interna de retorno es un indicador afectado por variables macroeconómicas como la inflación, el crecimiento de la industria y crea un escenario positivo para la realización del proyecto.

*Tabla 34. Criterios de decisión*

| INDICADORES FINANCIEROS                                   |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor | 18%        |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)                             | 37,67%     |
| VAN (Valor actual neto)                                   | 20.645.320 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)             | 1,93       |

En la tabla 34 se observan los indicadores por los cuales se evalúa si un proyecto es viable financieramente. Esta información revela que el proyecto de la Boutique de chocolates es una gran opción de inversión ya que la tasa mínima de rendimiento alcanzada por la empresa arroja un valor positivo de 37.67%. La inversión se recuperaría en un periodo de 22 meses aproximadamente.

### 5.1 Capital de trabajo

*Tabla 35. Inversión Capital de Trabajo*

| INVERSION CAPITAL DE TRABAJO |              |
|------------------------------|--------------|
| CONCEPTO                     | VALOR        |
| Materia prima e insumos      | \$ 4.000.000 |
| Mano de obra                 | \$ 2.226.242 |
| Transportes y fletes         | \$ 567.000   |
| Materiales de empaque        | \$ 725.000   |
| Arrendamiento                | \$ 2.000.000 |
| TOTAL                        | \$ 9.518.242 |

La siguiente tabla refleja la inversión en el capital de trabajo para la Boutique de Chocolates es \$9.518.242 y en donde se tiene en cuenta diferentes gastos como materias primas, mano de obra, arriendo, entre otros.

## 5.2 Modelo financiero

La proyección del flujo de caja constituye el contenido de los estudios de mercados, técnico, organizacional; al proyectar el flujo de caja se incorpora la información relacionada principalmente con los efectos tributarios de depreciación, de la amortización del valor residual, activo nominal, utilidades y pérdidas.

*Tabla 36. Flujo de caja*

|                                          | Año 0              | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                     |                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Flujo de Caja Operativo</b>           |                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| Utilidad Operacional                     |                    | 12.786.879        | 11.622.782        | 13.991.949        | 33.497.292        | 37.310.415        |
| Depreciaciones                           |                    | 2.950.000         | 2.950.000         | 2.950.000         | 1.950.000         | 1.950.000         |
| Impuestos                                |                    | 0                 | -4.219.670        | -3.835.518        | -4.617.343        | -11.054.106       |
| <b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>      |                    | <b>15.736.879</b> | <b>10.353.112</b> | <b>13.106.431</b> | <b>30.829.949</b> | <b>28.206.309</b> |
| <b>Flujo de Caja Inversión</b>           |                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| Variación Inv. Materias Primas e insumos |                    | 2.770.316         | -1.237.324        | -172.641          | -870.991          | -246.648          |
| Variación Inv. Prod. Terminados          |                    | 2.351.364         | -122.263          | -137.608          | -480.044          | -187.413          |
| Variación del Capital de Trabajo         | 0                  | 5.121.680         | -1.359.586        | -310.249          | -1.351.035        | -434.061          |
| Inversión en Maquinaria y Equipo         | -14.500.000        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Inversión en Muebles                     | -2.500.000         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Inversión en Equipos de Oficina          | -3.000.000         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Inversión Activos Fijos                  | -20.000.000        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>      | <b>-20.000.000</b> | <b>5.121.680</b>  | <b>-1.359.586</b> | <b>-310.249</b>   | <b>-1.351.035</b> | <b>-434.061</b>   |
| <b>Flujo de Caja Financiamiento</b>      |                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| Desembolsos Fondo Emprender              | 30.622.988         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Capital                                  | 8.000.000          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b> | <b>38.622.988</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>Neto Periodo</b>                      | <b>18.622.988</b>  | <b>20.858.560</b> | <b>8.993.525</b>  | <b>12.796.182</b> | <b>29.478.914</b> | <b>27.772.248</b> |
| Saldo anterior                           |                    | 10.622.988        | 31.481.548        | 40.475.073        | 53.271.255        | 82.750.169        |
| Saldo siguiente                          | 18.622.988         | 31.481.548        | 40.475.073        | 53.271.255        | 82.750.169        | 110.522.417       |

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto que constituye de un valor \$38.622.988 millones, el capital de trabajo si bien no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación se considerara también como egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para el proyecto y pueda utilizarlo en su gestión. Los Ingresos y Egresos de Operación constituyen todos los Flujos de entradas y salidas reales de caja.

