

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA  
DE CHOCOLATERIA FINA ARTESANAL**

**FABIAN ANDRES FONSECA ORDOÑEZ  
CARLOS ARTURO RIVERA TORRES**

**UNIVERSIDA EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
GERENCIA INFORMATICA  
BOGOTÁ, D.C. JULIO DE 2012.**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA  
DE CHOCOLATERIA FINA ARTESANAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACION**

**Presentado por:**

**FABIAN ANDRES FONSECA ORDOÑEZ  
CARLOS ARTURO RIVERA TORRES**

**PARA OPTAR AL GRADO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA INFORMATICA**

**UNIVERSIDA EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
GERENCIA INFORMATICA  
BOGOTÁ, D.C. JULIO DE 2012.**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., Julio de 2012.

## **DEDICATORIA**

*A nuestras familias, quienes confiaron en nosotros y nos colaboraron día tras día para lograr con éxito las metas trazadas. A la universidad y docentes que hicieron parte de nuestra formación académica, dándonos los conocimientos necesarios y que hoy día nos permitieron realizar este proyecto. Y a aquellos amigos, que en este tiempo nos brindaron su incondicional apoyo.*

*Simplemente, a todas las personas que de verdad creyeron en nosotros e hicieron posible el desarrollo de este proyecto.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Realmente no hay palabras suficientes que puedan expresar la gran satisfacción del logro alcanzado, que es el producto del esfuerzo, dedicación y constancia a lo largo de este tiempo de estudio. Ahora, sólo nos queda decir: Gracias, gracias a Dios y a todas aquellas personas, que directa o indirectamente, contribuyeron a la realización de este proyecto.*

*Hoy queremos agradecer a Dios, por darnos las fuerzas necesarias para seguir adelante y no rendirnos ante las dificultades, por orientar nuestro camino y poner en él a aquellas personas que nos acompañaron durante este proceso, que hoy termina con éxito.*

*Gracias a nuestras familias, que nos dieron la oportunidad de realizar nuestros estudios y depositaron su confianza en nosotros; sin duda alguna, a aquellos amigos que nunca nos dejaron abandonar nuestras metas y nos ayudaron a alcanzarlas, a ellos que sin su ayuda no hubiese sido posible llegar hasta aquí.*

*De igual forma, agradecemos a nuestros profesores y director de proyecto que nos dieron la orientación necesaria para llevar a cabo la definición y culminación de este trabajo, que es el resultado de nuestro título.*

*Los más sinceros agradecimientos a todas y cada una de las personas, que estuvieron compartiendo con nosotros durante este tiempo de estudio, nos brindaron su apoyo incondicional y que hoy día hacen parte de nuestro logro; muchas gracias.*

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| ABSTRACT .....  | 11 |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                 | 12 |
| INTRODUCCIÓN .....                                      | 13 |
| JUSTIFICACIÓN .....                                     | 14 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....                       | 16 |
| 1.1. IDEA DE NEGOCIO .....                              | 16 |
| 1.2. ANÁLISIS PREVIO DE VIABILIDAD .....                | 16 |
| 1.3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....                 | 17 |
| 1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO .....           | 17 |
| 1.5. NUESTRA EMPRESA.....                               | 18 |
| 1.5.1. MISIÓN .....                                     | 18 |
| 1.5.2. VISIÓN .....                                     | 18 |
| 1.5.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....                       | 19 |
| 1.5.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....                    | 19 |
| 2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE INVERSIÓN .....               | 21 |
| 2.1. ENTORNO ECONÓMICO .....                            | 21 |
| 2.2. INVERSIÓN EN EL SECTOR DEL CACAO EN COLOMBIA.....  | 21 |
| 2.2.1. CUALIDADES DEL SECTOR DEL CACAO EN COLOMBIA..... | 22 |
| 2.2.2. FACTORES DE LA DINÁMICA DEL SECTOR .....         | 31 |
| 2.3. CHOCOLATERIA FINA Y ARTESANAL.....                 | 32 |
| 3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....            | 34 |
| 3.1. ESTUDIO DE MERCADO .....                           | 34 |
| 3.1.1. HIPÓTESIS Y FINALIDAD.....                       | 35 |
| 3.1.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA POBLACIONAL .....       | 35 |
| 3.1.3. DISEÑO DE LA ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN .....     | 36 |
| 3.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                      | 38 |
| ANÁLISIS DE LA DEMANDA (CONSUMO).....                   | 38 |
| CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....                  | 42 |

|   |    |
|---|----|
| ANÁLISIS DE LA OFERTA (ATRIBUTOS Y COMPETENCIA).....                | 44 |
| UBICACIÓN .....   | 48 |
| MARKETING.....  | 49 |
| ANÁLISIS DE PRECIOS .....   | 50 |
| MERCADO POTENCIAL Y NECESIDADES INSATISFECHAS .....                 | 52 |
| COMERCIALIZACIÓN.....   | 53 |
| 3.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....                                 | 56 |
| 3.3. NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO.....                     | 56 |
| 3.4. MERCADO POTENCIAL.....   | 57 |
| 3.5. ¿QUÉ BUSCAN LOS CLIENTES? .....                                | 57 |
| 3.6. ¿POR QUÉ COMPRAR NUESTROS PRODUCTOS?.....                      | 58 |
| 3.7. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE COMPETENCIA EXISTENTE EN EL MERCADO?..... | 58 |
| 3.8. CLAVES DE ÉXITO PARA EL FUTURO .....                           | 59 |
| 3.9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....                                     | 59 |
| 4. ANALISIS EXTERNO .....   | 61 |
| 4.1. LA COMPETENCIA.....  | 61 |
| 4.1.1. COMPETENCIA DIRECTA.....                                     | 62 |
| 4.1.2. COMPETENCIA INDIRECTA .....                                  | 67 |
| 4.2. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....                               | 70 |
| 4.3. FUERZAS DE PORTER .....  | 71 |
| 4.4. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....                       | 74 |
| 4.5. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS .....                              | 75 |
| 5. ANÁLISIS INTERNO .....   | 76 |
| 5.1. CADENA DE VALOR.....   | 76 |
| 5.1.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL NEGOCIO .....                    | 77 |
| 5.1.2. ACTIVIDADES DE SOPORTE DEL NEGOCIO .....                     | 77 |
| 5.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS .....                              | 78 |
| 6. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO .....         | 80 |
| 7. BALANCED SCORECARD.....  | 82 |
| 7.1. MAPA ESTRATÉGICO .....   | 82 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 7.2.   | CUADRO DE MEDICIÓN ESTRATÉGICO .....     | 83  |
| 8.     | PLAN DE MARKETING .....                  | 85  |
| 8.1.   | PRODUCTO .....                           | 85  |
| 8.1.1. | IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO .....        | 85  |
| 8.1.2. | CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO .....       | 86  |
| 8.1.1. | ESTILOS DEL PRODUCTO .....               | 87  |
| 8.1.2. | EMPAQUE DEL PRODUCTO .....               | 91  |
| 8.1.3. | GARANTÍA DEL PRODUCTO .....              | 92  |
| 8.1.4. | POLÍTICA DE PRODUCTO Y SERVICIO.....     | 92  |
| 8.2.   | PRECIO.....                              | 94  |
| 8.2.1. | LISTA DE PRECIOS FIJOS.....              | 94  |
| 8.2.2. | DESCUENTOS.....                          | 95  |
| 8.3.   | MECANISMOS DE PAGO .....                 | 95  |
| 8.4.   | PLAZA (DISTRIBUCIÓN).....                | 96  |
| 8.4.1. | LUGAR.....                               | 96  |
| 8.4.2. | CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....            | 97  |
| 8.4.3. | CUBRIMIENTO .....                        | 97  |
| 8.4.4. | TRANSPORTE .....                         | 98  |
| 8.4.5. | INVENTARIOS.....                         | 98  |
| 8.4.6. | ALMACENAMIENTO.....                      | 98  |
| 8.4.7. | DESPACHO .....                           | 99  |
| 8.5.   | PROMOCIÓN .....                          | 99  |
| 8.5.1. | ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD .....           | 99  |
| 8.5.2. | PROMOCIONES.....                         | 101 |
| 8.5.3. | EXHIBICIONES .....                       | 101 |
| 8.5.4. | ESTRATEGIA DE VENTAS.....                | 101 |
| 9.     | PLAN DE OPERACIONES.....                 | 104 |
| 9.1.   | LOCALIZACION ÓPTIMA.....                 | 104 |
| 9.1.1. | EVALUACIÓN DE POSIBLE LOCALIZACIÓN ..... | 105 |
| 9.1.2. | UBICACIÓN IDEAL DEL LOCAL.....           | 106 |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 9.1.3.  | TAMAÑO IDEAL DEL LOCAL .....                             | 107 |
| 9.2.    | PROCESO PRODUCTIVO.....                                  | 107 |
| 9.2.1.  | DIAGRAMA DEL PROCESO .....                               | 107 |
| 9.2.2.  | SUMINISTROS E INSUMOS .....                              | 107 |
| 9.2.3.  | MAQUINARIA Y EQUIPOS .....                               | 109 |
| 9.2.4.  | COSTOS DE PRODUCCIÓN .....                               | 110 |
| 10.     | ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....                      | 111 |
| 10.1.   | ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....                          | 111 |
| 10.2.   | ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....                              | 111 |
| 10.3.   | DESCRIPCIÓN DE CARGOS PRINCIPALES .....                  | 112 |
| 10.4.   | CONDICIONES DE TRABAJO .....                             | 117 |
| 10.5.   | POLÍTICAS Y NORMAS.....                                  | 118 |
| 10.6.   | RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....                          | 121 |
| 11.     | ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....                     | 125 |
| 11.1.   | INVERSIÓN INICIAL .....                                  | 125 |
| 11.2.   | FLUJO DE INVERSIONES.....                                | 126 |
| 11.3.   | CAPITAL DE TRABAJO .....                                 | 127 |
| 11.4.   | FUENTES DE FINANCIACIÓN .....                            | 130 |
| 11.5.   | ESTADOS FINANCIEROS .....                                | 131 |
| 11.5.1. | ESTADO DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS) .....        | 131 |
| 11.5.2. | FLUJO DE CAJA Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO ..... | 131 |
| 12.     | ESTUDIO LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.....                   | 133 |
| 12.1.   | ASPECTOS LEGALES .....                                   | 133 |
| 12.1.1. | FIGURA JURÍDICA DE LA ORGANIZACIÓN .....                 | 133 |
| 12.1.2. | SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN .....                          | 133 |
| 12.1.3. | RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....                    | 133 |
| 12.2.   | IMPACTO SOCIAL.....                                      | 134 |
| 12.3.   | IMPACTO AMBIENTAL .....                                  | 134 |
| 13.     | VENTAJA COMPETITIVA.....                                 | 136 |
| 14.     | CONCLUSIONES .....                                       | 137 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 138 |
| ANEXOS .....      | 139 |

## **ABSTRACT**

This project involves the creation of a small business of handmade fine chocolate in the capital, which is characterized by the development of fine chocolates with the possibility of customizing products to suit customers, in addition to a key factor in marketing, such as electronic auctions.

Therefore, to evaluate the financial profitability of this business idea was carried out respectively a business plan that runs from the market research and analysis to the study and economic evaluation. The market survey was based on five aspects: the analysis of demand, supply, prices, location and marketing.

Since this analysis was defined business strategy to be implemented by the company, based on certain policies that seek to expand coverage and market penetration by attracting customers satisfied. That is, develop advertising strategies, marketing and sales to be positioning the products in the market, always with a strategy of differentiation from the competition by using the customization of flavors, a policy of low prices and product distribution through online catalog.

In order to expand the variety and flavors of chocolate, what we seek with this project is to introduce a new product to market with innovative flavors form and thereby seeking a new option for the customer. Our main priority is to give customers a good product with economic ease.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en la creación de una pequeña empresa de chocolatería fina artesanal en la capital del país, la cual se caracterizará por la elaboración de chocolates finos con la posibilidad de personalización de los productos a la medida de los clientes, además de contar con un factor clave de comercialización, como lo es la venta electrónica.

Por ende, para evaluar la rentabilidad financiera de esta idea de negocio se realizó respectivamente un plan de negocios que comprende desde el análisis e investigación de mercado, hasta el estudio y evaluación económica. El estudio de mercado se basó en cinco aspectos: el análisis de la demanda, la oferta, los precios, la ubicación y la comercialización.

A partir de dicho análisis se definió la estrategia de negocio a implementar por parte de la empresa, basada en ciertas políticas que buscan ampliar la cobertura y penetración en el mercado mediante la captación de clientes satisfechos. Es decir, se desarrollarán estrategias de publicidad, comercialización y ventas para ir posicionando los productos en el mercado actual, siempre con una estrategia de diferenciación frente a la competencia mediante la opción de personalización de sabores, una política de precios bajos y la distribución de productos por medio de catálogo online.

Con el fin de ampliar la variedad y sabores de chocolates, lo que buscamos con dicho proyecto es dar a conocer un nuevo producto al mercado con forma y sabores innovadores buscando de esta manera una opción nueva para el cliente. Nuestra principal prioridad es dar al cliente un buen producto con facilidad económica.

## INTRODUCCIÓN

Para crear una empresa se debe partir de una idea, generalmente son varias las ideas de negocio que pueden surgir en el momento antes de tomar la decisión del proyecto a emprender. Y para que el proyecto tenga éxito, este debe ofrecer algo que responda a las necesidades de los futuros clientes de una mejor forma que lo que lo hace la competencia actual que está en el mercado.

En la actualidad, uno de los sectores de gran crecimiento y demanda es la chocolatería, puesto que las tendencias de consumo del chocolate a nivel mundial se han incrementado considerablemente debido a diferentes factores, dentro de los cuales se puede mencionar los beneficios que este tiene en la salud ya que contiene una gran cantidad de antioxidantes los cuales ayudan en la captación de radicales libres evitando la muerte celular temprana.

De acuerdo a un sondeo realizado para el estudio, el 95% de las personas consume chocolates y dentro de ese porcentaje cerca del 75% lo consume 2 ó 3 veces a la semana, lo que generaría una alta productividad de ganancia para el negocio; aunque frente a este hecho de consumo masivo, el 60% no conoce la diferencia entre chocolates artesanales y chocolates industriales, sumado a que casi ese mismo porcentaje de consumidores acostumbra a comprar chocolates es directamente en almacenes de cadena, contra un 40% que disfruta de consumir un buen chocolate directamente elaborado en chocolaterías artesanales o también conocidas como chocolaterías gourmet. Por eso, uno de nuestros objetivos con este negocio es poder llegar a ese sector de consumidores que son amantes de los chocolates, pero que optan por comprar en almacenes de cadena, con el fin de presentarles un producto saludable y a un buen costo, pero cuyo precio equipara su calidad.

En este contexto, nuestro mercado objetivo abarca a todas aquellas personas que disfrutan de los chocolates, al brindarles una nueva opción de consumo con garantía de alta calidad, sin degradación alguna de los productos utilizados. El mercado del chocolate es bastante amplio, y la competencia también, tanto a nivel industrial como artesanal, en especial la chocolatería artesanal, que es nuestro propósito, se está dando a conocer en el país y su demanda es extensa, lo que sin lugar a dudas representa un sector atractivo para la inversión.

## JUSTIFICACIÓN

Nuestra idea plantea un concepto de negocio con base al diseño de establecer una empresa especializada en chocolates tipo gourmet, con productos artesanales, completamente saludables, deliciosos y elaborados al gusto del consumidor, productos a la medida de las necesidades del cliente, una chocolatería completamente artesanal desde el proceso de elaboración hasta el proceso de empaque del producto. De esta forma, lo que buscamos con el concepto de negocio no es simplemente “producir para vender”, sino identificar las necesidades del consumidor y de esta forma “producir lo que el cliente quiere y como lo quiere”. Buscamos innovar en los sabores y diseños, sin dejar de lado lo clásico, pero siempre conservando todos los nutrientes que brinda el buen chocolate, ofreciendo así al consumidor un producto único, natural y exquisito al paladar.

Actualmente Colombia se encuentra dentro de los 10 países con mayor producción de cacao y la industria cacaotera del país se está consolidando, por lo que ofrece ser un sector de amplio desarrollo. El cacao producido en nuestro país goza de gran prestigio, nuestro cacao fue reconocido internacionalmente como fino de sabor y aroma por la ICCO (Organización Internacional del Cacao), sólo cinco países en el mundo tienen este reconocimiento, lo que lo hace ser muy apetecido y resulta ideal como producto de exportación. En este amplio contexto, de esta forma se garantiza que la materia prima a emplear en nuestros productos es de excelente calidad y cien por ciento nacional.

Para nadie es un secreto los beneficios de un buen chocolate, el problema es que pocos saben diferenciar entre un buen chocolate y un chocolate refinado, este último es el que encontramos generalmente en los almacenes de cadena y cuyo valor nutricional es escaso, ya que gran porcentaje de la manteca de cacao es reemplazada por grasas hidrogenadas.

Lo que se busca es la elaboración de un producto en su totalidad artesanal, cuidadosamente elaborado, con ingredientes de alta pureza y sobretodo un producto saludable. Aunque Colombia cuenta ya con algunas chocolaterías que buscan retomar esta tradición artesanal, frente a un mercado industrializado de este producto, nosotros proponemos un modelo de negocio que se adapta a las necesidades que hoy exige el consumidor debido no sólo a la variedad de chocolates de alta calidad que se producirán, sino a la alternativa de personalización y al bajo costo que se brindarán los productos, con el fin de que todos tengan la posibilidad de disfrutar de deliciosos chocolates completamente naturales.

Pero la pregunta es: ¿por qué un cliente dejará de comprar a la competencia para adquirir nuestros productos? Nosotros buscamos innovar en sabores propios de nuestro país, ofrecemos algo único, delicioso y completamente saludable a nuestros clientes, brindándoles la alternativa de personalizar sus chocolates; proponemos una estrategia de comercialización tanto en punto de venta, como a partir de un catálogo online de productos que le permita a todos poder conocer el negocio, gracias a la personalización en la elaboración de chocolates de acuerdo a cada necesidad.

En términos generales, Colombia produce, consume, exporta e importa chocolate, que sin lugar a dudas es un privilegio del que pocos países gozan, y que por lo mismo representa un negocio de gran crecimiento y

desarrollo, y lo hace verdaderamente fructífero. Las posibilidades que ofrece un mercado en crecimiento son mayores que las ofertadas en un mercado estancado o en declive, en un mercado creciente hay nuevos clientes y mayor demanda de los existentes facilitando nuestra introducción en el mercado.

Estos acontecimientos hacen que el proyecto que se presenta a continuación tenga un gran atractivo especialmente en términos de rentabilidad financiera. Nuestro concepto busca innovar en la elaboración de sabores y diseños de chocolates con materia prima nacional, ofreciendo productos saludables y de excelente calidad a un precio justo, generando competitividad frente a otras compañías de la misma línea.

# 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## 1.1. IDEA DE NEGOCIO

El negocio del chocolate actualmente se enfrenta a una creciente oferta del producto, en la actualidad la tendencia del consumo del chocolate a nivel mundial se ha incrementado considerablemente debido a diferentes factores, dentro de los cuales se destaca los beneficios que este tiene en la salud ya que contiene una gran cantidad de antioxidantes los cuales ayudan en la captación de radicales libres evitando la muerte celular temprana.

Por lo tanto, se pretende crear una empresa de chocolatería fina enfocada a la elaboración de productos saludables, únicos y al gusto del consumidor, con ingredientes de alta calidad, sin conservantes o grasas hidrogenadas, queremos lograr que los potenciales clientes de nuestros chocolates respondan favorablemente a la oferta de la empresa, mediante una estrategia de marketing y comercialización enfocada a dar a conocer nuestros productos por medio de la venta por medio de la página web de la empresa, creando así una imagen, una marca de la empresa que permita a los clientes cautivarlos con nuestros chocolates.

Buscamos que todas las personas puedan darse el lujo de deleitarse con un buen chocolate, incluso aquellas que por algún tipo de enfermedad no pueden, pero que dentro de nuestra chocolatería podrá encontrar el chocolate ideal y saludable a la condición necesaria por el consumidor; porque la base de nuestro desarrollo es la elaboración de productos saludables con todos los beneficios que trae consigo el chocolate.

Asimismo, la competencia de este tipo de negocio es fuerte, a pesar de que no es muy grande, sin embargo es un sector de alto crecimiento, en especial dentro de la capital del país. Aunque no se tienen estadísticas oficiales sobre este sector de la industria del chocolate, es evidente que son cada vez más las tiendas de chocolates artesanales que están penetrando en el mercado y ganando participación y posicionamiento de marca, porque sin lugar a dudas el verdadero chocolate es un producto de gran demanda. De esta manera se plantea un concepto de negocio con base al diseño de establecer una tienda especializada en chocolates, con productos artesanales, completamente saludables y elaborados al gusto del consumidor, productos a la medida de las necesidades del cliente.

Con esta idea de negocio se pretende es formular un proyecto de inversión, el cual va encaminado a beneficiar a la sociedad en general, pues lo que se pretende es que el producto proporcione la mayor satisfacción posible a los consumidores. Nosotros como dueños del proyecto pretendemos tener una rentabilidad sobre los recursos que se vayan a invertir y también generar nuevas fuentes de empleo directo, e indirecto aunque en menor cantidad, que de alguna manera tendrá un impacto positivo en la economía local del área donde se pretende implementar el proyecto.

## 1.2. ANÁLISIS PREVIO DE VIABILIDAD



Una idea puede ser muy válida en teoría, pero no necesariamente dar lugar a una empresa viable, por consiguiente es conveniente examinar esta idea de forma previa, antes de profundizar en el respectivo estudio y análisis.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>VIABILIDAD TÉCNICA</b>   | <p>A nivel técnico sí es factible nuestra idea de negocio, ya que nuestro país produce cacao de excelente calidad y cuenta con la más alta tecnología en el sector; lo que facilita la obtención de materia prima netamente nacional para nuestros productos.</p> <p>Por lo tanto, los insumos como la maquinaria para nuestro negocio sí se consiguen en el país y no presentan ningún tipo de conflicto que pueda afectar el desarrollo de la empresa.</p> |
| <b>VIABILIDAD ECONÓMICA</b> | <p>A nivel económico existen diversos mecanismos de apoyo a emprendedores, por ejemplo PROEXPORT apoya la inversión en este sector de la chocolatería, porque es un sector rentable.</p> <p>La posibilidades tanto de financiamiento como los costos de materia prima y la venta de dichos productos, es equivalente, dando lugar a obtener ganancias de ventas a precios asequibles para los potenciales clientes, dando rentabilidad al negocio.</p>       |
| <b>VIABILIDAD COMERCIAL</b> | <p>A nivel comercial, la demanda de este tipo de productos es considerable y su competencia es pequeña pero está en crecimiento; por lo tanto, nuestra idea propone una mejor forma de satisfacer la demanda frente a la competencia, lo que representa una garantía del negocio en el mercado.</p> <p>Además, se tendrá como base la tendencia actual de la demanda, la competencia existente y la innovación de la idea.</p>                               |

En este contexto, un filtro previo de viabilidad del negocio, aunque todavía no se conocen en detalle ni el mercado, ni los competidores, ni los recursos necesarios para su puesta en marcha, es importante precisar una percepción inicial sobre el negocio que se quiere emprender.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Realizar un Plan de Negocios para crear una empresa de chocolatería artesanal que ofrezca a los consumidores un producto saludable, único y exquisito, de excelente calidad y a un precio equivalente a su delicioso sabor y elaboración, disponible en la capital del país.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Determinar la existencia de una demanda potencial en el mercado del chocolate para el producto que se desea producir.
- Determinar la viabilidad técnica y financiera del proyecto, para que su implementación sea totalmente factible en la ciudad de Bogotá, Colombia.

- Determinar la rentabilidad económica del proyecto para la instalación de una pequeña empresa de chocolatería fina en la ciudad.
- Establecer una proyección en el logro del nivel de ventas promedio de forma rentable, durante el primer año de vida del proyecto.
- Establecer una proyección en el incremento del porcentaje de ventas en 0.5% anualmente hasta llegar al 1.5% del total de la demanda prevista.

## **1.5. NUESTRA EMPRESA**

Nuestra empresa CIOCCOLATO AMBER, es una chocolatería fina ubicada en la capital del país, y dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates artesanales, utilizando materias primas nacionales de excelente calidad.

Pensamos en elaborar lo que el cliente quiere y como lo quiere, salvaguardando todos los nutrientes: vitaminas, minerales, proteínas, que ofrece el buen chocolate, el chocolate gourmet; sin reemplazar el porcentaje de la manteca de cacao por grasas hidrogenadas, ni utilizar altos contenidos de refinamiento, conservantes e ingredientes no puros que resultan al fin de cuentas perjudiciales para la salud, perdiendo así el verdadero valor nutritivo del chocolate.

Se busca ofrecer una alternativa a los consumidores para que ellos mismo elijan los sabores, adicionalmente a que serán productos únicos, saludables y deliciosos, con una presentación y envoltura apoyada en la línea artesanal que se propone con este desarrollo de una chocolatería artesanal al gusto del consumidor.

Por otra parte, buscamos innovar en los sabores y recetas experimentando con sabores propios de nuestro país, claro está, sin dejar de lado la tendencia de los sabores clásicos.

### **1.5.1. MISIÓN**

Nuestra chocolatería tiene como misión promover la cultura del chocolate a través de un producto de alta calidad, ofreciendo a los clientes un chocolate completamente tradicional y saludable, elaborado de forma artesanal sin ningún tipo de aditivos, y de acuerdo a los gustos del cliente.

Queremos lograr que los consumidores de este tipo de productos se sientan identificados con los chocolates producidos por CIOCCOLATO AMBER.

### **1.5.2. VISIÓN**

Nuestra visión es lograr el posicionamiento y consolidación de la marca en el mercado en el cuarto año de vida del proyecto. Y penetrar en el mercado internacional a largo plazo.

Para el año 2017, la chocolatería CIOCCOLATO AMBER será reconocida como una de las mejores chocolaterías a nivel nacional por ofrecer productos de excelencia e innovación en el sector de la chocolatería fina artesanal.

### 1.5.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El chocolate es un alimento saludable, y ha sido objeto de numerosos estudios científicos que certifican sus propiedades y los distintos beneficios que trae para la salud, tanto psíquica como físicamente, además de su inclusión en la dieta diaria nos generará placer, por su sabor y por las endorfinas que libera nuestro cerebro.



Por consiguiente, en nuestra chocolatería ofreceremos bombones y trufas de chocolate con la más alta calidad en el desarrollo de sus procesos de diseño y elaboración, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, al ofrecer productos exclusivos y deliciosos.

Fieles a nuestra convicción de ofrecer productos de alta calidad, elaboraremos bombones y trufas bajo el compromiso y cumplimiento de los siguientes detalles:

- Todos nuestros productos serán elaborados con el mejor chocolate, productos nacionales de aromas y sabores únicos.
- Nuestros chocolates serán elaborados a mano, usando los más finos ingredientes y con personal calificado en conocimiento.
- Cada una de las recetas serán elaboradas sin añadir conservantes, para que los beneficios del cacao se mantengan intactos. Nuestros bombones y trufas sí saben a chocolate.
- Para los rellenos tampoco utilizaremos conservantes ni colorantes artificiales. Tanto las cremas como los concentrados y esencias serán elaborados directamente.
- Nuestros chocolates serán atractivos por sus brillantes y perfectos acabados, que producen crujientes sensaciones.
- Nuestra innovación se basa en personalizar la presentación y sorprender en la forma de los diseños y empaques de los chocolates.
- La mejora continua en nuestro servicio y la creación de nuevos productos son nuestros próximos objetivos.

¿Cuál son los nutrientes del chocolate? El porcentaje de cada uno dependerá del tipo de chocolate y la calidad del mismo, pero todos ellos contienen: minerales, vitaminas, energía, fibras, proteínas, hidratos de carbono, claro está que todo depende de la composición de cada chocolate, de ahí la opción de elegir un chocolate artesanal, un chocolate gourmet, elegir CIOCCOLATO AMBER.

### 1.5.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo principal de la empresa es elaborar y ofrecer a los consumidores de chocolate fino, un producto saludable, único y exquisito, de excelente calidad y a un precio justo, disponible tanto en el local de venta ubicado en la capital del país, como por catálogo en el sitio web de la empresa.

| <b>Objetivo a Corto Plazo.</b>   | <b>Objetivo a Mediano Plazo.</b>                                     | <b>Objetivo a Largo Plazo.</b>                             |
|--|--|--|
| Búsqueda de la financiación necesaria, adecuación de local y puesta en marcha. | Inicio del retorno de inversión y mejora de los elementos locativos. | Posibilidad de abrir otro local de venta para el año 2015. |

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar productos personalizados a las necesidades de cada cliente, con empaques igual de únicos a sus sabores, elaborados a su gusto.
- Innovar en la combinación de sabores, colores y estilos en bombones y trufas, ofreciendo a los consumidores un producto exclusivo y delicioso.
- Elaborar chocolates con productos nacionales y sabores propios de nuestro país, con el fin de innovar en la degustación de este exquisito y tradicional dulce.

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE INVERSIÓN

### 2.1. ENTORNO ECONÓMICO

Para desarrollar un adecuado análisis económico en relación a la creación de una empresa, es indispensable identificar el contexto económico en el cual se desarrollará. A continuación se presenta una breve presentación del panorama económico para el sector de cacao en Colombia.

A nivel macroeconómico Colombia ha manejado niveles de inflación bajos en los últimos años, permitiendo una estabilidad de precios en los productos y servicios. En este sentido, la inflación en Colombia para el 2012 a Junio es de 3.20%, para el 2011 fue del 3.73%, en relación al crecimiento de la economía, esta ha sido del orden de entre el 3.5% y 4.5% anual en plena crisis mundial, lo que fortalece la idea de que Colombia ha salido ileso del reajuste económico mundial.<sup>1</sup>

Otro factor a destacar, es el aumento de exportaciones tradicionales, hidrocarburos e ingresos de capital externo, lo que reducirá ligeramente el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos y del consolidado del sector público.

Con respecto a las expectativas de la economía a largo plazo, se debe mencionar que la principal preocupación radica en el posible contagio de la grave situación económica internacional a Colombia, lo que podría provocar la entrada en un círculo vicioso de desempleo, bajo consumo y desaceleración sistémica de la economía.

No obstante, los analistas consideran que la desaceleración de la economía global se ralentizará, lo cual indica que el ajuste de las economías está llegando a su final. En este contexto, Colombia crecería a más de 4% anual a partir de 2013. En este caso, con tasas promedio de crecimiento levemente superiores a 4% anual, los desequilibrios fiscales no sobrepasarían 4.5% del PIB y los de cuenta corriente de balanza de pagos 2.3% del PIB. Se trataría de desequilibrios administrables que no se traducirían en aumentos sustanciales de la deuda pública.

En resumen, la economía colombiana se ha comportado de una manera opuesta al resto de las economías de países desarrollados, debido a un sistema financiero estricto y un grado de bancarización inferior al de países europeos o EEUU.

Finalmente, la situación colombiana se encuentra en un ciclo económico de crecimiento, por tanto, es un buen momento para emprender un plan de negocio.

### 2.2. INVERSIÓN EN EL SECTOR DEL CACAO EN COLOMBIA<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Información tomada del portal Inflación Colombia. <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>  
Evolución Actual de la Inflación en Colombia, se encuentra como anexo al presente documento.

<sup>2</sup> Estudio Perfil del Cacao 2012, realizado por PROEXPORT. <http://www.proexport.com.co>

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

Proexport Colombia ha identificado los sectores y subsectores que representan destacadas oportunidades de inversión para el desarrollo de negocios en el país, entre los cuales se destaca el Sector del Cacao, Chocolatería y Confitería. Pero ¿qué lo hace ser un sector atractivo para invertir?

Colombia cuenta con una potencialidad de 2 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao. Con una posición geográfica estratégica, en su condición de país tropical, el territorio nacional se beneficia de luminosidad permanente y disponibilidad de recursos hídricos durante todo el año. Adicionalmente, se cuenta con el material genético definido para su utilización de acuerdo a cada zona agroecológica del país.

#### **Características Generales de Inversión:**

- El cacao colombiano recibió distinción en la segunda edición de los premios internacionales del cacao en el “Salon du Chocolat” de París, reconocimiento otorgado por su sabor dulce.
- El Cocoa Market Review 2012 pronostica un déficit global de 100.000 toneladas; se presenta una oportunidad de negocio para satisfacer la demanda mundial de cacao.
- Colombia cuenta con una potencialidad de 2 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao, lo que lo ubicaría como uno de los principales cultivadores de cacao en el mundo.<sup>3</sup>
- El sector chocolatería y confitería hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que busca mejorar la competitividad sectorial mediante alianzas Público-Privadas y planes de negocios.
- Exención al impuesto a la renta para cultivos de tardío rendimiento. Entre el 2004 y 2014 los nuevos cultivos de cacao están exentos del impuesto a la renta líquida por un plazo de 10 años contados a partir del inicio de la producción.
- Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen 70% del cacao fino y de aroma del mundo.

Por ende, a continuación se describirán cada una de las ventajas de invertir en cacao en Colombia y los beneficios que privilegian su inversión.

#### **2.2.1. CUALIDADES DEL SECTOR DEL CACAO EN COLOMBIA**

El cacao producido en Colombia cuenta con unas características únicas que le dan un valor excepcional al sector. A continuación se describen las cualidades que hacen del cacao de nuestro país, uno de los productos de mayor atractivo en inversión.

#### **MEJOR SABOR Y AROMA**

**El Cacao de Colombia tiene el mejor sabor y aroma;** distinción que solo tiene el 5% del grano mundial según la Organización Internacional del Cacao (ICCO).

---

Este estudio fue consolidado por PROEXPORT, a partir de la información consultada en la FAO, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Organización Internacional de Cacao (ICCO por sus siglas en inglés), el Concejo Nacional Cacaotero y FEDECACAO.

<sup>3</sup> Países con Mayor Exportación de Cacao en el 2011, se encuentra como anexo al presente documento.

El cacao colombiano fue declarado por la ICCO<sup>4</sup>, como fino y de aroma. Esta categoría alberga solo el 5% del grano mundialmente comercializado. La calidad del cacao se analiza dependiendo de sus cualidades<sup>5</sup> físicas, químicas y organolépticas. Esta combinación de factores hace que el cacao colombiano, transmita sensaciones únicas a los sentidos, con propiedades aromáticas y características químicas superiores a las de cacao corriente o tradicional.

El cacao fino y de aroma, proviene de cruces de clones criollos y trinitarios. En Colombia se ha implementado en los últimos 10 años, la siembra con clones regionales o de origen trinitario, garantizando que el 100% de la producción sea fino y de aroma. Adicionalmente, el cacao colombiano recibió distinción en la segunda edición de los premios internacionales del cacao en el “Salon du Chocolat” de París, reconocimiento otorgado por su sabor dulce.

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

**Posición geográfica estratégica**, en su condición de país tropical, ubicado en zona ecuatorial, el territorio nacional se beneficia de una luminosidad permanente durante todo el año. De igual forma, cuenta con una gran variedad de pisos térmicos y disponibilidad de recursos hídricos.

El cacao es originario del Amazonas y actualmente se cultiva en diferentes países del trópico ubicados entre los 18° Norte hasta los 20° Sur de la línea ecuatorial. Actualmente en Colombia se cultiva en regiones que cumplen con las condiciones edáficas, fisiográficas y climáticas adecuadas para el cultivo de cacao. (Entre 0-1.100 msnm, 24-28°C, 1.800-2.600 mm de precipitación anual).

Según la FAO, Costa de Marfil es el mayor productor a nivel mundial con 2.150.000 hectáreas a 2010, seguido por Ghana (1.625.000 ha) y Nigeria (1.344.500 ha). Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen 70% del cacao fino y de aroma del mundo. De estos, Ecuador cuenta con 360.025 ha, Colombia con 143.645 ha, Perú con 77.192 ha y Venezuela con 48.400 ha según la FAO.

### ÁREAS CULTIVADAS CON CACAO EN EL MUNDO



Fuente: Fedecacao, MADR y CORPOICA

<sup>4</sup> Decreto 1

Cacao, real

<sup>5</sup> Cualidad

porcentaje

Consejo Internacional del

. Cualidades químicas:

## ÁREA DE CULTIVO DE CACAO

Colombia cuenta con una potencialidad de 2 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao, lo que lo ubicaría como uno de los principales cultivadores de cacao en el mundo.

Corpoica, Fedecacao y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) realizaron un estudio de zonificación por aptitud para los cultivos de cacao (escala 1:100.000), teniendo en cuenta criterios edáficos y climáticos. Este estudio estimó que en Colombia existen 2 millones de hectáreas con aptitud para plantaciones de cacao (2003), de las cuales 662.669 hectáreas son tierras sin restricciones o ligeras restricciones (A1)<sup>6</sup>, es decir que no requieren ningún tipo de adecuaciones de suelos para el cultivo y 1.3 millones tienen restricciones moderadas (A2)<sup>7</sup>.

### ZONIFICACIÓN DE REGIONES CON APTITUD PARA EL CULTIVO DE CACAO (HECTÁREAS)

| Departamento       | A1             | A2daa            | A2dab          | A2tea          | TOTAL            |
|--------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| Santander          | 105.911        | 351.571          | 15.857         | 5.461          | 478.800          |
| Casanare           | 134.855        | 200.842          | -              | -              | 401.684          |
| Meta               | 66.159         | 241.310          | -              | -              | 307.469          |
| Bolívar            | 21.458         | 73.166           | 5.986          | 89.050         | 189.660          |
| Norte de Santander | 108.750        | 68.647           | 6.128          | 32             | 183.557          |
| Antioquia          | 55.293         | 50.238           | 8.547          | -              | 114.078          |
| Arauca             | 11.705         | 58.101           | 973            | -              | 70.779           |
| Cesar              | 27.263         | -                | 10.889         | 29.067         | 67.219           |
| Cundinamarca       | 46.304         | 7.311            | 11.577         | -              | 65.192           |
| Boyacá             | 31.923         | 8.421            | 110            | 460            | 40.914           |
| Caldas             | 34.769         | 2.190            | 191            | 21             | 37.171           |
| Tolima             | 20.109         | 477              | 9.815          | -              | 30.401           |
| Cauca              | 5.350          | -                | 18.805         | -              | 24.155           |
| Huila              | 4.435          | -                | 15.551         | -              | 19.986           |
| Valle del Cauca    | 4.053          | 655              | 14.225         | -              | 18.933           |
| Sucre              | 5.207          | -                | 9.718          | 1.073          | 15.998           |
| Risaralda          | 4.932          | -                | 2.122          | -              | 7.054            |
| Magdalena          | 4.193          | 79               | 1.568          | 516            | 6.356            |
| Quindío            | -              | -                | 145            | -              | 145              |
| Atlántico          | -              | -                | 115            | -              | 115              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>692.669</b> | <b>1.063.008</b> | <b>132.322</b> | <b>125.680</b> | <b>2.079.666</b> |

Fuente: CORPOICA, FEDECACAO, MADR; "Caracterización y zonificación de áreas potenciales para el cultivo de cacao en Colombia".

<sup>6</sup>,  
pr  
in

(Convenio Corpoica-Minagricultura No. 034/2003).

<sup>7</sup> **A2 (Restricciones moderadas):** Tierras que pueden presentar alguna limitación de moderada importancia para la producción sostenible del cultivo, que redundaría en la reducción del rendimiento potencial o en el uso de insumos o prácticas de manejo adicionales a las normalmente utilizadas.

(Convenio Corpoica-Minagricultura No. 034/2003).

ivo de cacao, o  
necesidades de



### REGIONES CON POTENCIAL PARA EL CULTIVO DE CACAO



Fuente: FEDECACAO, CORPOICA, MADR

### Áreas Cultivadas Actualmente:

Tradicionalmente el sistema de producción de cacao en Colombia es desarrollado por cerca de 25.000 familias campesinas, donde el 90% de la producción es responsabilidad de pequeños agricultores, destacándose la participación del departamento de Santander que aporta cerca del 38% de la producción nacional.