En la tabla 37 el Balance general muestra una situación financiera favorable para la empresa Boutique de chocolates y refleja que el Activo corriente en el año 1 fue \$31.481.548 millones para el segundo año se incrementó a \$40.475.073 millones de pesos lo que indico un crecimiento de 28.5% para el tercer año tiene un incremento de 31.6% y para los años 4 y 5 55.3% y 33.5% respectivamente. El activo fijo para el primer año es de \$14.500.000 millones y el quinto año fue \$7.250.000 millones, lo que reflejo un escenario negativo de 50% debido a la depreciación de la maquinaria de la empresa.

El pasivo del primer año fue de \$34.842.658 millones, y para el quinto año fue de \$35.514.236 pesos, lo que indico que aumento de 1.19% debido a los impuestos de funcionamiento de la empresa.

*Tabla 37. Balance General*

| <b>BALANCE GENERAL</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>       |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Activo</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Efectivo                                 | 10.622.988        | 31.481.548        | 40.475.073        | 53.271.255        | 82.750.169        | 110.522.417        |
| Inventarios Materias Primas e Insumos    | 4.000.000         | 1.229.684         | 2.467.008         | 2.639.649         | 3.510.640         | 3.757.288          |
| Inventarios Producto Terminado           | 4.000.000         | 1.648.636         | 1.770.898         | 1.908.506         | 2.388.550         | 2.575.963          |
| <b>Total Activo Corriente:</b>           | <b>18.622.988</b> | <b>34.359.867</b> | <b>44.712.979</b> | <b>57.819.410</b> | <b>88.649.359</b> | <b>116.855.668</b> |
| Maquinaria y Equipo de Operación         | 14.500.000        | 13.050.000        | 11.600.000        | 10.150.000        | 8.700.000         | 7.250.000          |
| Muebles y Enseres                        | 2.500.000         | 2.000.000         | 1.500.000         | 1.000.000         | 500.000           | 0                  |
| Equipo de Oficina                        | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | 0                 | 0                 | 0                  |
| <b>Total Activos Fijos:</b>              | <b>20.000.000</b> | <b>17.050.000</b> | <b>14.100.000</b> | <b>11.150.000</b> | <b>9.200.000</b>  | <b>7.250.000</b>   |
| <b>Total Otros Activos Fijos</b>         | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           |
| <b>ACTIVO</b>                            | <b>38.622.988</b> | <b>51.409.867</b> | <b>58.812.979</b> | <b>68.969.410</b> | <b>97.849.359</b> | <b>124.105.668</b> |
| <b>Pasivo</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Impuestos X Pagar                        | 0                 | 4.219.670         | 3.835.518         | 4.617.343         | 11.054.106        | 12.312.437         |
| Obligacion Fondo Emprender (Contingente) | 30.622.988        | 30.622.988        | 30.622.988        | 30.622.988        | 30.622.988        | 30.622.988         |
| <b>PASIVO</b>                            | <b>30.622.988</b> | <b>34.842.658</b> | <b>34.458.506</b> | <b>35.240.331</b> | <b>41.677.094</b> | <b>42.935.425</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                        |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Capital Social                           | 8.000.000         | 8.000.000         | 8.000.000         | 8.000.000         | 8.000.000         | 8.000.000          |
| Reserva Legal Acumulada                  | 0                 | 0                 | 856.721           | 1.635.447         | 2.572.908         | 4.000.000          |
| Utilidades Retenidas                     | 0                 | 0                 | 7.710.488         | 14.719.026        | 23.156.171        | 44.172.264         |
| Utilidades del Ejercicio                 | 0                 | 8.567.209         | 7.787.264         | 9.374.606         | 22.443.186        | 24.997.978         |
| Revalorizacion patrimonio                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| <b>PATRIMONIO</b>                        | <b>8.000.000</b>  | <b>16.567.209</b> | <b>24.354.473</b> | <b>33.729.079</b> | <b>56.172.264</b> | <b>81.170.243</b>  |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO</b>               | <b>38.622.988</b> | <b>51.409.867</b> | <b>58.812.979</b> | <b>68.969.410</b> | <b>97.849.359</b> | <b>124.105.668</b> |

El patrimonio para el año 1 fue \$ 16.567.209 millones y de \$81.170.243 para el año 5, donde se pudo observar que el capital social fue el mismo y los aportes de socios tampoco tuvo movimientos manteniendo se en \$8.000.000 millones, mientras que la reserva legal represento en cifras para el año 2 \$856.721 millones, esto debido a que en el primer año no se registraron utilidades. Y para el quinto año fue de \$4.000.000 pesos lo que represento un aumento de 366% en las reservas de la empresa. Como resumen el total del patrimonio presenta un crecimiento año a año, para el año 1 fue de \$16.567.209 millones y para el quinto año de \$81.170.243 millones lo que refleja un buen comportamiento financiero de la empresa.