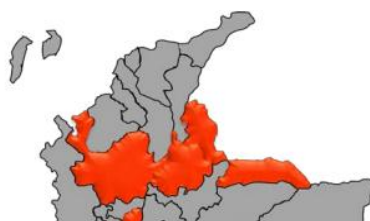
### ÁREAS PRODUCTORAS DE CACAO

| Departamento       | 2008           | 2009           | 2010           | 2011 *         |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Santander          | 47.646         | 48.044         | 49.429         | 53.929         |
| Nariño             | 9.855          | 10.458         | 10.940         | 12.440         |
| Huila              | 12.305         | 11.045         | 11.200         | 12.180         |
| Norte de Santander | 9.541          | 9.978          | 10.190         | 11.390         |
| Antioquia          | 7.608          | 8.045          | 8.290          | 10.870         |
| Tolima             | 9.869          | 10.006         | 10.140         | 10.215         |
| Arauca             | 8.064          | 8.304          | 8.460          | 8.510          |
| Otros              | 19.141         | 22.108         | 22.991         | 24.111         |
| <b>Total</b>       | <b>124.029</b> | <b>127.988</b> | <b>131.640</b> | <b>143.645</b> |

Fuente: MADR- CDP, Consejo Nacional Cacaotero  
\*Estimado

El cacao en Colombia se cultiva entre 0 y 1.100m de altitud y se adapta a todas las condiciones agroecológicas de la geografía nacional. La disponibilidad de recursos hídricos en Colombia es de 45.402 metros cúbicos per cápita año, el país se ubica sobre el promedio en Sur América y muy por encima de otras regiones como Norte América, Europa y Asia.

### PRINCIPALES REGIONES PRODUCTORAS DE CACAO EN COLOMBIA



Santander es la subregión que acoge la mayor área establecida del cultivo en el país, con 53.929 hectáreas a 2011, lo que representa alrededor de 37% de la producción nacional. Los departamentos de Huila, Tolima, Nariño, Norte de Santander, Arauca y Antioquia aportan aproximadamente el 46% de la producción nacional y a futuro se consolidan como regiones con amplias expectativas para difundir el cultivo de cacao, debido a sus condiciones de suelos y clima.

Actualmente Colombia cuenta con 147 mil hectáreas sembradas entre cacao común, híbridos y clonados. El Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021, plantea la necesidad de modernizar 130 mil hectáreas, pasando todos los cultivos a clones y de esta manera garantizar cacao de clase mundial y mejorar la producción actual.

#### SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN

| Evolución de las siembras por material | Hectáreas sembradas | Hectáreas en producción | Kg/ha      | Producción 2010 ton |
|--|---------------------|-------------------------|------------|---------------------|
| Común (Años 50-60)                     | 40.000              | 40.000                  | 160        | 6.400               |
| Híbridos (Años 70-90)                  | 40.000              | 40.000                  | 398        | 15.920              |
| Clonados (2002-2011)                   | 67.000              | 21.000                  | 950        | 19.934              |
| <b>Totales</b>                         | <b>147.000</b>      | <b>101.000</b>          | <b>419</b> | <b>42.254</b>       |

Fuente: Consejo Nacional Cacaotero

#### TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN

**Colombia cuenta con el material genético definido** (Clones regionales y universales, siempre cacao Fino y de Aroma), para su utilización de acuerdo a cada zona agroecológica del país.

Colombia cuenta con tecnología para la producción, basada en el empleo de materiales de propagación del cacao obtenidos a partir de la clonación genética de tipo universal, densidad de siembra cercana a 1.300 árboles por hectárea, paquete de prácticas de manejo y el uso de insumos de carácter orgánico; todo ello bajo el concepto de sistema agroforestal.

Fedecacao, el Ministerio de Agricultura, Corpoica y los departamentos técnicos de la Industria, han identificado los materiales (clones) para la siembra, que por sus características de producción, calidad física y

organoléptica (sensorial) son destacados y se utilizan en los cultivos modernos. Desde el 2009 se han realizado estudios basados en estadística descriptiva, para identificar la caracterización morfoagronómica y molecular de los materiales criollos, regionales e introducidos, y así, clasificar aquellos que se destacan por rendimiento, calidad y tolerancia a enfermedades.

En el país se encuentran clones regionales y universales definidos, los cuales han sido seleccionados por sus características de productividad y por resultados de la investigación física, morfológica y molecular de las diferentes poblaciones de cacao finos y de aroma. El cacao que se siembra en Colombia corresponde a clones de origen trinitario como los ICS-TSH y clones regionales seleccionados en Colombia bajo los mismos parámetros de calidad y productividad.

**Materiales Introducidos:**

Los materiales introducidos en Colombia, provienen principalmente de Trinidad, Ecuador y Costa Rica. Estos materiales han sido la base para construir las semillas híbridas y desde los años 80, se han realizado investigaciones de campo en las granjas experimentales del ICA, Nacional de Chocolates y Casa Luker.

Desde el año 2002, se introdujo en Colombia la propagación masiva de clones de cacao, por medio de la injertación y el establecimiento de bio-fabricas de producción masiva de plantas. Los materiales que reportaron mejor productividad en Colombia fueron: ICS 39, ICS 1, EET 8, TSH 565, ICS 60, ICS 95, igualmente CCN 51 (introducido a Colombia en el año 98, y sembrado en lotes independientes).

**NOMENCLATURA DE LOS CLONES**

| Nomenclatura             | Nombre                         | Origen     |
|--------------------------|--------------------------------|------------|
| ICS 1, 6, 39, 40, 60, 95 | Imperial College Selection     | Trinidad   |
| TSH 565, 792, 812        | Trinidad Selection Hybrid      | Trinidad   |
| EET 8                    | Estación Experimental Tropical | Ecuador    |
| UF 613                   | United Fruit Co.               | Costa Rica |

Fuente: Corpoica y Fedecacao

**INCENTIVOS PARA PLANTACIONES DE CACAO EN COLOMBIA**

**Exención al impuesto a la renta para cultivos de tardío rendimiento y alianzas productivas.** Para plantaciones nuevas establecidas entre el 2003 y 2014. Los nuevos cultivos de cacao están exentos del impuesto a la renta líquida por un plazo de 10 años contados a partir del inicio de la producción.

**Exención del Impuesto a la Renta:**

En Colombia existe un importante incentive aplicable a las inversiones en cultivos de tardío rendimiento, dentro de los cuales se encuentra el Cacao, el cual consiste en diez años de exención en el impuesto sobre la renta, como se explica a continuación:

*Están exentas del Impuesto a la Renta las inversiones en nuevas plantaciones de tardío rendimiento, incluyendo el Cacao<sup>8</sup>. Este beneficio cubre las plantaciones establecidas desde 1º de enero de 2003 hasta el 31 de Diciembre del 2014 y se extiende por 10 años contados a partir del inicio de la producción<sup>9</sup>.*

Para hacer valer el beneficio es necesario acreditar ante la DIAN lo siguiente:

- 1) Registro del cultivo ante el Ministerio de Agricultura<sup>10</sup>.
- 2) Certificado emitido expedido por el Ministerio de Agricultura, en el cual conste que la plantación cumple con la condición de ser nueva.
- 3) Documento donde conste la propiedad del predio donde se encuentra la plantación, o el específico título o contrato bajo el cual el predio está siendo explotado.
- 4) Certificado expedido por el Revisor Fiscal y/o Contador Público del proyecto, en el cual conste el valor de las rentas obtenidas por el aprovechamiento de las nuevas plantaciones.
- 5) Certificado emitido por el Revisor Fiscal y/o Contador Público de la empresa, en la que se acredite que se lleva en la contabilidad cuentas separadas de los ingresos generados por el aprovechamiento de nuevas plantaciones forestales, respecto de los ingresos originados en las otras actividades desarrolladas por la empresa.

Finalmente, los beneficiarios del programa deberán presentar un informe técnico anual ante el Ministerio de Agricultura antes del 31 de marzo de cada año sobre el estado de los cultivos, su productividad, los empleos generados, los estados financieros y cuando se amerite, así como sobre el impacto ambiental del cultivo<sup>11</sup>.

#### **Alianzas Productivas:**

Programa que busca vincular a pequeños productores propietarios de tierras con industriales (procesadores y comercializadores) para el desarrollo conjunto de proyectos a mediano y largo plazo en donde exista un compromiso de suministro. Se subsidia hasta el 30% del valor agrícola del proyecto.

#### **Apoyos y Beneficios:**

Para los productores:

- Estructuración y acompañamiento integral de iniciativas rentables y sostenibles.
- Articulación a cadenas de valor como proveedores (aliados comerciales).
- Mejora en sus ingresos (mínimo en 2 smlv de ingresos netos).
- Sostenibilidad financiera - Fondo Rotatorio.
- Generación de empleo (2,6 empleos por beneficiario involucrado).

Para el sector privado y empresarial:

- Aseguramiento de la producción (calidad, oportunidad, planificación, fidelización y estabilidad).

Para la institucionalidad pública y privada:

---

<sup>8</sup> Otros cultivos de tardío rendimiento son: aceite de palma, cacao, frutas y cítricos definidos por el Ministerio de Agricultura (Ley 939 de 2004, artículo 1°).

<sup>9</sup> Estatuto Tributario, artículo 207-2 y ley 939 de 2004, artículo 2°.

<sup>10</sup> Decreto 2755 de 2005, artículo 2°.

<sup>11</sup> Decreto 1970 de 2005, artículos 5° y 6°.

- Plataforma probada en iniciativas rentables y sostenibles.
- Cambio de la cultura asistencialista.

## SECTOR CHOCOLATERÍA Y CONFITERÍA

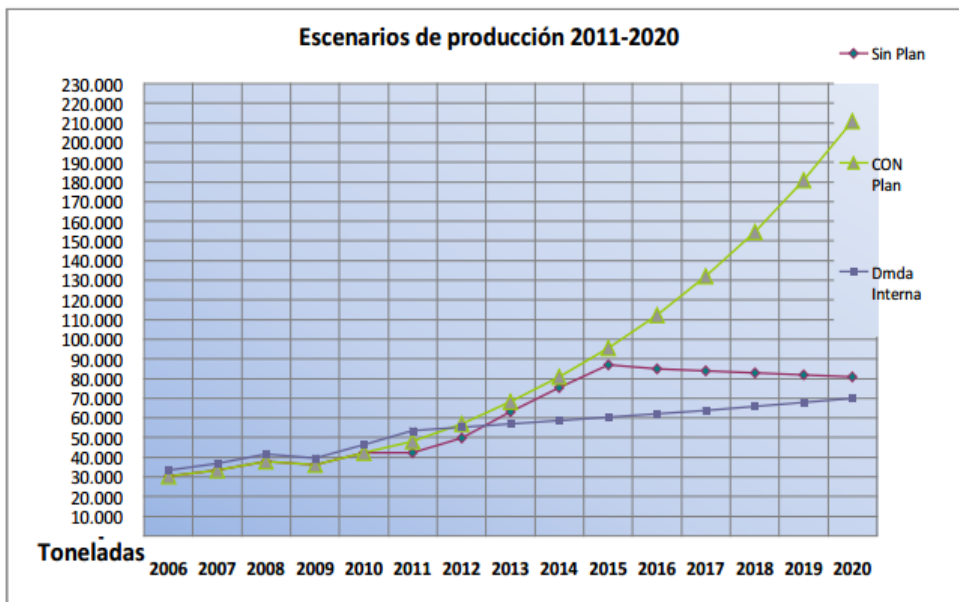
El sector chocolatería y confitería hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que busca mejorar la competitividad sectorial mediante alianzas Público-Privadas y planes de negocios sectoriales.

Históricamente, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas. El sector agropecuario en Colombia es un escenario de gran atractivo mundial para la inversión extranjera directa.

A través del Programa de Transformación Productiva sustentado en una alianza público-privada, el Gobierno Nacional pretende impulsar el desarrollo del país apostándole a la transformación de 8 sectores industriales y 4 sectores agroindustriales (Carne Bovina; Chocolatería, Confitería y materias primas anexas; Palma, aceites y grasas; y Camaronicultura) con miras a convertirlos en jugadores de talla mundial.

El programa busca mejorar la productividad, la eficiencia, la calidad, la investigación y la innovación del sector cacaotero. Para esto se desarrolló el Plan Decenal Cacaotero 2012-2021 que tiene como objetivo general convertir a Colombia en un jugador de clase mundial en el mercado de cacao fino y de aroma.

En el siguiente grafico se muestra claramente el escenario de mejora en la producción, con la implementación del Plan.



Fuente: Consejo Nacional Cacaotero

El Plan Decenal Cacaotero 2012-2021, tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Incrementar la productividad promedio de 400 kg/ha/año a 1200 kg/ha/año.
- Obtener productividades en cultivos modernos de 1.800 Kg/Ha/año.
- Vincular 30.000 familias al cultivo con 120.000 Has.
- Vincular 500 empresarios con 30.000 Has.
- Modernizar 80.000 ha: renovando 40.000 y rehabilitando 40.000.
- Mejorar la calidad de vida de 50.000 familias cacaoteras.

### Industria de Transformación del Cacao en Colombia:

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

#### EMPRESAS DEL SECTOR CHOCOLATERÍA Y CONFITERÍA

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

Fuente: BPR Benchmark

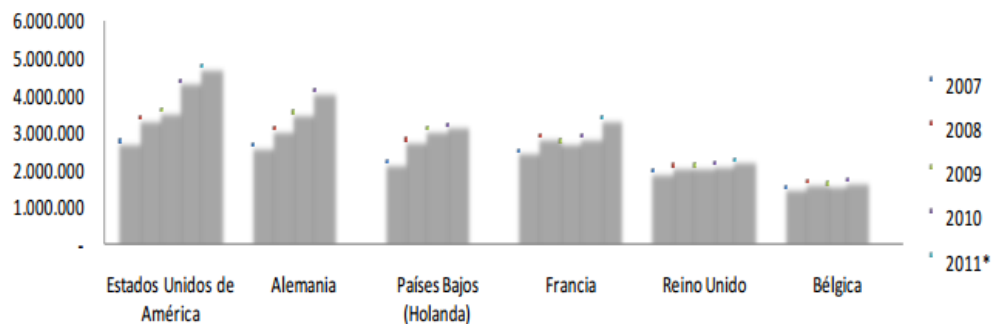
### DEMANDA MUNDIAL DEL SECTOR

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

En los últimos años se ha presentado un déficit en la producción de cacao mundial con respecto a la demanda. En el año 2009/2010 fue de 82.000 toneladas y el Cocoa Market Review pronostica que para el año 2011/2012 será de 100.000 toneladas.

En cuanto a la importación de cacao, Estados Unidos es uno de los principales importadores a nivel mundial de cacao y sus preparaciones, reflejando un crecimiento del 73% en la demanda entre los años 2007 a 2011. A 2010, reportó importaciones por 4.415 millones de dólares, siendo cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado el principal producto con 1.292 millones, seguido por manteca, grasa y aceite de cacao con 587 millones. Los países europeos son grandes importadores de cacao y sus preparaciones, Alemania reportó en 2010 importaciones por valor de US\$4.136 millones, seguido por los Países Bajos con US\$3.203 millones, Francia con US\$2.911 millones, Reino Unido con US\$2.177 y Bélgica con 1.735 millones.

**PRINCIPALES IMPORTADORES DE CACAO Y SUS PREPARACIONES  
2007-2011 (MILES DE USD)**



Fuente: Trademap, cálculos Proexport

Esto se presenta como una oportunidad para satisfacer la demanda de cacao fino y de aroma, ya que Colombia es uno de los pocos países que producen el 5% de este tipo de grano a nivel mundial. Adicionalmente, el Cacao ocupa el tercer lugar después del Azúcar y el Café en el mercado mundial de materias primas; Colombia es el segundo país de producción de cacao en Latinoamérica, sumado a esto tiene la ventaja competitiva de producir los dos tipos de cacao Ordinario y Fino o Aromático.

## 2.2.2. FACTORES DE LA DINÁMICA DEL SECTOR

Factores que han Influenciado en la Dinámica del Sector:

- La ampliación de la clase media a nivel mundial en economías emergentes ayuda a impulsar el crecimiento del sector.
- Los consumidores han favorecido la calidad por encima del precio.
- En grandes mercados (China e India) los chocolates han dejado de ser productos de consumo

ocasional.

- Los productos no se exportan muy lejos de su lugar de origen y hay fuerte arraigo de las marcas en mercados naturales regionales.
- Colombia es uno de los pocos países que produce cacao fino y de aroma; sólo el 5% de la producción mundial de cacao corresponde a este tipo de cacao.
- Durante los dos últimos años la producción ha venido creciendo; se espera que para el 2015 se logre pasar de 40.000 a 80.000 toneladas.
- La producción del país no supe sus necesidades internas de cacao.
- La actividad productiva la desarrollan pequeños productores con niveles de capacitación limitados.
- La actividad productiva no está industrializada.
- Las exportaciones colombianas son residuales.
- La naturaleza de alimentos Premium o Artesanales hace que el consumo de chocolates dependa ampliamente del bienestar económico.
- La situación es similar en el caso de los confites de azúcar y los chicles, dado que no son bienes esenciales las tendencias Premium y de salud acentuaran este comportamiento, ligando el consumo aún más al desempeño de las economías y el poder adquisitivo de los consumidores.

### **2.3. CHOCOLATERIA FINA Y ARTESANAL**

Actualmente es un lujo consumir chocolate producido sólo con genuinos manteca y polvo de cacao. El chocolate de gran consumo es una combinación de manteca de cacao, hidratos de carbono y emulgente.

El chocolate auténtico no se encuentra en las tiendas y supermercados habituales; hay que buscar un poco más. La razón es ya historia: los productores británicos, con Cadbury a la cabeza, inundaron Europa con sus marcas desde los años noventa. Los británicos son grandes consumidores de chocolate de baja calidad, en el Reino Unido es tradicional y socialmente aceptable comer Kit Kat, Snickers, Twix, Mars y M&M's a cualquier edad. Todos esos productos están compuestos por altos contenidos de grasas, azúcares, soja, colorantes, conservantes, gasificantes y sal. Para entender cómo Europa dio entrada a sucedáneos de chocolate hay que conocer a sus grandes actores: productores de cacao (países africanos), transformadores (el mayor es de Estados Unidos, Archer Daniels Midland Company – ADMC) y por supuesto los productores de chocolatería y confitería. Los más grandes productores de chocolatería y confitería son Hershey, Mars, Philip Morris (dueño de Kraft-Jacobs-Suchard-Côte d'Or-Cadbury), Nestlé y Ferrero. La entrada de estos productores de chocolate presionó durante décadas a la Unión Europea para disminuir un 5% el porcentaje de manteca de cacao en el chocolate. Esa reducción supone entre el 10% y el 20% de los ingresos por exportaciones de los mayores productores: Ghana, Costa de Marfil y Camerún. La UE cedió a la presión y aprobó la sustitución de la manteca del cacao por sucedáneos grasas vegetales en el año 2010.

En la actualidad el sector de chocolatería y confitería está en su gran mayoría industrializado, sin embargo, pese a que las grandes marcas de chocolates industriales tienen presencia en todo el mundo, y Latinoamérica no es la excepción. No obstante, la chocolatería artesanal tiene un alto nivel de importancia y un grupo selecto de consumidores de la población mundial son amantes de estos productos, asimismo, consumir auténtico chocolate es fundamental para que su producción soporte las economías exportadoras de varios países. El



precio de la manteca de cacao ha oscilado considerablemente en los últimos años. Inestabilidad social y política en los países productores ha afectado la comercialización de las cosechas, los precios en origen sin embargo no han subido. Para los productores en origen, la estabilidad de precios es más importante para la prosperidad de su negocio, además de que cuenta con una buena demanda de consumidores selectos por este gusto del verdadero chocolate. Y a continuación se presentará un análisis de mercado respecto a las expectativas del sector dentro de la capital del país.

### **3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para determinar el mercado de los consumidores de chocolates finos, y poder definir claramente la idea de negocio, antes de lanzar el producto se debe conocer en profundidad el mercado de este sector. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta, es decir cuáles son las organizaciones o negocios similares y qué beneficios ofrecen y, asimismo, para conocer la demanda, es decir quiénes son y qué quieren los consumidores.

No existen estadísticas nacionales oficiales sobre este tipo de producto (chocolate fino), por lo que no se tienen datos históricos ni actuales, entonces se tomó en cuenta que el diseño de esta investigación de mercado se determinará por medio de fuentes de información principalmente datos de información primaria, es decir que esta información se obtendrá mediante técnicas cualitativas como encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

#### **3.1. ESTUDIO DE MERCADO**

En nuestro caso la investigación del mercado se realizará directamente por medio de encuestas, con el fin de obtener una serie de información que nos permita evaluar el estado actual del sector. Este tipo de estudio nos permitirá conocer el mercado de chocolates finos de nuestro país, en específico de la capital, lo que ayudará a definir mejor nuestros productos y nuestros clientes, generar ventaja competitiva y hacer una asignación eficiente de los recursos.

Existen distintos tipos de encuestas clasificadas en base al tiempo; las encuestas de secciones cruzadas y las encuestas longitudinales. Nosotros decidimos hacer encuestas de secciones cruzadas, ya que estas recogen información de diferentes personas en un único momento de tiempo, a diferencia de las encuestas longitudinales, que formulan preguntas en diferentes momentos, examinando los cambios que se producen con el paso del tiempo. Por lo que utilizaremos el tipo de encuestas en áreas públicas como centros comerciales, la razón que justifica este método es que es más eficiente que el encuestador acuda al entrevistado que la inversa, además presenta mayor flexibilidad y versatilidad.

Mediante estas preguntas se pretende medir el valor de las respuestas de los diferentes consumidores la hora de hacer nuestro análisis, ya que algunos sólo van a ser compradores ocasionales, mientras que otros serán compradores frecuentes o aficionados, y con la identificación y clasificación de estos consumidores es que podremos alcanzar los objetivos del negocio. Además, buscaremos los principales motivos por los cuales la gente compra estos productos, con el fin de orientar mejor el futuro de nuestro negocio.

De igual forma, se hizo una observación directa a cada una de las empresas de la competencia, con el fin de analizar sus características y conocer más a fondo la dinámica del negocio, para poder implantar las respectivas estrategias de nuestra empresa en el mercado de la chocolatería fina. También fue de vital importancia realizar entrevistas con expertos en la industria del chocolate y con otras personas de un gran conocimiento académico sobre el tema, para tener así certeza en el enfoque que daremos a la investigación.

### **3.1.1. HIPÓTESIS Y FINALIDAD**

Cabe resaltar y dejar claro que partimos de la suposición de que los actuales consumidores de chocolates finos en el país dentro de la capital pertenecen a los sectores socioeconómicos altos de la población, debido a su poder adquisitivo para dichos productos.

Por otro lado, es evidente que la ubicación de una chocolatería fina se puede considerar como un factor relevante en la decisión de compra de los consumidores de estos productos.

Asimismo, tenemos claro que un gran número de personas de la población desconocen de la existencia de este tipo de productos (chocolates finos) y no conocen la diferencia con los chocolates industriales. Razón por la cual se quiere abarcar un poco este mercado para llegar a nuevos consumidores, y proyectar este negocio con la introducción de estos productos a un precio accesible, aunque no es la alternativa primordial.

El objetivo o finalidad de esta investigación es determinar los factores claves de expansión y posicionamiento para una nueva chocolatería fina en la ciudad. Por consiguiente, queremos hacer un sondeo para definir aspectos como el tipo de consumidor, actuales y potenciales consumidores de estos productos, comportamiento (frecuencia y motivo) de compra, satisfacción del cliente; además factores como la ubicación del local, distribución, marketing de acuerdo a los potenciales consumidores de estos productos, el estado del sector y la actual competencia en el mercado; igualmente, determinar cuáles son las marcas competidoras más cercanas, qué atributos valoran los clientes de estas marcas, conocer los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por este tipo de producto, ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los competidores.

Se busca determinar factores relevantes que nos permitan establecer un posicionamiento en el sector y lograr situar a la empresa en el mercado de chocolates finos dentro de la capital, para atraer la posibilidad futura de expansión dentro del sector de la industria del chocolate.

### **3.1.2. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA POBLACIONAL**

Nuestras encuestas estarán enfocadas a personas entre los estratos socioeconómicos 3 al 6, consumidores de chocolate finos. Se entrevistará a hombres y mujeres, residentes en la capital del país, y comprendidos en un rango de edad entre 18 a 65 años aproximadamente.

Una de las herramientas más importantes en el área de las investigaciones de mercado son las encuestas realizadas a una selección de muestra poblacional de un tamaño que permita arrojar datos lo suficientemente verídicos. Por lo general las muestras grandes son más precisas y representativas que las pequeñas, sin embargo, la idea de una muestra grande, suele ir unida a la de costos elevados. Sin embargo, para el presente estudio se realizaron las encuestas en centros comerciales y sitios públicos en estos sectores de la ciudad, además con la ayuda de Internet, también se difundió la encuesta con el fin de captar un mayor número de encuestados para lograr un mejor análisis.

De esta forma, el universo total de encuestados que se escogerá para el siguiente estudio corresponde a 200 encuestas personales para compradores generales de chocolates finos artesanales. Cabe resaltar que el estudio parte del filtro previo de las personas encuestadas con la pregunta de si conoce o no sobre chocolates

artesanales, razón por la cual se tendrá en cuenta su respuesta negativa para el análisis de la demanda potencial futura.

### **3.1.3. DISEÑO DE LA ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN<sup>12</sup>**

A continuación se presenta un análisis detallado del motivo de elaboración de las diferentes preguntas de la encuesta, donde se explica su estructura y objetivos. Principalmente, el estudio de mercado se basa en aspectos como: el análisis de la demanda, la oferta, los precios, la localización y la comercialización.

#### **ANÁLISIS DE LA DEMANDA (CONSUMO)**

Consiste en identificar las características de consumo de la población mediante la frecuencia de compra y los motivos por los cuáles se realizan las compras, con el fin de definir una mejor estrategia dirigida de acuerdo a estas características de consumo en el mercado.

- Nivel de Consumidores de chocolates finos.
- Frecuencia de Compra de chocolates finos.
- Motivo de la Compra de chocolates finos.
- Motivo de la Preferencia por los chocolates finos.
- Cantidad y Costo de Compra de chocolates finos.
- Productos Similares que compran los consumidores.

#### **CLASIFICACION DE LOS CONSUMIDORES**

Consiste en identificar ciertas variables considerables para identificar el tipo de consumidor de chocolates finos artesanales, y de esta forma definir nuestro mercado objetivo con mayor claridad. Las variables a analizar para la definición del mercado serán tres básicamente.

- Edad de los compradores de chocolates.
- Género de los compradores de chocolates.
- Estrato Socioeconómico de los compradores de chocolates.

#### **ANÁLISIS DE LA OFERTA (ATRIBUTOS Y COMPETENCIA)**

Consiste en determinar la recordación de marca, quienes son las marcas competidoras más cercanas, que valoran los clientes de ellas. Es importante resaltar que en general las chocolaterías en las cuales apoyamos nuestro análisis, no son netamente artesanales, ya que emplean maquinarias para la elaboración de los chocolates.

- Competencia principal en el sector de Chocolaterías Finas en la capital.
- Importancia de Atributos por los consumidores en una Chocolatería Fina.
  - Producto ofrecido por las Chocolaterías.
  - Servicio e Infraestructura de las Chocolaterías.
- Calificación de los atributos de los competidores principales de Chocolaterías Finas.

---

<sup>12</sup> El Diseño de la Encuesta, se encuentra como anexo al presente documento.

- Nivel de Competencia existente en el mercado de Chocolatería Fina.

### **MERCADO POTENCIAL Y NECESIDADES INSATISFECHAS**

Consiste en determinar la posible demanda futura para el negocio, a partir de la identificación de las necesidades insatisfechas expresadas por los actuales clientes de este tipo de productos.

- Necesidades insatisfechas en el mercado de la Chocolatería Fina.
- Productos de interés para los consumidores de Chocolatería Fina.

### **UBICACIÓN**

Consiste en identificar el sector y el lugar para un potencial local de Chocolatería Fina, con el fin de lograr un alto impacto en su introducción al mercado mediante el fácil acceso a los productos.

- Sector óptimo para ubicar una Chocolatería Fina en la capital.
- Lugar de preferencia de los consumidores para situar un local de Chocolatería Fina.

### **MARKETING**

Consiste en conocer y determinar cómo los consumidores de chocolates finos conocen una chocolatería y poder definir si se necesita considerar hacer una inversión en publicidad para dar conocer nuestra empresa.

- Forma de conocer una Chocolatería Fina.
- Falta de publicidad de este tipo de establecimientos.

### **ANÁLISIS DE PRECIOS**

Consiste en identificar la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por este tipo de producto, y determinar las condiciones que establecen los precios como limitante de consumo.

- Precio como limitante para adquirir los chocolates finos.
- Consumidores que limitan la compra a pesar de su gusto por el producto.
- Tendencia de los precios en el mercado competitivo.

### **COMERCIALIZACIÓN**

Consiste en identificar los medios de comercialización que utiliza la competencia, además de analizar el interés de los consumidores por la compra de estos productos a través de Internet.

- Canales de Distribución de la Competencia.
- Falta de comercialización de este tipo de productos.
- Interés de compra por medio de Internet.
- Grado de riesgo de comprar por Internet.

Cada uno de estos puntos son los que buscaremos analizar, con el fin de identificar con mayor claridad el mercado potencial del negocio, y definir las estrategias necesarias.

### 3.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

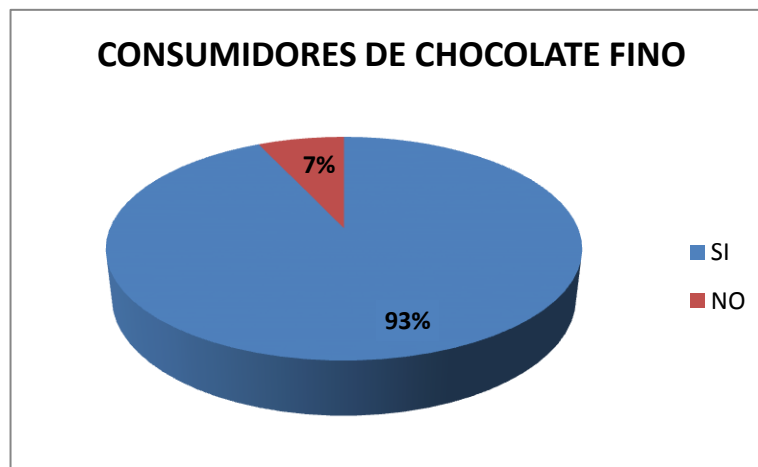
Como señalamos anteriormente, se realizaron un total de 200 encuestas, distribuidas como se muestra en la siguiente tabla, especificando el número de encuestas realizadas en la clasificación de los distintos grupos de consumidores.

| N° Encuestas | Mujeres | Hombres | Edad  | Estrato Socioeconómico |    |    |    | TOTAL |
|--------------|---------|---------|-------|------------------------|----|----|----|-------|
|              |         |         |       | 3                      | 4  | 5  | 6  |       |
| 200          | 20      | 20      | 18-25 | 10                     | 10 | 10 | 10 | 40    |
|              | 20      | 20      | 26-35 | 10                     | 10 | 10 | 10 | 40    |
|              | 20      | 20      | 36-45 | 10                     | 10 | 10 | 10 | 40    |
|              | 20      | 20      | 46-55 | 10                     | 10 | 10 | 10 | 40    |
|              | 20      | 20      | 56-65 | 10                     | 10 | 10 | 10 | 40    |

En estos resultados se fundamenta gran parte de la información del plan de negocios, por ejemplo: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos similares compran actualmente.

### ANÁLISIS DE LA DEMANDA (CONSUMO)

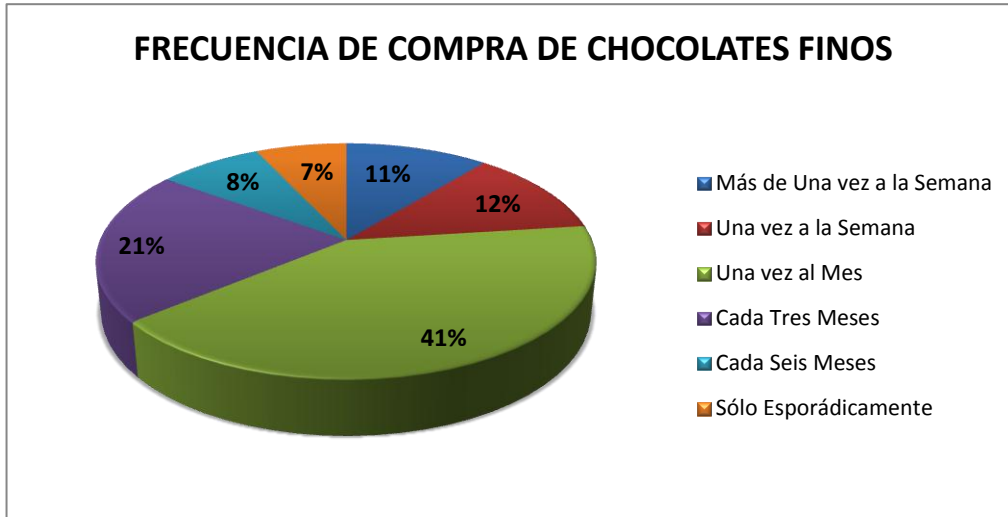
¿Le gustan los chocolates finos y los consume ocasionalmente?



Esta variable es de suma importancia ya que esta es la que determina en gran medida la rentabilidad de un proyecto. Como podemos observar, claramente a casi toda la población le gustan este tipo de productos, y resalta su sabor como preferencia respecto a los chocolates industriales. El 93% de las personas encuestadas consumen chocolates finos, aunque no regularmente, pero sí los prefieren; mientras que el 7% restante no

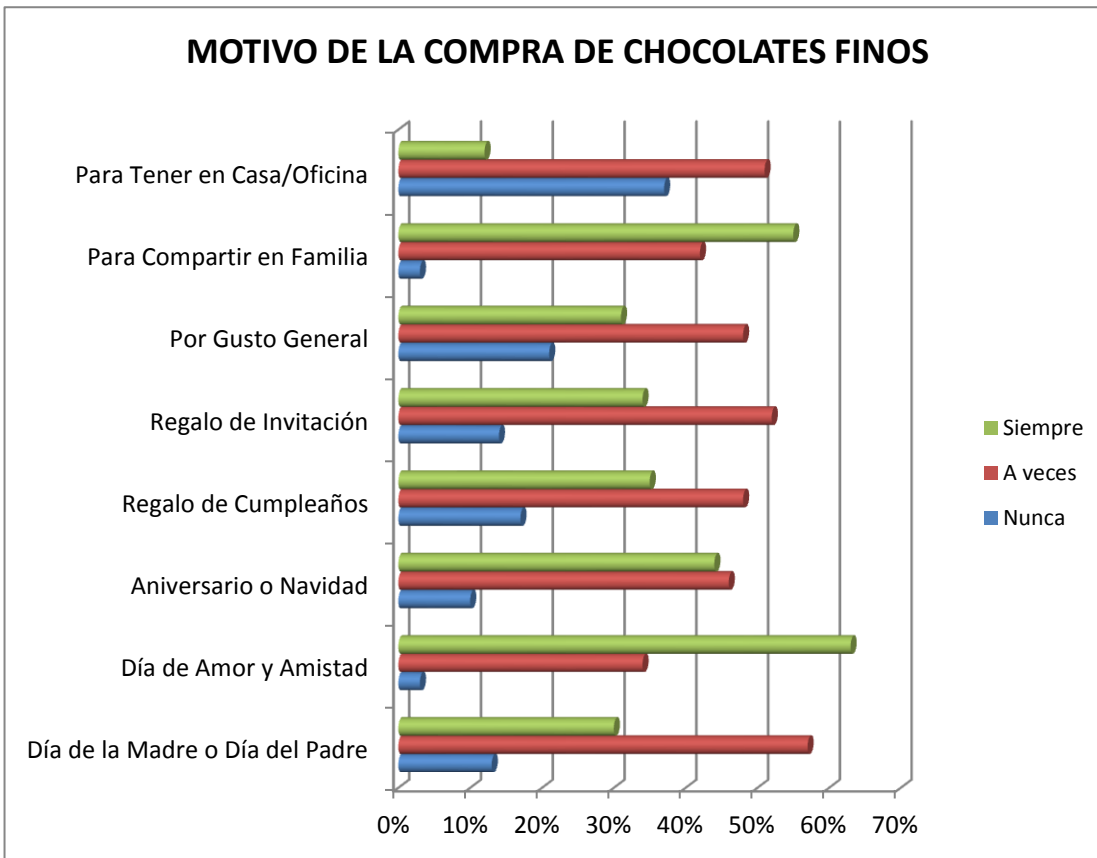
consume este tipo de producto por desconocimiento o en algún caso por restricciones médicas, sin embargo les llama la atención. Lo que deja en evidencia un amplio mercado de consumo de este producto en los estratos medio y alto de la sociedad de la capital del país.

**¿Con qué frecuencia compra chocolates finos (artesanales)?**



De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que la frecuencia de compra de chocolates finos dentro de la población de la ciudad es de un 64% al menos una vez al mes, incluyendo a aquellas personas que lo hacen más de una vez por semana, una vez a la semana y una vez al mes. Cabe resaltar que estos resultados reflejan claramente un buen mercado para la venta de estos productos.

**¿Cuáles son los motivos de la compra de chocolates finos?**



Con respecto al motivo de compra de los chocolates finos, claramente se ve que, en general, las personas no los compran para tener en la oficina o el hogar, sino por el contrario su compra se asocia a fechas especiales o simplemente para darse un gusto y compartir en familia.

En promedio los consumidores de chocolates finos, a veces compran para llevar de regalo cuando hay una invitación u ocasión especial para celebrar, existiendo gente que por lo general lo hace siempre y otra que no lo hace nunca.

De los datos obtenidos, podemos destacar dos grupos de motivos principales de compra de los consumidores de chocolates finos. El primero es para llevar de regalo en fechas especiales para la pareja como lo es Amor y Amistad, y el segundo grupo de importancia es para compartir en familia o darse un gusto.

Por lo general el consumo de chocolates tiene mayor auge para fechas especiales, puesto que su consumo resulta algo exclusivo para estas fechas. Y al obtener un promedio de frecuencia de compra de estos consumidores, podemos observar que los chocolates finos se compran alrededor de una vez al mes, cifra que nos indica que por lo general estas personas serían clasificados como compradores medios de chocolates.