*Tabla 38. Estados de Resultados*

|                                    | Año 1             | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>        |                   |                    |                    |                    |                    |
| Ventas                             | 183.871.200       | 193.309.762        | 206.837.579        | 255.298.694        | 273.212.710        |
| Materia Prima, Mano de Obra        | 81.836.969        | 88.124.761         | 95.201.736         | 120.889.707        | 130.528.085        |
| Depreciación                       | 2.950.000         | 2.950.000          | 2.950.000          | 1.950.000          | 1.950.000          |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>99.084.231</b> | <b>102.235.001</b> | <b>108.685.843</b> | <b>132.458.987</b> | <b>140.734.625</b> |
| Gasto de Ventas                    | 43.541.496        | 45.718.571         | 48.004.499         | 50.404.724         | 52.924.961         |
| Gastos de Administracion           | 42.755.856        | 44.893.649         | 46.689.395         | 48.556.971         | 50.499.249         |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | <b>12.786.879</b> | <b>11.622.782</b>  | <b>13.991.949</b>  | <b>33.497.292</b>  | <b>37.310.415</b>  |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>12.786.879</b> | <b>11.622.782</b>  | <b>13.991.949</b>  | <b>33.497.292</b>  | <b>37.310.415</b>  |
| Impuestos (35%)                    | 4.219.670         | 3.835.518          | 4.617.343          | 11.054.106         | 12.312.437         |
| <b>Utilidad Neta Final</b>         | <b>8.567.209</b>  | <b>7.787.264</b>   | <b>9.374.606</b>   | <b>22.443.186</b>  | <b>24.997.978</b>  |
|                                    |                   |                    |                    |                    |                    |

La anterior tabla muestra el estado de resultados durante el transcurso de los 5 años iniciales de la empresa, en ella las ventas muestran la facturación de los productos a valor de venta que en el primer año representan \$183.871.200, este valor menos el costo de la materia prima y la depreciación arroja una utilidad bruta de \$99.084.231, este buen comportamiento en las ventas, lo que nos da como resultado en el primer año de operación una utilidad operativa positiva de \$12.786.879.

En el segundo año la empresa logra un incremento en las ventas de \$ 189.808.441 equivalente al 5% sin embargo a pesar de que la utilidad bruta es de \$102.235.001 el crecimiento de la empresa es inferior al del año anterior dejando una utilidad operativa de \$11.622.782 con una reducción del 24%. Este comportamiento se sigue presentando en el tercer año y logra un crecimiento del 6.9% respecto al año inmediatamente anterior lo que equivale a \$ 13.991.949 y para los años 4 y 5 presenta un crecimiento de 23.4% y 7.1% respectivamente.

*Tabla 39. Criterios de decisión*

| INDICADORES FINANCIEROS                                   |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor | 18%        |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)                             | 37,67%     |
| VAN (Valor actual neto)                                   | 20.645.320 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)             | 1,93       |

En la tabla 34 se observan los indicadores por los cuales se evalúa si un proyecto es viable financieramente. Esta información revela que el proyecto de la Boutique de chocolates es una gran opción de inversión ya que la tasa mínima de rendimiento alcanzada por la empresa arroja un valor positivo de 37.67%. La inversión se recuperaría en un periodo de 22 meses aproximadamente.

## 6. PLAN OPERATIVO

### 6.1 Cronograma de actividades

Tabla 40. Cronograma de actividades

| META                                                                                              | MES 0 | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Creacion de la empresa<br>Conforme a los requisitos<br>de ley en Colombia                         |       |       |       |       |       |       |
| Realizar la compra de los<br>activos fijos necesarios<br>para el funcionamiento de<br>la empresa  |       |       |       |       |       |       |
| Arrendar el local de la<br>empresa                                                                |       |       |       |       |       |       |
| Instalar el area operativa y<br>de servicio                                                       |       |       |       |       |       |       |
| Realizar el debido<br>reclutamiento, selección y<br>contratacion del personal<br>requerido        |       |       |       |       |       |       |
| Capacitar el personal para<br>la realizacion de sus<br>funciones                                  |       |       |       |       |       |       |
| Evaluar el funcionamiento<br>de la empresa                                                        |       |       |       |       |       |       |
| Realizar la compra de los<br>Insumos y materias primas<br>para la elaboración de los<br>productos |       |       |       |       |       |       |
| Ejecutar estrategias de<br>promocion y publicidad                                                 |       |       |       |       |       |       |
| Pago de nomina de la<br>empresa                                                                   |       |       |       |       |       |       |