#### ¿Por qué prefiere comprar este tipo de chocolates?

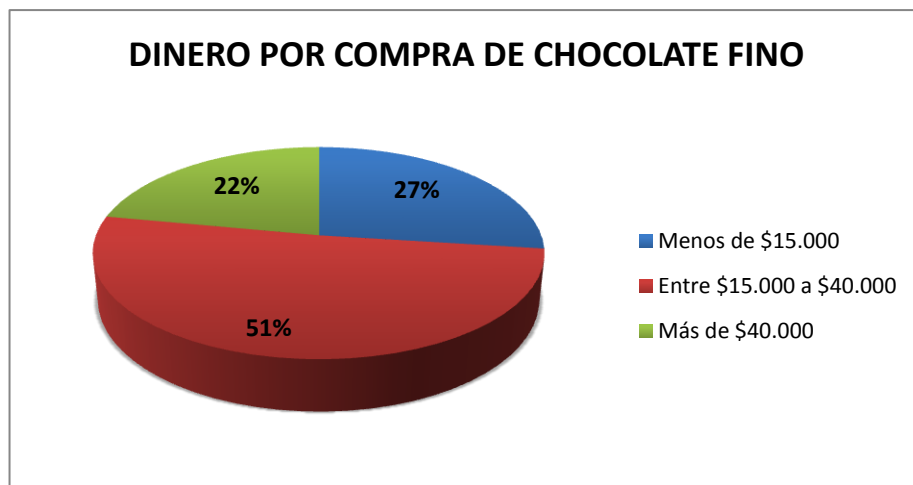
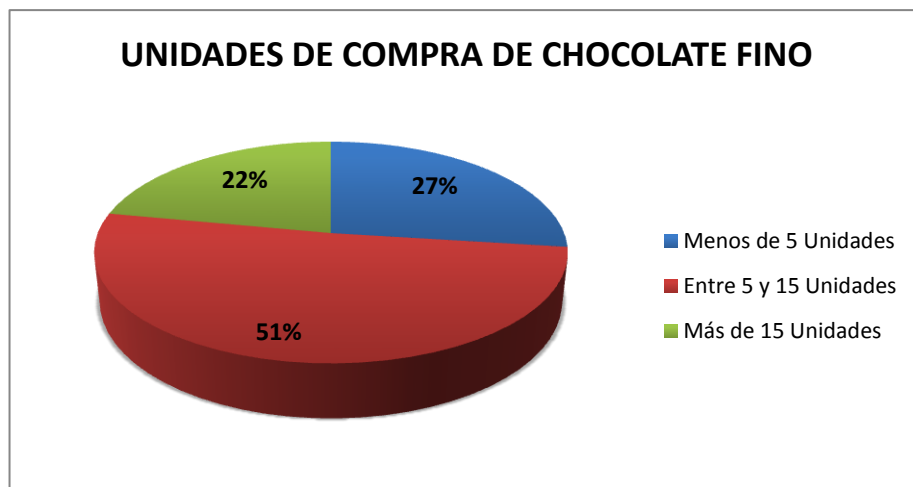


Cabe resaltar que muchos consumidores recalcan que estos chocolates sí son saludables y realmente son chocolates en comparación al chocolate industrial, en los cuales gran porcentaje de la manteca de cacao es reemplazada por grasas hidrogenadas, razón por la cual su precio es mucho más bajo en comparación a un chocolate fino artesanal.



De esta forma, no es secreto que la calidad del chocolate es un determinante en la compra de este producto, un 42% de los encuestados así lo considera, al igual que un 35% destaca la variedad de sabores y un 23% resalta la opción de personalización de los productos. En este contexto, es indiscutible la calidad del chocolate como mecanismo para elegir una chocolatería fina para comprar dicho producto.

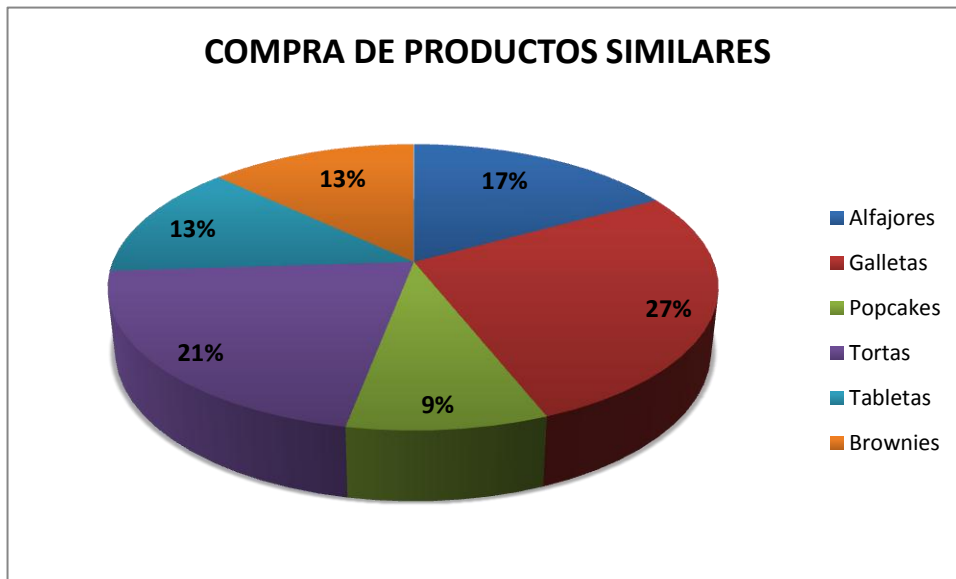
**Cuando va a comprar chocolates finos, ¿qué cantidad compra? y ¿cuánto dinero gasta?**



A partir de esta pregunta, lo que se busca es analizar la cantidad y costo de la compra de los consumidores de chocolate fino, para conocer un poco más el rango de demanda de este tipo de establecimientos. Cabe resaltar, que esta compra no hace referencia a la frecuencia sino que va destinada a la ocasión en que asisten a comprar estos productos, en qué cantidad lo hacen y cuánto gastan en dicha compra, es decir que no equivale al gasto semanal o mensual.

Según los resultados obtenidos, las personas cuando acuden a comprar a las chocolaterías gastan entre \$15.000 y \$40.000, lo que equivale a un promedio de 10 unidades de chocolates, es decir que suelen comprar empaques medianos para compartir, un 53% de los encuestados así lo refleja, frente a un 27% y 21% que suele hacer compras menores a \$15.000 y mayores a \$40.000 respectivamente.

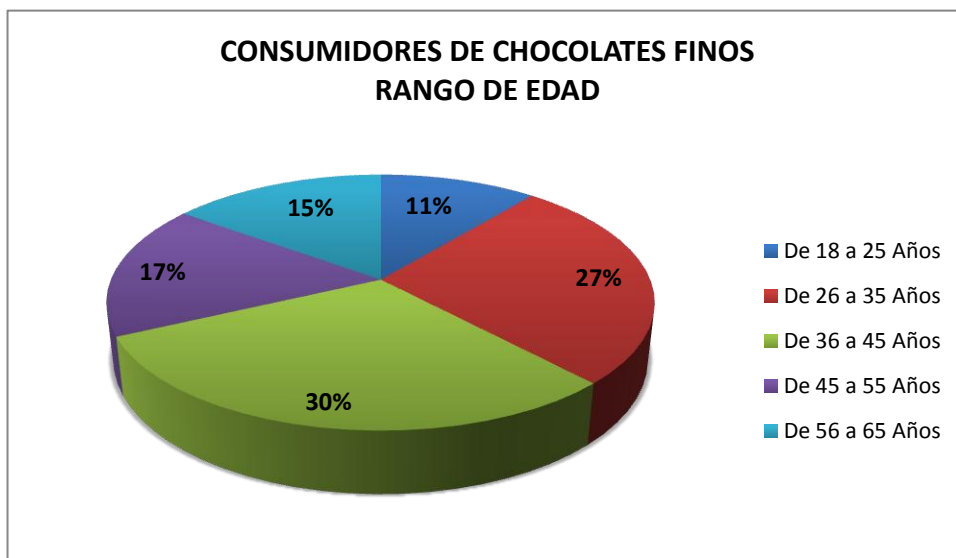
#### Aparte de trufas y bombones, ¿qué otros productos similares compra actualmente?

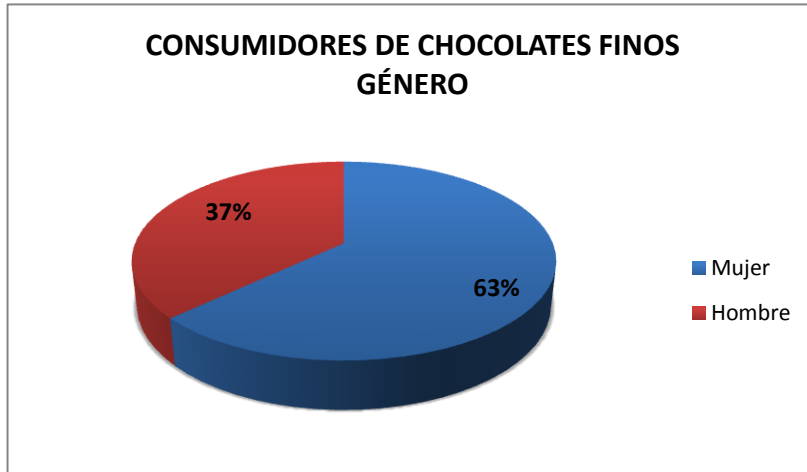


Como se puede observar, la compra de productos similares está un poco distribuida entre galletas y tortas de chocolate, que son los productos que generalmente compran las personas, y en segundo plano entran a competir los alfajores, tabletas y brownies. Estos resultados se tomarán en cuenta para incursionar nuevos productos en la chocolatería a futuro.

#### CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Identificando las características básicas de los consumidores actuales de chocolates finos, se podrá realizar una segmentación clara del mercado objetivo a ofrecer los productos.



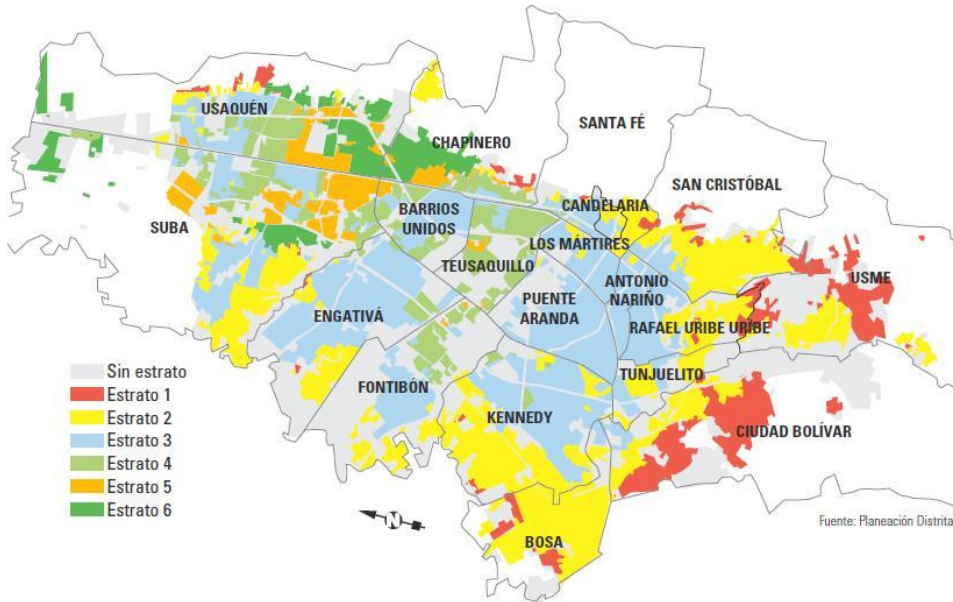


Con relación a las características de los encuestados para el análisis del negocio, podemos decir que un poco más de la mitad de los consumidores de chocolates finos tienen una edad en el rango de los 26 a 45 años, esto corresponde al 57%. Asimismo, el 34% de los encuestados tienen una edad entre los 45 y 65 años, por último, el resto equivale a un 11% de los 18 a 25 años. Por lo tanto, la población de mayor consumo está entre los 26 a 45 años.

En relación al género de los encuestados, el 63% de los consumidores de chocolates finos corresponden a mujeres, y el 37% restante son hombres; es decir, que claramente se refleja que la población de mayor consumo son las mujeres.

Finalmente, de acuerdo al estrato socioeconómico de los consumidores de chocolates finos, tenemos que los mayores consumidores corresponden a los estratos altos, aunque cabe destacar que para el estrato 3 también hay consumidores ocasionales, pero que en su mayoría la razón de su consumo está ligada al precio elevado del producto.

A continuación se muestra el mapa de Bogotá con la respectiva estratificación de los sectores de la capital, para lo cual podemos observar claramente la ubicación de los consumidores potenciales.



Teniendo como base estos resultados y la presente distribución sectorial de la capital, posteriormente se definirá la ubicación del local para la venta del producto, con el fin de que dicho lugar tenga fácil acceso y al mismo tiempo aglomere gran cantidad de consumidores.

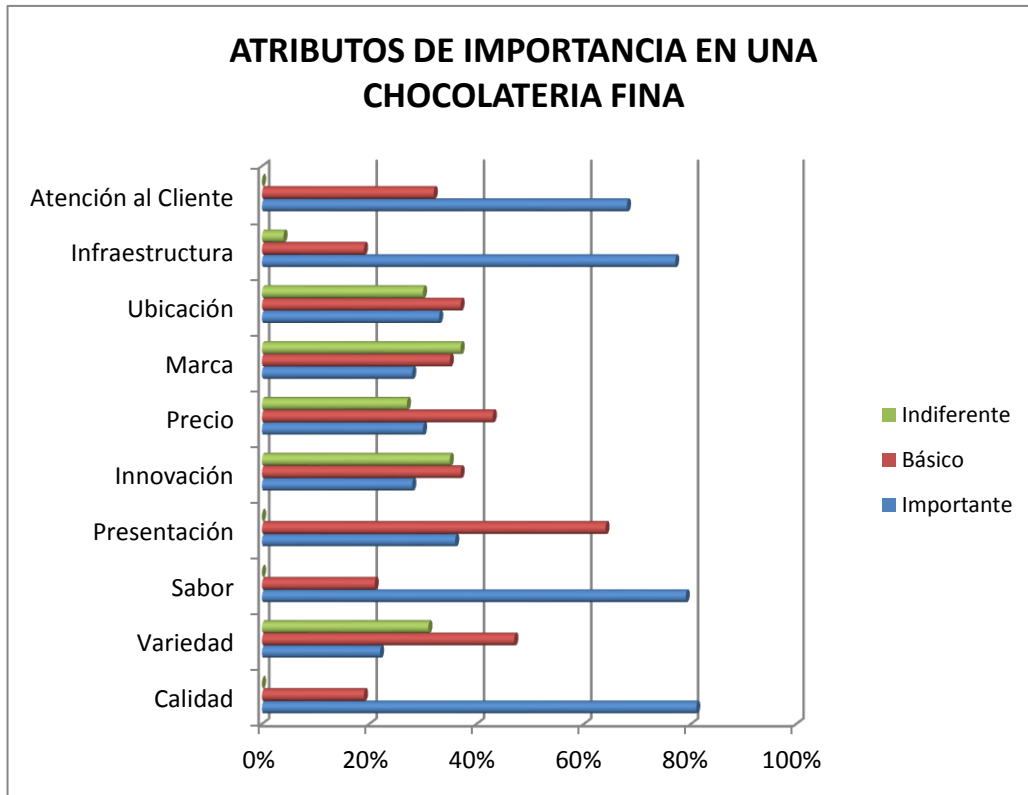
**ANÁLISIS DE LA OFERTA (ATRIBUTOS Y COMPETENCIA)**

¿Cuántas chocolaterías finas conoce actualmente en la ciudad? Mencione algunas Chocolaterías.



De acuerdo a estos resultados, se puede observar que el promedio de chocolaterías que se conocen está entre 5 a 10 establecimientos con un 53% de criterio por parte de los encuestados, destacándose Belga Queen y XOCO Puro Chocolate, de igual forma el 39% de los encuestados sólo recuerda menos de 5 chocolaterías, pero se resalta que estos consumidores son leales a la marca que conocen y les agrada. Sin embargo es evidente que son pocas las chocolaterías que la gente conoce realmente, y que muchas de ellas son por referencia de amigos o familiares.

**¿Cuál es la Importancia otorgada a los siguientes Atributos en una Chocolatería Fina Artesanal?**



De acuerdo a lo siguiente, podemos observar que lo que más valora el consumidor es el sabor del producto, la calidad del producto y la infraestructura del local, para los cuales el porcentaje de importancia es mayor del 70%. Por otra parte, los consumidores tienen una postura un poco indiferente ante la marca, la variedad y la innovación de los productos.

Por lo cual, esto permite identificar claramente la alta posibilidad de incorporar en el sector de la chocolatería artesanal, siempre y cuando sean de calidad y sabor. De igual forma, el grado de importancia que se le atribuye al precio del producto y la ubicación del local, los consumidores en promedio tienden a ser indiferentes.

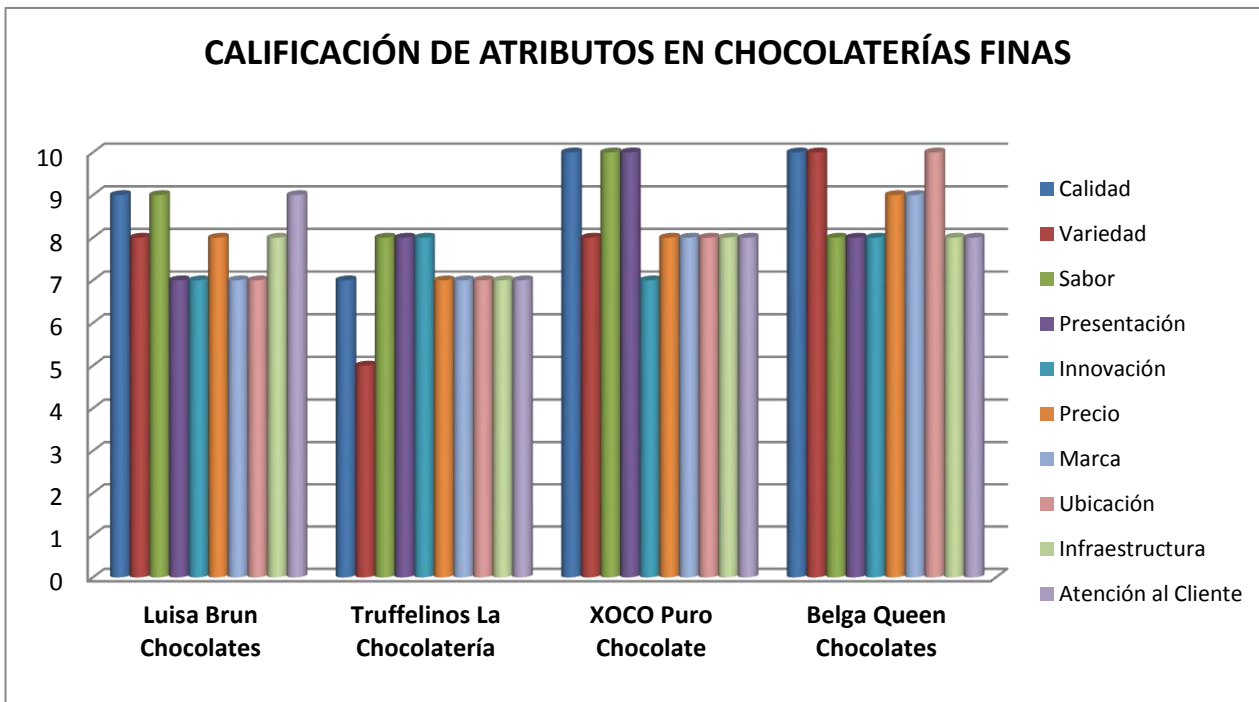
Dado el tipo de producto al cual nos estamos refiriendo, era de esperar que la calidad y el sabor de los productos resultara lo más importante a la hora de tomar una decisión de compra, por ende los clientes exigen un estándar mejor de atención al cliente y una correcta presentación estética de los productos. Igualmente la infraestructura del local son de suma importancia, ya que es la primera impresión visual que el

cliente tiene con la chocolatería, puesto que son productos finos, de alta calidad y de mayor precio, los compradores exigen un estándar mejor de atención al cliente y una correcta presentación estética y diseño de los productos.

En cuanto a la ubicación del local de venta es un factor relevante, pero no decisivo para este tipo de consumidor, ya que está dispuesto a recorrer cierta distancia en busca de mayor calidad. Pero hay que destacar, que las chocolaterías finas en general, ofrecen una calidad similar, por lo que estas personas en el minuto de realizar su compra buscaran el local más cercano y cómodo dentro del espacio físico donde se desenvuelven. Y en relación al precio, por lo general los consumidores conocedores de la calidad que ofrece el mercado de chocolates, tiene una postura indiferente frente al precio, ya que saben que están adquiriendo un producto de alta calidad. Además, no consideran tan relevante el prestigio de la marca a la hora de decidir en qué chocolatería comprar, ya que le dan mayor prioridad a la calidad y sabor de los productos; lo que nos brinda la posibilidad de lograr un reconocimiento en el mercado.

### Calificación de los Atributos en Chocolaterías de Competencia

Ahora, de acuerdo a las características definidas anteriormente para una chocolatería fina, se evaluarán a continuación cuatro chocolaterías de este tipo mediante el promedio obtenido de 1 a 10 en las encuestas realizadas a los consumidores.



En general, cada uno de los consumidores encuestados le otorgó un buen promedio a las chocolaterías mencionadas, aunque cabe resaltar que en algunos casos no conocían o recordaban la marca, o no habían probado los productos de estas chocolaterías.

A continuación se presenta la misma información en forma comparativa por el tipo de atributo para cada una de las chocolaterías.



Haciendo un análisis detallado de los resultados obtenidos, se puede observar que la Chocolatería Belga Queen es sin lugar a dudas la que tiene mayor recordación entre los consumidores, además de su fácil acceso gracias al número de puntos de venta con los que cuenta en la capital.

Asimismo, la tienda XOCO Puro Chocolate presenta una gran acogida entre los consumidores, y su marca está en expansión entre los consumidores de chocolates finos, además tiene un factor de diferencia: se caracteriza por la utilización de productos nacionales y la innovación en sabores y presentación de los productos.

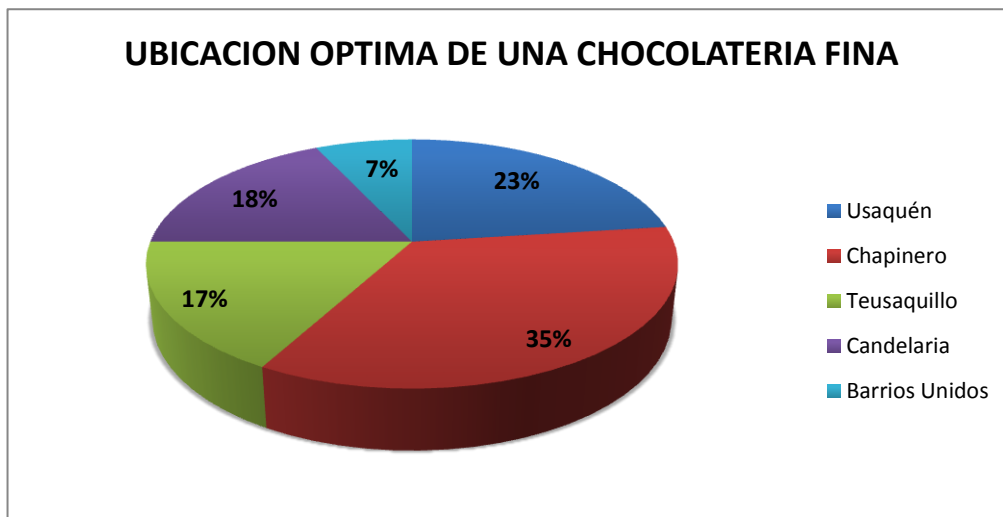
Por otro lado, Luisa Brun Chocolates cuenta con los atributos clave que consideran los consumidores para una chocolatería, además cuenta con gran lealtad por parte de sus clientes, debido a su ambiente acogedor y agradable. Mientras que Truffelinos Chocolatería, es la marca menos recordada por los consumidores de este producto, pero sin embargo cuenta con una calificación buena en sus productos.

Finalmente, podemos observar claramente que Belga Queen es la chocolatería de mayor venta debido a su expansión a lo largo de los diferentes sectores de la ciudad, brindado no sólo calidad en sus productos sino la facilidad de acceso a ellos.

Es importante destacar que las chocolaterías que fueron calificadas por un mayor número de encuestados, serán más representativas de la opinión general que se tiene de la marca por parte del público.

## UBICACIÓN

¿Qué sector sería óptimo para la ubicación de una Chocolatería Artesanal?



Del total de encuestados, consideran que los sectores de fácil acceso en ubicación de una chocolatería fina son Chapinero con un 35%, Usaquéen con un 23% y Teusaquillo con un 17%. Exactamente, los consumidores de chocolates finos tienen preferencia de compra en el sector de la Zona Rosa a la hora, puesto que son lugares de mayor flujo de personas y un ambiente cálido.

Como mencionamos anteriormente, la ubicación de un local de venta es importante al minuto de querer situar una tienda de chocolates finos en la ciudad, pero no es algo realmente clave, siempre y cuando se considere un lugar central, de fácil acceso y comodidad.

Aunque es importante señalar que una buena ubicación, en un sitio de alta congruencia de gente y con espacio para estacionamiento y de un ambiente cálido hace que de cierta forma se logre llegar a un mayor público, ya que por interés o curiosidad las personas querrán conocer la tienda. Sin embargo esto no es garantía alguna de que se vuelvan clientes frecuentes, eso depende del sabor y la calidad de nuestros productos, así como el servicio que se le dé al cliente.

¿Qué lugar prefiere para la ubicación a la hora de acudir a una chocolatería fina?



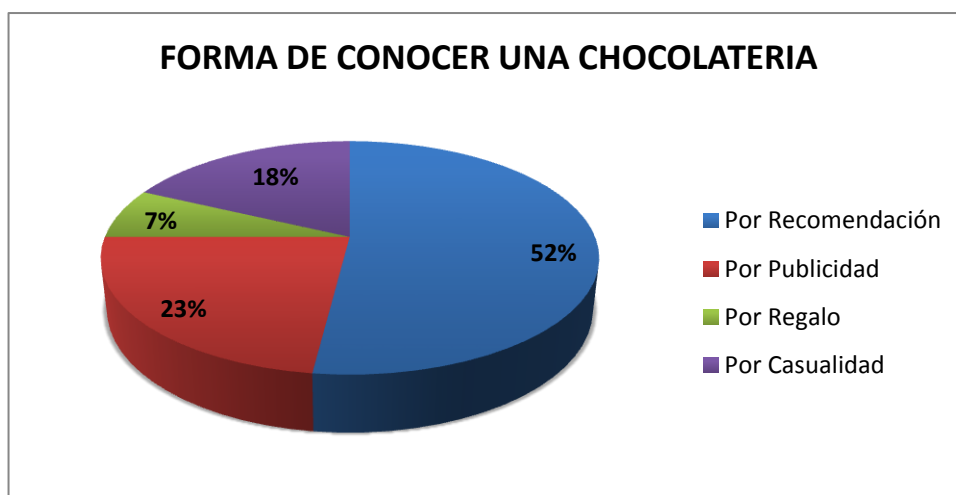


Por medio de este gráfico, es posible ver de manera más clara cuáles son las preferencias de los consumidores de chocolates finos, para ubicar una chocolatería, donde se puede observar con detalle que la relación entre un centro comercial o local independiente es algo completamente relativo a los gustos de los consumidores, puesto que consideran más relevante la calidad de los productos de la chocolatería que la ubicación de esta, aunque no desmeritan el hecho de que su ubicación de fácil acceso es un plus muy considerable a la hora de adquirir los productos.

Ahora, es verdad que los centros comerciales ofrecen varias ventajas para preferirlos, como estacionamientos, seguridad, opción de comprar en otras tiendas, etc. Pero de cierta forma le restan exclusividad a la marca, ya que la gente psicológicamente cree que son más industriales y masivas, las chocolaterías que se encuentran en estos lugares, sin embargo las opiniones son divididas respecto a este punto.

## MARKETING

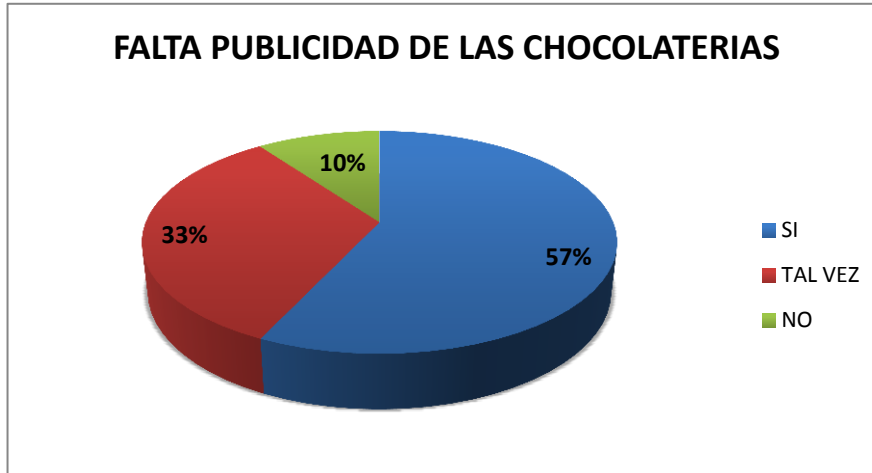
¿Qué lo lleva a conocer una chocolatería fina artesanal?



Como se puede observar, el 52% de los encuestados supieron de la existencia de alguna chocolatería artesanal por medio de recomendación de un amigo o familiar. Un 23% por medio de una publicidad en algún medio de

comunicación y un 18% por casualidad, porque iban pasando por el sector donde vio dicho local de chocolatería fina.

**¿Considera que hace falta publicidad por parte de las chocolaterías para darse a conocer?**



De acuerdo a estos datos, es evidente que de una u otra forma los consumidores de chocolates finos no conocen muchas de las chocolaterías del mercado debido a la falta de publicidad de estas, puesto que el 90% de los encuestados considera afirmativo este criterio.

### ANÁLISIS DE PRECIOS

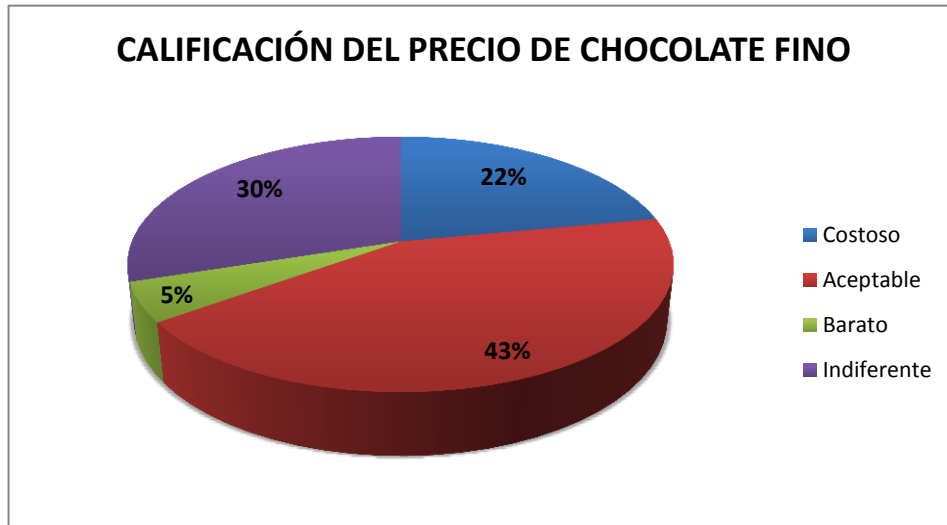
**¿Considera que el precio es determinante para comprar chocolates finos?**



Como se puede observar, el precio no es el principal determinante en la compra de chocolates finos, pero sí es un punto de consideración por los consumidores, puesto que el 38% contempla las diferentes opciones en cuanto al valor del producto. Sin embargo, es claro que el 47% de los encuestados no tiene en cuenta el costo del producto, pero cabe resaltar que es una respuesta condicionada a la calidad y el sabor que ya conocen de

los establecimientos donde compran este producto; mientras que el 15 % sí considera el precio como un factor determinante en la compra de estos productos, ya que muchas veces no lo vale realmente.

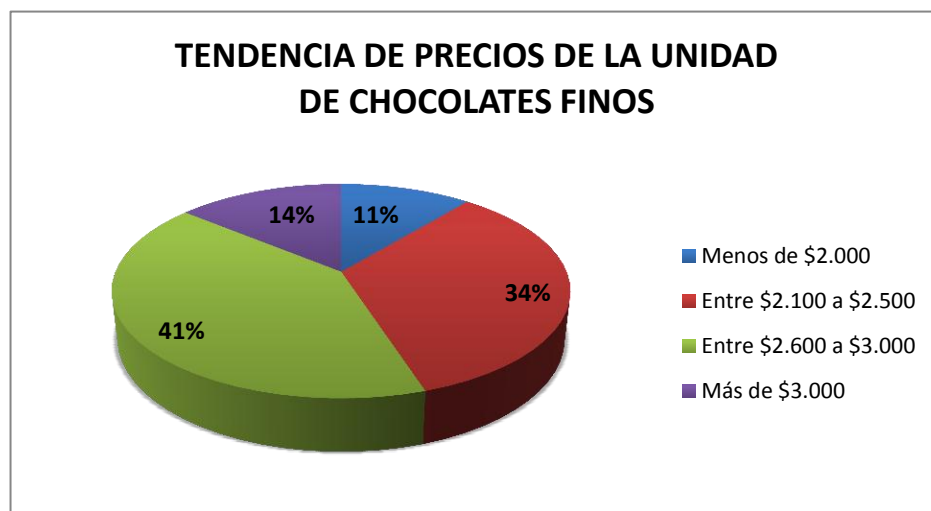
### ¿Cómo califica el precio que paga por este producto?



De acuerdo a estos resultados, se puede evidenciar que el precio que pagan actualmente los consumidores de chocolate fino por este es aceptable para un 43% de los encuestados, es decir que lo consideran equivalente al producto que están comprando, aunque para un 30% de las personas les resulta completamente indiferente el precio del producto, lo que les importa es la calidad y el sabor del producto que van a consumir.

Sin embargo, un 22% considera que el producto sí es costoso debido a que Colombia es un país que produce y consume chocolate como para justificar el valor que se paga por este producto, en contraparte un 5% considera que este tipo de producto es barato. Lo claro es que actualmente, para la mayoría de la población es de una u otra forma razonable el precio de los chocolates finos en el mercado.

### ¿Cuál es la tendencia de precios de este producto dentro del mercado?

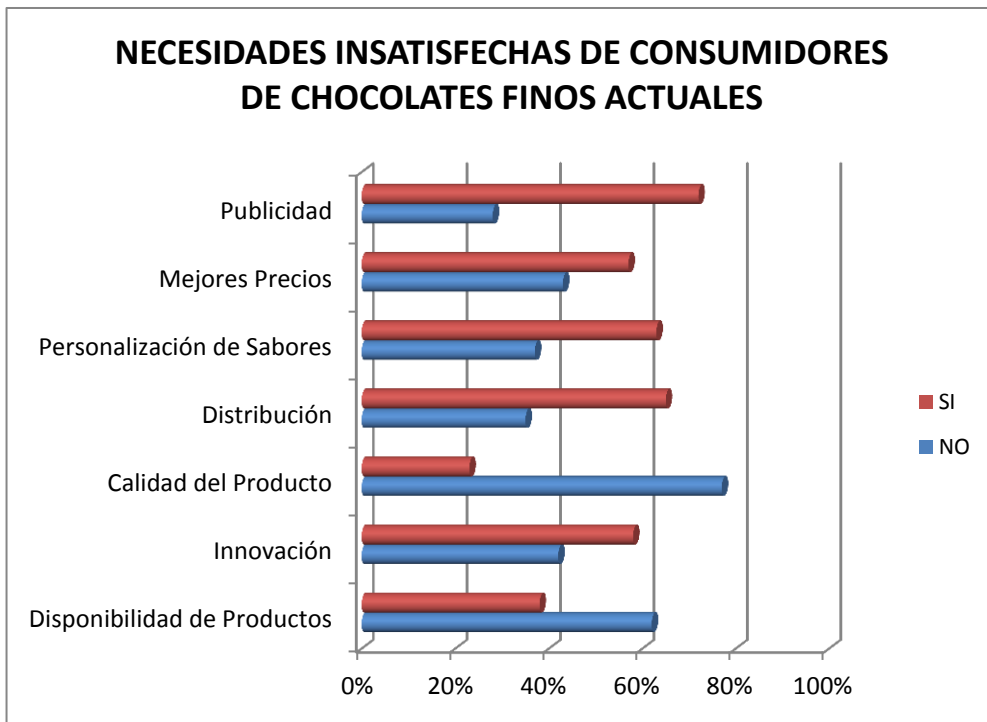


De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se puede observar que la tendencia de precios en chocolates finos ofrecidos por las diferentes tiendas especializadas del sector oscila entre \$2.000 y \$3.000 para un 75% de los precio por unidad (bombón o trufa), con un 34% los chocolates tienen un precio promedio de \$2.300 cada chocolate, mientras que con un 41% los chocolates tienen un precio promedio de \$2.700 cada chocolate.

Por ende, el mercado competitivo de este sector define una tendencia de precios entre \$2.000 y \$3.000 la unidad de cada chocolate, lo que resulta como un precio aceptable por la mayoría de los consumidores de este tipo de productos.

### MERCADO POTENCIAL Y NECESIDADES INSATISFECHAS

¿Cuáles de las siguientes características considera que le falta a estas chocolaterías?

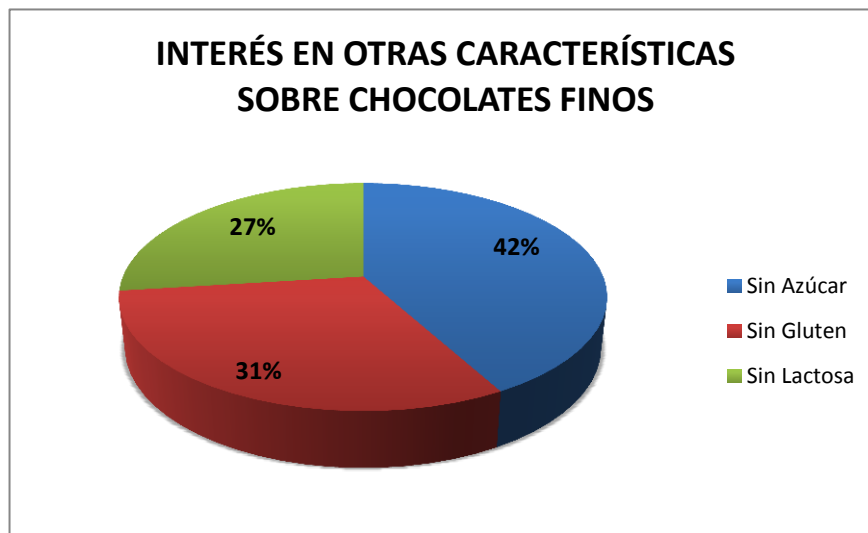


De acuerdo a los resultados obtenidos, cuando se les preguntó a los encuestados respecto a las características necesarias que presentan falencias este tipo de establecimientos, recalcan con bastante importancia la falta de publicidad, con un 72% de las opiniones; aunque de igual forma atribuyen que una publicidad masiva le quitaría cierto nivel de exclusividad al establecimiento, cuando se habla de publicidad o promoción, mencionan aspectos como anuncios para ciertos medios como revistas de interés en la materia o prensa, y descartan eventualmente medios tan masivos como televisión.

Asimismo, también es importante señalar que en promedio el 60% de los encuestados identifican la necesidad de mejores precios y distribución de los productos, puesto que mencionan aspectos como la falta de acceso a ellos por que manejan una venta directa, además de que podrían considerarse valores más neutrales a los precios que se pagan.

Sin embargo, es importante destacar que la calidad de los productos en ningún momento es desvalorada, sino que por el contrario la mayoría de los encuestados califica la calidad de estos productos ofrecidos con un excelente criterio de satisfacción.