### 6.2 Metas sociales

Con el plan de negocios Boutique de Chocolates, se busca generar seis empleos directos de bienestar y calidad para los colaboradores, implementando ambientes saludables y satisfactorios para todos los integrantes de la organización. Igualmente se realizarán constantes evaluaciones de desempeño con el fin de analizar y corregir falencias y mitigar así los riesgos de un mal trabajo. Para mejorar el desempeño de los empleados también está en función de las diferentes actividades en cada área de trabajo; la técnica que tiene como nombre Coaching, se desarrolla metódicamente en las aptitudes y habilidades de las



personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las tareas de cada puesto de actividades.

#### *6.2.1 Plan nacional de desarrollo*

El plan de negocios Boutique de Chocolates se enmarca dentro del Plan Nacional de Desarrollo, con el objetivo del capítulo III Crecimiento sostenible y competitividad en donde la innovación y el emprendimiento son base para el desarrollo y en donde plantea lineamientos estratégicos para apoyar e incentivar la creación y formalización de nuevas empresas.

En el capítulo VIII numeral 9, sub – numeral titulado Racionalización de beneficios tributarios y contribuciones. Según la información consignada en el plan Nacional de Desarrollo, casi el 75% de las pequeñas empresas que se crean cada año fracasan, debido a la baja liquidez y a los altos costos de sostenibilidad, de tal forma que el gobierno ha promovido un proyecto de ley, que busca reducir las cargas tributarias y pago de parafiscales en los primeros años de funcionamiento de las organizaciones.

En función de este objetivo se busca mitigar el flujo de liquidez de estas empresas y mejorar sus condiciones de supervivencia en el mercado, y competitividad frente a otras empresas más grandes también facilitar las condiciones de acceso al mercado de trabajo de las personas más jóvenes a través de disposiciones de incentivos de formalización.

#### *6.2.2 Plan regional de desarrollo*

El departamento del Meta avanza en la cualificación de su población, abriendo caminos para impulsar los nuevos procesos del desarrollo socioeconómico. La Gobernación del Meta en su plan de desarrollo establece como eje para su impulso el crecimiento económico para el desarrollo humano, la creación de estrategias e iniciativas para fomentar el emprendimiento, innovación y creación de empresas como pilares para la generación de empleo y el aumento de los ingresos de los habitantes del departamento.

#### *6.2.3 Clúster o Cadena productiva*

La boutique de chocolates hace parte de *clúster del cacao* el cual está conformado por tres grandes negocios: la producción de cacao en fincas, la transformación en productos terminados (chocolates de mesa, confites y similares) y la comercialización y distribución del producto terminado.

En la producción de cacao las labores agrícolas son desempeñadas por grupos familiares que cuentan con mano de obra de baja calificación, la gran mayoría solo cuenta con estudios hasta primaria. Esto hace que la calidad del cacao que se produce en Colombia sea limitada y costosa.

En cuanto a la transformación del cacao presenta problemas por los costos de adquisición de cacao de calidad, también por los costos para adquirir maquinaria lo que impide a empresas pequeñas tener la tecnología necesaria para ser más competitivos en el mercado.

El negocio de la comercialización del chocolate se concentra en el mercado interno, en el cual empresas como la Nacional de chocolates tiene la mayoría de participación del mercado con un 61%, frente a otros como Ferrero y Colombina con 8.5% y 8.4% respectivamente. El desarrollo comercial se ha centrado en los canales minoristas, constituyendo equipos expertos en ventas.

## 7. IMPACTO AMBIENTAL

La empresa pretende establecer principios para un desarrollo sustentable y con ello asegurar buenos resultados financieros, ecológicos y sociales para su presente y su futuro.

Al implementar prácticas ecológicas la empresa podrá diferenciarse y obtener una ventaja competitiva en el corto plazo y largo plazo mediante beneficios como ahorro en los gastos operacionales y capitales y la minimización de riesgos, también brinda beneficios intangibles como mejor reputación en el mercado por prácticas empresariales responsables.

Inicialmente la empresa se preocupará por estar al día con las ordenanzas ambientales, de salud y de seguridad tanto locales como nacionales. Esto implica como primera medida conseguir los permisos y licencias de funcionamiento necesarios, proveer capacitación a los empleados, controlar, regular y medir el uso de la maquinaria estableciendo estrategias para proteger el medio ambiente. El acatamiento de las normas genera beneficios en algunos programas gubernamentales. Este es el primer paso para que la empresa sea sostenible.