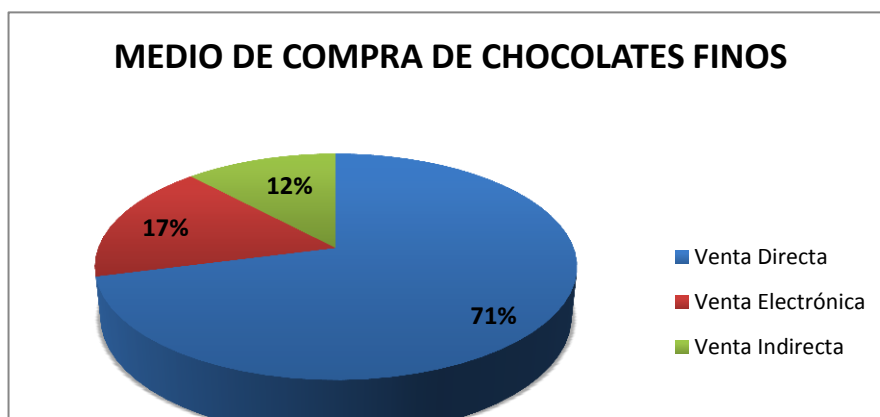
### ¿Qué tipo de características de productos le interesaría que se ofrecieran a los clientes?



Con base a los resultados obtenidos, se pudo observar un alto interés en los productos sin azúcar, que resultan más saludables que los productos normales. Asimismo, se define el interés por los productos aptos para diabéticos y celíacos, condiciones que pocas veces se tienen en cuenta en este tipo de productos, pero que sin embargo sus consumidores equivalen a un porcentaje medio que gustan por los chocolates finos, pero que por restricciones médicas no les resulta tan bueno consumir estos productos, de ahí la necesidad de contar con cierta estrategia para abarcar este tipo de consumidores.

### COMERCIALIZACIÓN

Actualmente, ¿por cuál medio compra los chocolates finos?



Claramente se percibe que en su gran mayoría los canales de distribución que manejan las chocolaterías es una venta directa en el local de la chocolatería, donde el cliente es quien acude al establecimiento del lugar para elegir y llevar sus productos, el 71% de las tiendas de chocolatería manejan este tipo de comercialización como su principal fuerte, son pocas las tiendas que manejan un tipo de venta electrónica y por domicilio, pero son mecanismos que de una u otra forma resultan atractivos para el cliente porque le ahorra tiempo para realizar otras actividades, puesto que este tipo de ventas por catálogo brindan una opción ideal para varios consumidores.

**¿Le gustaría realizar compras por Internet de estos establecimientos?**



Con estos resultados se puede observar que los consumidores actuales de chocolaterías finas tienen un alto interés en tener la opción de compra de los productos por medio de Internet, un 68% de los encuestados sí estaría interesado en comprar o adquirir los productos por este medio; se recalca que estos establecimientos generalmente no ofrecen el mecanismo de compra por medio de su sitio web, sin embargo sí ofrecen el catálogo de productos para que los consumidores conozcan un poco más de ellos. Asimismo un 32% de los encuestados, no considera la opción de compra por Internet de estos productos, puesto que considera que prefieren acudir directamente al establecimiento y ver los productos que escoge para consumir.

Realmente hace falta la comercialización por este medio, pues para nadie es un secreto que la compra por Internet se ha convertido en una forma ideal de negocio para muchas empresas de las diferentes industrias de

la población, puesto que brinda comodidad y agilidad en las compras, reduciendo tiempo de desplazamiento hacia los lugares.

**¿Estaría dispuesto a comprar estos productos por catálogo online, de una nueva chocolatería?**



Con esta pregunta, se busca percibir si los consumidores de este tipo de producto toman el riesgo de probar productos nuevos sin conocerlos previamente, y es definitivamente evidente que el 73% de los encuestados no comprarían productos por Internet de una chocolatería que no conocen, o que no tienen referencia de sus productos; sólo un 27% de los encuestados sí consideraría la opción de compra si se refleja de algún modo la garantía de calidad de los productos. Esto refleja claramente que los consumidores de este tipo de productos requieren conocimiento o referencia alguna de los productos a comprar, no toman el riesgo de comprar simplemente por su imagen en un catálogo en Internet, confían más si ya conocen la chocolatería.

**Si conoce y prueba los productos, ¿estaría dispuesto a comprar por Internet?**



Simplemente con esta pregunta se quería verificar o constatar lo anteriormente mencionado sobre el interés de compra por este medio. Asimismo, se puede reflejar claramente un interés considerable en la compra por Internet, ya que el 63% de los encuestados sí estaría dispuesto a comprar los productos de una nueva chocolatería si ya conocen y han probado los productos, de lo contrario el porcentaje es mínimo el que toma el riesgo de una compra de este tipo.

Finalmente, con el análisis de resultados de cada uno de los puntos definidos para el estudio de mercado, se puede conocer mejor el mercado, confirmar las suposiciones frente al sector y plantear con mayor claridad las estrategias competitivas para nuestra empresa en el sector de la chocolatería artesanal.

### 3.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El perfil del consumidor actual (clientes) de chocolates finos corresponde a hombres y mujeres en un rango de edad comprendido entre los 26 y 55 años, pertenecientes al segmento socioeconómico alto de la población de la capital. Incluyendo aquí a todas las personas que visiten estos establecimientos y que pertenezcan a la población económicamente activa que posean poder adquisitivo para adquirir el producto.

Es importante mencionar que por lo general son las mujeres los principales clientes de este mercado, y que las personas menores de 18 años no suelen comprar estos productos. Además encontramos que más del 50% de los compradores de chocolates finos, compran chocolates al menos una vez al mes, lo que señala una alta frecuencia de compra en general.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Segmentación Demográfica</b>    | Debido a que el chocolate es un producto de alto consumo dentro de la población, por tanto la edad de estos consumidores está entre los 26 y 55 años, y el género es femenino, el de mayor compra. |
| <b>Segmentación Geográfica</b>     | La chocolatería pretende enfocar sus productos a personas ubicadas en la capital del país, pues será el lugar donde estará el local de la chocolatería.  |
| <b>Segmentación Socioeconómica</b> | Con base a que es un producto de alta calidad, su precio es mayor, por ende está enfocado principalmente hacia los estratos medio y alto de la sociedad en la capital.                             |

### 3.3. NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO

Las mayores probabilidades de éxito de una empresa las tendrá aquellos productos o servicios capaces de responder con precisión a una necesidad no satisfecha por las ofertas existentes en el mercado. Es decir que para el caso de estudio, enunciaremos las principales necesidades insatisfechas que se evidencian en el sector por parte de los consumidores a la hora de conocer y comprar este tipo de productos, y que las actuales empresas no cumplen en su totalidad.



- Falta de publicidad por parte de las chocolaterías para darse a conocer dentro de la población que consume este tipo de productos.
- Oportunidad de acceso a la información para conocer un poco más sobre estas empresas.
- Mejores precios en la oferta de estos productos, puesto que resultan de precio aceptable pero no del todo conforme en la población que consume estos productos.
- Pocos canales de distribución de los productos, ya que en su mayoría este tipo de empresas maneja únicamente la venta directa, restringiendo en gran medida la compra por otro tipo de medios como Internet.
- Posibilidad de personalización de los sabores de los chocolates, según los gustos del cliente para tener un producto a su medida.

Por lo tanto, es evidente la necesidad que se presenta en cuanto al marketing, puesto que muchos de los consumidores conocen este tipo de establecimientos y marcas por referencias personales; lo que indica claramente una opción para emplear estrategias de marketing que den a conocer nuestros productos. Asimismo, al manejar una política de precios bajos, estamos captando la atención de muchos de los compradores de otras chocolaterías. Y sin lugar a dudas, el servicio de venta electrónica proporciona un plus a nuestra empresa en comparación a la competencia, puesto que este servicio permite satisfacer necesidades que los actuales consumidores les interesarían tener a su alcance, pero que no conocen en las empresas.

### **3.4. MERCADO POTENCIAL**

La sociedad de la tecnología de la información y la comunicación en la que nos encontramos inmersos posibilita el acceso a diferentes medios para que con una inmediatez asombrosa podamos informarnos, comparar y comprar cualquier tipo de producto, como es el caso del chocolate. Por eso, tal vez el mayor mercado potencial corresponde a aquellas personas que hacen compras por Internet y que muestran gran interés en tener la posibilidad de realizar la compra de estos productos por medio de la página web de la empresa, permitiendo personalizar la selección de chocolates que desea comprar.

La compra de chocolate online se podrá realizar de una manera muy rápida y sencilla; por eso por medio de la página de nuestra chocolatería, se busca agilidad y eficiencia pues basta con acceder a la página de la chocolatería para observar las variedades de chocolates que se ofrecen y los clientes podrán hacer su elección. En definitiva, podemos afirmar que la compra de chocolate online nos permite abarcar multitud de opciones según sean los gustos, necesidades y deseos de los consumidores.

Asimismo, encontramos que un mercado de interés son aquellas personas que por restricciones alimenticias no pueden consumir este producto, por eso al ofrecer una mayor variedad de productos dirigidos hacia cualquier tipo de persona, ya sean diabéticos, celíacos, o no presenten ningún tipo de trastorno alimentario en general, representa una cobertura más amplia del mercado del consumo de chocolates finos.

### **3.5. ¿QUÉ BUSCAN LOS CLIENTES?**

Para responder este interrogante, claramente podemos observar los resultados del estudio de mercado, por lo que se agruparon en dos grupos estas características.

Características de los Productos:

- Sabores personalizados de acuerdo a los gustos de cada cliente, puesto que hay combinaciones que no se ajustan en su totalidad al gusto del consumidor.
- Productos aptos para personas con restricciones alimenticias como la intolerancia al gluten y niveles de azúcar, entre otros.
- Calidad e innovación tanto en los productos como en el empaque de los mismos, con el fin de obtener productos exclusivos y a la medida de las necesidades de cada cliente.

Canales de Distribución de los Productos:

- Rapidez para hacer compras desde cualquier lugar con acceso a la red y en cualquier hora del día, sin necesidad de desplazarse solo o junto con su familia, dedicando tiempo de recreación a adquisiciones para mantenimiento del hogar.
- Comodidad, las chocolaterías pueden tener poca disponibilidad de parqueaderos, que pueden convertir la experiencia de compra poco grata y dispendiosa.
- Costo de desplazamiento, la inversión de tiempo para desplazarse hasta los puntos de venta y al contrario, junto con los productos comprados, se convierten críticos en ciudades donde la movilidad no es sencilla, aún más en días concurridos.

Finalmente, podemos resumir que los clientes buscan la posibilidad de personalizar los productos a la medida y la forma de mecanismos de venta electrónica, es decir mayor agilidad en el acceso a los productos de interés.

### **3.6. ¿POR QUÉ COMPRAR NUESTROS PRODUCTOS?**

Porque nuestros productos están elaborados bajo estándares de calidad, que dan garantía de la utilización de materias primas naturales, sin ningún tipo de conservantes. Además, dentro de nuestros beneficios le brindamos al cliente la posibilidad de personalizar los sabores y al mismo tiempo la oportunidad de la compra de nuestros productos por medio de la página web de la empresa, con el fin de ofrecerles un mejor servicio y comodidad. No obstante, manejamos una política de precios bajos dentro del mercado, sin dejar de lado la calidad y excelencia de nuestro proceso productivo garantizando la satisfacción del cliente y superando sus expectativas.

Cada uno de estos aspectos ligados a nuestra estrategia de negocio, dan lugar a la opción de preferencia frente a la competencia entre los consumidores.

### **3.7. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE COMPETENCIA EXISTENTE EN EL MERCADO?**

Cualquier negocio tiene competidores, sean estos directos o indirectos, y este no es la excepción. En cuanto al nivel de competencia que se da en el sector de la chocolatería artesanal podemos observar que la

competencia no realiza estrategias de marketing agresivas, en su mayoría casi no hacen propaganda en medios de comunicación masiva, sino que por el contrario estas chocolaterías manejan el marketing voz a voz, que resulta una ventaja para la nueva empresa de chocolatería artesanal que se desea desarrollar, ya que podría muy bien aprovecharse medios publicitarios para dar a conocer nuestros productos. Además, la venta electrónica de los productos constituye un factor diferenciador frente a la competencia, ya que en su mayoría las empresas de chocolatería no manejan ese tipo de distribución, sin embargo no es determinante para dominar el mercado, pero sí permite abrir nuevos mecanismos y cubrir mayores demanda de consumidores.

Realmente la competencia está en crecimiento, existen un número pequeño de competidores principales que se han posicionado entre los consumidores a lo largo de los años, pero actualmente existen varias empresas con potencial dentro de este sector. El hecho que se tenga competencia es una buena señal, porque prueba que hay un mercado para el producto que queremos ofrecer. El objetivo es mejorar la oferta de la competencia, ya sea en la calidad del producto, servicio, precio, atención al cliente, servicio post-venta y otros factores de máxima relevancia para el cliente.

### **3.8. CLAVES DE ÉXITO PARA EL FUTURO**

Teniendo en cuenta las claves del desarrollo del mercado al cual estamos apuntando, y nuestro conocimiento como nueva empresa sobre este mismo mercado, somos conscientes de que el éxito de la empresa está ligado al cumplimiento de los objetivos, misión y visión, pero se debe resaltar que el éxito también dependerá de una excelente administración que logre tomar decisiones adecuadas ante cualquier situación y lograr con esas decisiones tomar ventaja sobre la competencia. También, pero no menos importante, un factor que ayuda a lograr el éxito es contar con el mejor personal, mediante la motivación para que el rendimiento sea mucho mejor.

Siendo nuestro objetivo, ofrecer productos de la más alta calidad en el mercado, satisfaciendo con las más altas expectativas de los clientes, buscaremos siempre mejorar día a día, con un exitoso plan de liderazgo en el mercado local, consolidándonos como una empresa sólida y abierta a la crítica, cuando se trate de calificar nuestros productos, con el fin de demostrar que el proceso es organizado, con una muy buena tecnología de planificación en control y con insumos completamente naturales.

Finalmente, el éxito de nuestra empresa estará basado, en gran medida, en la capacidad de proyectar dos elementos fundamentales hacia nuestros clientes: la confianza (seguridad, credibilidad) y la percepción de brindar un valor adicional. La importancia de saber proyectar esa confianza y conseguir esa percepción se traduce en el hecho de que el cliente, de manera natural, prefiera adquirir nuestros productos nuevamente.

### **3.9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO<sup>13</sup>**

---

<sup>13</sup> Un sector está formado por las empresas que tienen los mismos clientes potenciales. El mercado de una empresa, en el contexto que estamos trabajando, se refiere a los clientes potenciales que pueden demandar los productos y/o servicios que ofrece.

De acuerdo al análisis y a investigación de mercado realizada respectivamente para conocer más a fondo el sector y el mercado al cual se apunta nuestra idea de negocio, entonces en los siguientes tres capítulos se desarrollará un análisis estratégico con el fin de especificar la idea formulada, anteriormente descrita, para poder plasmar conceptualmente la manera precisa en que se debe definir el enfoque competitivo de la empresa ante sus mercados y clientes y ante sus competidores actuales y potenciales.

Por lo tanto, para lograr esta definición de la estrategia de negocio se hará previamente un análisis externo sobre el entorno en el que se desarrollará la actividad empresarial (mercado potencial, competencia directa e indirecta) y un análisis interno sobre una revisión clara y precisa sobre el enfoque de negocio (cadena de valor), para finalmente poder analizar las fortalezas y oportunidades que tiene nuestra negocio, de tal manera que pueda servir de guía en la toma de decisiones, y con base a esto poder plantear el modelo de negocio definiendo las estrategias que serán la columna vertebral del posterior desarrollo del proyecto.

## 4. ANALISIS EXTERNO

Todas las empresas se ven afectadas por los factores de su entorno, aunque no sea con la misma intensidad en todos los casos, y es conveniente realizar un análisis detallado de este entorno para poder identificar posibles oportunidades o amenazas que puedan surgir del mismo.

Por lo tanto, un aspecto crítico es conocer y comprender la situación y volumen del mercado donde va a operar, las empresas que intervienen, los agentes que influyen en el mismo y las interrelaciones entre todos ellos, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas específicas del sector, porque sólo así se podrá plantear estrategias de éxito.

### 4.1. LA COMPETENCIA

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

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

Durante los estudios previos para poner en marcha una chocolatería artesanal, se visitaron otras chocolaterías de la capital para conocer un poco más en detalle el mercado actual del sector; y de acuerdo a las entrevistas y observaciones realizadas definimos los siguientes puntos.

#### ¿Quiénes son nuestros competidores?

Con el objetivo de simplificar el análisis de la competencia, separamos en dos grupos los actores de la industria, según distintas características como el tipo de producto, la calidad del mismo y el segmento objetivo de cada uno.

| COMPETENCIA DIRECTA  | COMPETENCIA INDIRECTA  |
|--|--|
| <b>PRINCIPALES COMPETIDORES</b>  | <b>CHOCOLATES INDUSTRIALES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Luisa Brun Chocolates</li><li>- Truffelinos – La Chocolatería</li><li>- XOCO – Puro Chocolate</li><li>- Belga Queen Chocolates</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Nacional de Chocolates<ul style="list-style-type: none"><li>• Chokolatinas JET</li><li>• Montblanc</li><li>• Chocolate Santander</li></ul></li><li>- Ferrero Rocher</li><li>- Chocolates MARS<ul style="list-style-type: none"><li>• MilkyWay</li><li>• M&amp;M's</li><li>• Snickers</li></ul></li></ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toblerone</li> <li>- Chocolates Triunfo</li> <li>- Hershey's</li> </ul>      |
| <b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>  | <b>PASTELERÍAS Y RESTAURANTES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blue Moon</li> <li>- La Petite Chocolaterie</li> <li>- Mumuja's Chocolate</li> <li>- Nika's Chocolates</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sharmeí</li> <li>- Cascabel</li> <li>- Coti Cacao &amp; Chocola'j</li> </ul> |

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

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

#### **4.1.1. COMPETENCIA DIRECTA**

La chocolatería fina y artesanal es un mercado que está en desarrollo en el país, por lo que existe un número pequeño, pero en crecimiento, de productores que compiten por alcanzar la lealtad de los consumidores de estos productos, son chocolates de alta calidad a precios altos, por lo que en general estas empresas se orientan a los estratos altos de la población, y su objetivo es satisfacer las necesidades de un segmento diferente, exclusivo y limitado de clientes.

En la actualidad, no existe una cifra que nos muestre el volumen y valor del chocolate producido por las empresas de chocolatería fina y artesanal en el país, ya que ninguna de ellas ha hecho una inversión en estudio de mercado, como lo han realizado las chocolaterías industriales masivas. Por lo que nuestro análisis se centrará específicamente en las 4P (producto, precio, plaza y promoción), sin posibilidad alguna de lograr un detalle mayor sobre la participación de este grupo de empresas del sector en el mercado de chocolates a nivel local y nacional.

Entre las empresas que consideramos para nuestro análisis del sector, tendremos en cuenta sólo cuatro de las más reconocidas en el mercado actual, tres chocolaterías nacionales y una chocolatería internacional, en su orden son: Luisa Brun Chocolates, XOCO Puro Chocolate, Truffelinos La Chocolatería, Belga Queen Chocolates.

Cabe mencionar que la selección de estas chocolaterías como fuentes de evaluación y análisis de la competencia, se debe a que son las chocolaterías de mayor recordación y que actualmente se encuentran posicionadas dentro del mercado.

## ¿Cuáles son las características de estas chocolaterías?

En este orden de ideas, a continuación se hará una breve descripción de las cuatro chocolaterías nombradas anteriormente como principales empresas destacadas del sector.



### LUISA BRUN CHOCOLATES

Es una auténtica chocolatería artesanal con historia familiar, por más de 70 años ha pasado a sus generaciones siempre con el mismo ideal. Desde su nacimiento hasta la fecha, utiliza los métodos de elaboración tradicional con la más rigurosa selección de materias primas.

Ofrece chocolates finos de primera categoría, con una amplia variedad de sabores y presentaciones que combinan la delicadeza del chocolate con frutas y especias, dando lugar a sabores exóticos y aromáticos, cuenta con una gama de 52 clases de trufas. A lo largo de estos años ha logrado alcanzar un fuerte número de consumidores leales a la marca.

Esta chocolatería está ubicada en un sector estratégico de alta congruencia, como lo es el Parque de la 93, cuenta con un espacio de 25 metros a 35 metros, con un ambiente clásico europeo que da lugar a deleitarse con sus exquisitos chocolates, una infinidad de sabores que satisfacen las exigencias de todo el público.