Se debe entender el impacto que la empresa crea en su ambiente en la compra, en la relación con sus clientes y con sus proveedores. De esta forma se puede analizar la forma de alcanzar el éxito del negocio sin afectar el medio ambiente.

El impacto ambiental son aquellas modificaciones positivas o negativas que se generan sobre los recursos naturales y su entorno, Boutique de Chocolates es una empresa comprometida con el ambiente por ello utiliza políticas claras como son las “Tres R” reducir, reutilizar y reciclar en todos los procesos, con el fin de mitigar y minimizar cualquier alteración, reflejando en sus empleados valores y compromisos ambientales

Boutique de Chocolates tiene procesos que impactan el medio ambiente como son:

- *Agua:* contaminación de las fuentes hídricas por el vertimiento de grasas derivadas de proceso de producción y diferentes productos químicos como lo son colorantes utilizados en los procesos de fabricación, desinfectantes entre otros que generan saturación y alteración de la calidad del recurso.
- *Aire:* Emisiones atmosféricas producidas por la combustión de los diferentes productos utilizados para la elaboración de empaquetaduras, plásticos y demás productos que pueden llegar a causar enfermedades respiratorias en la población cercana a la fábrica.

- *Suelo:* los residuos sólidos generados por la planta son de carácter convencional por lo cual son transportados y depositados por la empresa Bioagropecuaria del Llano.

A continuación se relacionan las estrategias que se establecerán para minimizar, mitigar y corregir posibles implicaciones del proyecto en el ambiente.

- *Educación y compromiso.* Es fundamental la participación de los empleados para lograr unas estrategias ecológicas exitosas. Conseguir el compromiso de los empleados implica tanto la comprensión de los asuntos medioambientales como el conocimiento específico del uso de los recursos de la empresa y su impacto en el ambiente.
- *Cuantificar y analizar la operación de la empresa.* Observar qué recursos consume la Boutique de chocolates en cuanto a energía, suministros, materia prima y qué desecha en restos de productos terminados, embalaje, energía, emisiones. Se deberán cuantificar esos desechos. Cuánto invierte la empresa en comprar, manipular, almacenar y disponer el material de desecho. Con una auditoría simple como contar y pesar las bolsas de residuos que desecha la empresa, semanal y mensualmente, o controlar las facturas de energía y servicios.
- *Eficiencia energética:* Realizar una auditoría permanente en el consumo de energía de las máquinas utilizadas en la operación de la empresa y diseñar estrategias para minimizar los costos por el uso de electricidad de la empresa.
- *Uso eficiente del agua.* Diseñar e implementar acciones que permitan un uso razonable y eficiente del agua. Equipos como aireadores de bajo flujo y depósitos y otros inventos para baños. Reutilizar el agua en los procedimientos de fabricación y lavado, hacer recircular el agua de enfriado son tareas que permitirán reducir el uso de agua.
- *Publicidad ecológica.* En la estrategia de promoción y publicidad de la Boutique de chocolates se buscará la manera de utilizar papel reciclado y la contratación de impresores profesionales que utilicen tintas e implementos amigables con el medio ambiente.

## 8. REFERENCIAS

1. DANE. (2005) Pp 1 Recopilado de : - <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>
2. Definición.org - <http://www.definicion.org/costo-de-produccion>
3. DINERO (2009). Recopilado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/chocolates-mercado-mordiscos/80221>
4. EMIS - Emerging Markets Information Service. Recopilado de: <http://www.securities.com>
5. Finanzas. (2009) Recopilado de : <http://financierosudl.blogspot.com/2009/04/concepto-de-depreciacion.html>
6. Grupo Bancolombia Recopilado de : - <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa>
7. Mejorando el impacto ambiental de su empresa. Recopilado de : <http://www.fechac.org/pdf/rse/guiaimpactoambientalparapymes.pdf>
8. PORTAFOLIO (2011). Recopilado de : <http://www.portafolio.co/negocios/colombianos-menos-chocolateros-que-los-vecinos>
9. Superfinanciera (2013). Recopilado de : <http://www.superfinanciera.gov.co>
10. TRABAJO DE GRADO pastas alimenticias libres de gluten UNIMINUTO (2013)
11. Universidad Nal. De Colombia Recopilado de : - [www.virtual.unal.edu](http://www.virtual.unal.edu)
12. Wikipedia Recopilado de : <https://es.wikipedia.org/wiki/Amortizaci%C3%B3n>