### XOCO - PURO CHOCOLATE

La tienda XOCO ofrece chocolates con interesantes e inusuales sabores, empacados con un estilo y diseño exclusivo y delicado.

Los chocolates son elaborados con manteca de cacao y nunca con grasas vegetales, son 100% naturales, no contienen preservativos y todos sus sabores son extraídos de productos naturales sin recurrir a la utilización de esencias ni sabores artificiales. Esta es la primera chocolatería que trabaja con chocolates nacionales como el santandereano, lo que sin lugar a dudas le da un valor agregado en comparación de las demás empresas del sector.

Esta novedosa tienda quiere hacerle honor a la tradición cacaotera de Colombia y difundir las bondades del chocolate, producto que ha pasado de ser un simple antojo y "pecado" a un sofisticado producto gourmet así como lo es el vino, el café, el té o el aceite de oliva.

Igualmente, la producción de estos chocolates es completamente artesanal, los sabores ofrecidos son innovadores, ya que buscan despertar nuevas experiencias en el mundo del chocolate y además las trufas de esta chocolatería nunca serán redondas.

Esta chocolatería cuenta con dos locales, uno ubicado en pleno corazón de la Zona Rosa, y otro en el Centro Comercial Andino.



### **TRUFFELINOS - LA CHOCOLATERIA**

Es una empresa con una trayectoria de más de 30 años en el mercado, se caracteriza por su amplia experiencia, tradiciones arraigadas y por brindar un producto confiable y elegante. Esta empresa se encuentra con algunos puntos de venta en el país, utilizando el esquema de franquicias como herramienta estratégica de expansión.

Sus productos están elaborados con productos cuidadosamente seleccionados, con mezcla de sabores con licores, nueces, mermeladas, frutas secas, nougat y mazapán, todos de la más alta calidad. Además, esta chocolatería le da la posibilidad al cliente de elegir su propio surtido en empaques de diferentes tamaños; cuenta con una tradición y respaldo de gran magnitud.

Actualmente están abarcando áreas del mercado a nivel de exclusividad con empresas para eventos sociales, brindando así una garantía en sus productos, y sin lugar a dudas es un segmento amplio de mercado que logran cubrir frente a la competencia. En cuanto a la ubicación de esta chocolatería, cuenta con dos boutiques en la ciudad, una situada en la Calle 95 y otra en el centro comercial Hacienda Santa Bárbara.



### **BELGA QUEEN CHOCOLATES**

La marca de chocolates Belga Queen empezó a operar en Colombia desde el 2007, a diferencia de las tres anteriores chocolaterías mencionadas, es la única que no es nacional y que su expansión en puntos de ventas es muy superior en comparación con las chocolaterías nacionales mencionadas. Belga Queen es una nueva chocolatería que lentamente se ha ido tomando los centros comerciales más importantes de la ciudad y que ofrece una gran variedad de productos inspirados en la tradicional pastelería belga.

Belga Queen ofrece chocolate en todas las presentaciones: individuales, en caja, fundidos, para untar, en barra, tabletas y colombinas. Además los empaques son bastante llamativos, ya que el cliente puede escoger su presentación al gusto.

Esta deliciosa marca comenzó a operar con varios locales en la ciudad, ubicados en los centros comerciales Santa Ana, Centro Andino, Plaza de las Américas, Hacienda Santa Bárbara, Centro Chía, Bulevar Niza, San Martín y El Retiro; siendo así una de las chocolaterías de mayor expansión en la capital, y muy bien catalogada por su calidad y sabor en los productos, pero lamentablemente no logró el impacto esperado y actualmente solamente cuenta con locales en los centros comerciales Santa Ana, El Retiro y Centro Chía.

### **¿Cómo operan estas chocolaterías a nivel de promoción y distribución de sus productos?**

Asimismo, en cuanto a la promoción y marketing de sus productos, estas empresas no ocupan canales masivos de comunicación y muchas de estas prácticamente no tienen nada de marketing promocional, debido a que la



inversión en este aspecto, no tiene un alto retorno. Realmente la inversión en marketing es poco, dada la característica de exclusividad que presentan sus productos, la mejor forma de darse a conocer es a través de canales de promoción exclusivos, orientados al segmento medio y alto de la población.

Estas empresas no invierten en publicidad, pero sí existe una constante introducción de nuevos productos, tanto en sabor como en presentación, con el fin de ofrecer productos distintos para mayor cubrimiento del mercado. Aunque los mecanismos publicitarios que estas pequeñas empresas de chocolate utilizan en la capital para promocionar sus productos son referencias personales del producto, principalmente. Sin embargo, en su gran mayoría cada una de estas empresas cuenta con su sitio web.

Y en cuanto a los canales de venta y distribución que utilizan estas empresas son bastante reducidos debido al carácter de exclusividad que tienen y a que están orientados a un segmento menor del mercado, por lo general cuentan con uno a tres locales de venta particulares, es decir, no utilizan terceros en la cadena de distribución, sino que son ellos mismos los que producen, comercializan y venden sus chocolates. Esta estructura de canal exclusiva, permite tener un control absoluto sobre el canal, lo que entrega un mejor servicio y calidad al cliente final.

#### ¿Dónde están localizadas estas empresas? ¿Sectores de presencia?

En cuanto a la localización de las chocolaterías, encontramos que las tres chocolaterías nacionales, Luisa Brun, Puro Chocolate y Truffelinos, tienen sólo uno o dos locales de venta en la zona norte de la ciudad, específicamente entre la zona comprendida entre la Carrera 7 y la Carrera 15, a lo largo de la Calle 115 a la Calle 72. Cada una de estas tiendas está ubicada en sectores de alta congruencia por la población, además de que se localizan cerca a sectores financieros. Mientras que la chocolatería internacional, Belga Queen, se ha expandido a lo largo de la ciudad, contando con varios puntos de venta en los principales centros comerciales ubicados en sectores estratégicos de la ciudad, al contar con una alta congruencia de personas con poder adquisitivo.

#### ¿Cuáles son los precios que manejan estas chocolaterías?

El estudio de los precios es otro de los componentes del estudio de mercado, el análisis de esta variable es muy importante para conocer el precio de los productos con los cuales tendremos que competir. Debido a su importancia se obtuvo información detallada de los precios de varias empresas de la competencia en el sector.

| COMPETIDORES DIRECTOS |                          |           |             |                          |           |
|-----------------------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------------|-----------|
| EMPAQUES              | COMPETIDORES PRINCIPALES |           |             | COMPETIDORES POTENCIALES |           |
|                       | LUISA BRUN               | XOCO      | TRUFFELINOS | BLUE MOON                | LA PETITE |
| Gramo                 | \$ 180                   |           | \$ 166      | \$ 150                   |           |
| Unidad                | \$ 2.900                 | \$ 2.100  | \$ 2.500    | \$ 2.250                 | \$ 2.500  |
| Caja X 2              | \$ 5.400                 |           |             |                          |           |
| Caja X 4              | \$ 10.500                |           |             | \$ 9.000                 | \$ 9.000  |
| Caja X 5              |                          | \$ 12.500 |             |                          |           |
| Caja X 6              | \$ 17.000                |           | \$ 13.500   | \$ 13.500                |           |

|                      |   |           |           |           |           |
|----------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Caja X 9             |   | \$ 22.000 | \$ 25.600 |           | \$ 21.000 |
| Caja X 12            |   |           |           | \$ 27.000 |           |
| Caja X 16            |   |           | \$ 41.600 |           | \$ 35.000 |
| Caja X 18            |   | \$ 42.000 |           |           |           |
| Caja X 25            |   | \$ 53.000 | \$ 64.000 |           | \$55.000  |
| Caja X 32            |   |           |           |           |           |
| Caja X 48            | \$ 127.000  |           |           |           |           |
| Caja X 50            |   | \$ 82.000 |           |           |           |
| <b>PROPIOS</b>       |   |           |           |           |           |
| Bola de Golf Hueca   | \$ 3.000  |           |           |           |           |
| Caja Semiamargo      | \$ 37.000   |           |           |           |           |
| Roca Naranja         |   | \$ 2.600  |           |           |           |
| Corazón Maracuyá     |   | \$ 5.500  |           |           |           |
| Tableta              |   |           | \$ 7.500  |           |           |
| Galletas Cubiertas   |   |           |           | \$ 8.000  |           |
| <b>Observaciones</b> | Manejan presentaciones propias de estilos de productos a base de chocolate, es decir que aparte de los chocolates tradicionales tienen productos distintivos. <sup>14</sup> |           |           |           |           |

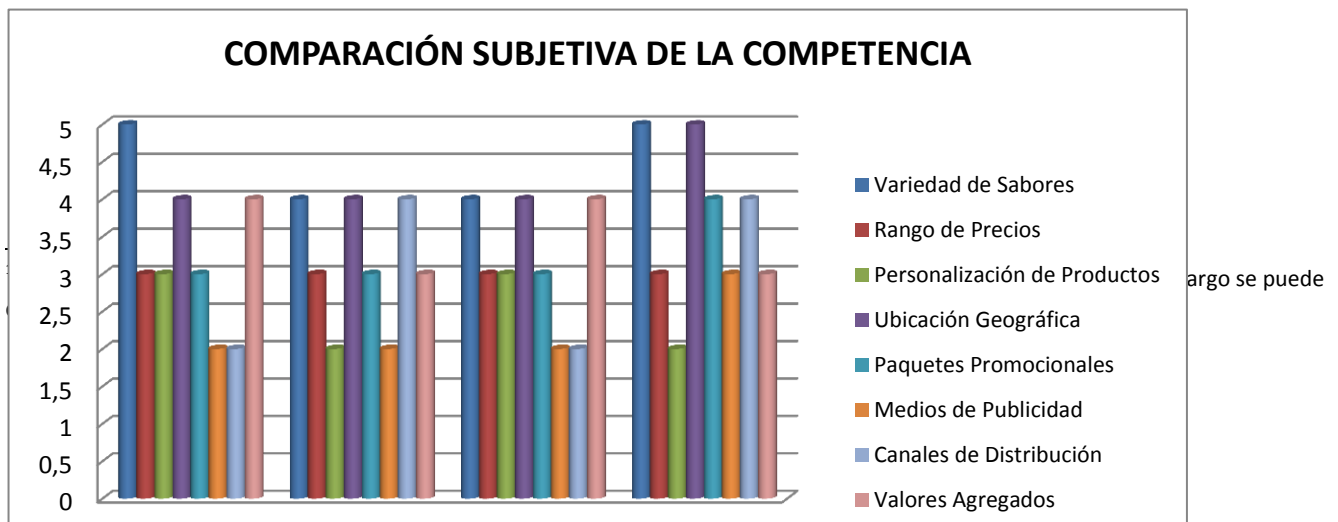
Después, de hacer el respectivo análisis de los precios de cada producto de las diferentes chocolaterías, se concluyó efectivamente que la unidad de trufas y bombones de chocolate están dentro de un rango de \$2.000 a \$3.000, como se reflejó en la investigación de mercado.

Asimismo se ve reflejado el mecanismo de descuento que manejan con base a la cantidad de unidades de producto que compra el cliente, es decir que entre mayor es el número de unidades de chocolates que contenga el empaque seleccionado, el precio de la caja implicará un descuento en comparación sobre la compra de unidad individual de los chocolates.

En realidad, no existe una evidente competencia en cuanto a precios entre los rivales por la alta oferta en calidad de productos, es claro que los consumidores de este tipo de productos no basan su selección en cuanto al precio.

### Comparación Subjetiva de la Competencia Directa

A continuación se presenta un gráfico comparativo de los principales competidores, dónde se tomaron en cuenta ciertas variables cuantificables de gran importancia en el estudio del sector.



La forma de calificación se hizo de 1 a 5, donde 1 es la nota más baja y 5 es la nota más alta. Cabe recordar que la presente calificación se realizó de forma subjetiva, con base a las observaciones realizadas y al análisis como tal de la competencia, dando lugar a nuestra percepción.

Finalmente, en resumen este gráfico simplifica cada una de las variables analizadas a lo largo del contenido, con el fin de argumentar la perspectiva que se tiene respecto a estas empresas.

#### 4.1.2. COMPETENCIA INDIRECTA

De igual forma, hay que tener en cuenta la competencia indirecta del sector, en primer lugar las empresas productoras de chocolates industrializados que se comercializan al por mayor en los supermercados; y en segundo lugar podemos considerar que también existen restaurantes y pastelerías que ofrecen chocolates finos dentro de sus productos.

Para el caso, vamos a analizar la competencia frente a los chocolates industrializados, y a continuación se presenta un breve análisis de los productos similares que se encuentran en el mercado bajo este criterio.

| <b>CHOCOLATES INDUSTRIALES</b>  |  |
|---|--|
| <b>Productos Similares</b>  | <b>Marca Fuertes en el Mercado</b>   |
| ¿Qué otros productos similares, que satisfacen la misma necesidad/deseo, hay en el mercado? | Nacional de Chocolates, MARS, Toblerone, Hershey's, Colombina, Aldor, Garotto.   |
| ¿Qué ofrecen a los clientes?  | Contienen conservantes, aditivos artificiales.<br>Grasas hidrogenadas, en lugar de cacao puro.<br>Más contenido de azúcar de lo normal.<br>El porcentaje de cacao puro es reducido.<br>Alto contenido de calorías vacías y carbohidratos.<br>Variedad de presentaciones y rellenos.<br>Empaques llamativos con código de barras.<br>Etiqueta con información del producto. |
| ¿Dónde se venden?   | Supermercados y Almacenes de Cadena.<br>Minimercados y Tiendas Locales.  |

|   |   |
|---|---|
| ¿A qué precio?  | Vienen en diferentes presentaciones, por lo que el precio oscila dependiendo la marca.<br>Chocolates desde \$500 de 20gr., \$1.000 de 50gr., con relleno a \$2.500 de 50gr., entre otros. |
| ¿Quién los compra?  | Generalmente 65% mujeres, 35% hombres.<br>Personas de estrato medio y alto teniendo en cuenta que adquieren los chocolates de acuerdo a gusto y precio.                                   |
| ¿Quién los consume?   | Tanto adultos como niños, todas las edades.   |
| ¿Qué opina los clientes de estos productos?<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Contenido</li> <li>- Calidad</li> </ul> | Percepción General del Público<br>Presentación: normal, algo llamativa.<br>Contenido: aceptable, es muy dulce.<br>Calidad: entre bueno y regular.   |
| ¿Cómo los distribuyen o comercializan?  | Distribuidores Mayoristas.  |

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

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

### ¿Qué ofrecen estas empresas? ¿Características de sus productos?

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

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

A la vez los productos tienen diferentes fines de consumo, orientan sus productos según el motivo de compra, desde un formato pequeño para el consumo de paso, hasta un formato grande para regalos. Además el tamaño, tipo de envase, presentación y sabor de los chocolates también es variado, debido al carácter masivo del producto.

### **¿Cómo operan estas empresas? ¿Medios de distribución y promoción?**

Estas empresas de carácter masivo, ocupan canales de distribución intensivos, el producto es llevado al mercado a través del máximo de proveedores posibles. Con esta forma de distribución se pierde control sobre el canal (calidad, servicio, precio), pero es utilizada debido a que aumenta las ventas. Las empresas utilizan diferentes canales de distribución de sus productos, básicamente la distribución de sus productos es abundante y a lo largo de todo el país, principalmente se focaliza en supermercados, mayoristas, distribuidores y canal tradicional (pequeños locales, minimercados, tiendas de bombas, kioscos, carros ambulantes).

La publicidad ocupa un lugar muy importante en la estrategia de estas empresas. Por lo general este grupo de empresas utiliza canales de promoción masivos orientados a un amplio segmento de la población para publicitar sus productos, y así abarcar la totalidad de su mercado objetivo. Utilizan una amplia red de marketing, a través pautas publicitarias en televisión, puntos de venta, páginas web, prensa, revistas masivas y premios por venta, entre otros. Otra forma de marketing que ocupan es a través de trade marketing orientado a que la decisión de compra de los consumidores se incline hacia ellos.

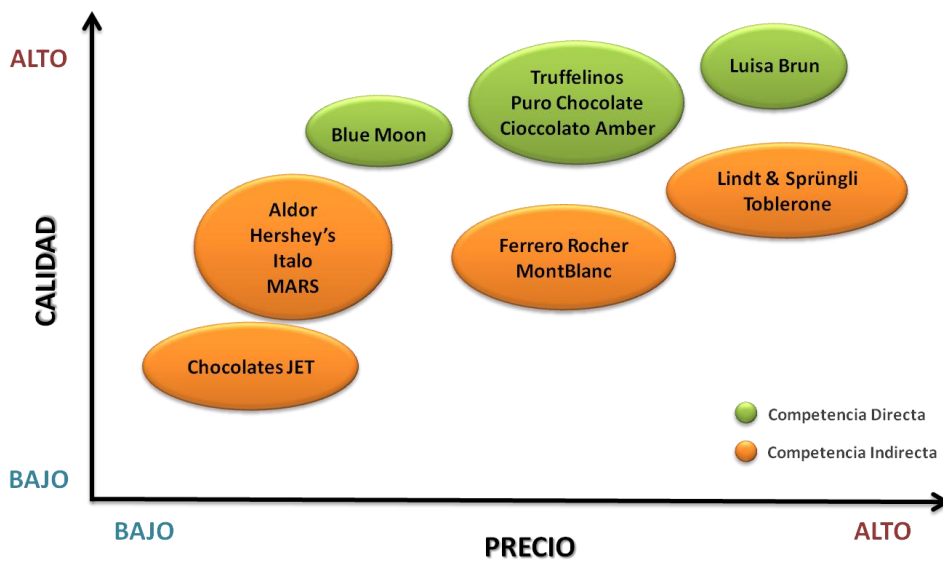
### **¿Qué precios manejan estas empresas? ¿Rango de Precios?**

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

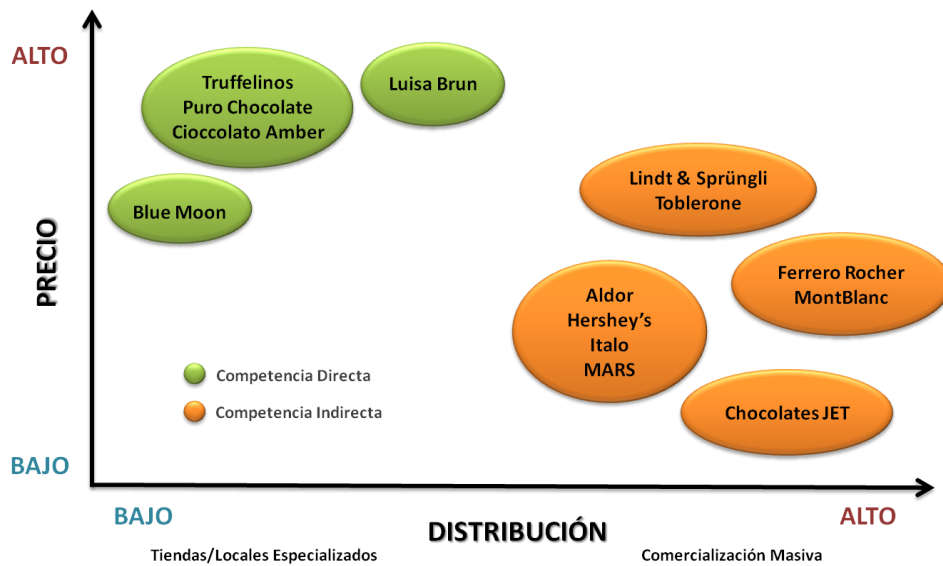
Cabe destacar que el tipo de chocolate usado en la fabricación de los diferentes tipos de producto influye directamente en el precio final de este. Como puede observarse el precio de este producto es barato en comparación a los chocolates finos, sin embargo la calidad del producto (chocolate) no es tan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

## 4.2. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

ESCENARIO 1. UBICACIÓN DE COMPETIDORES SEGÚN CALIDAD Y PRECIO  
CHOCOLATERÍAS FINAS



ESCENARIO 2. UBICACIÓN DE COMPETIDORES SEGÚN PRECIO Y DISTRIBUCIÓN  
CHOCOLATERÍAS FINAS



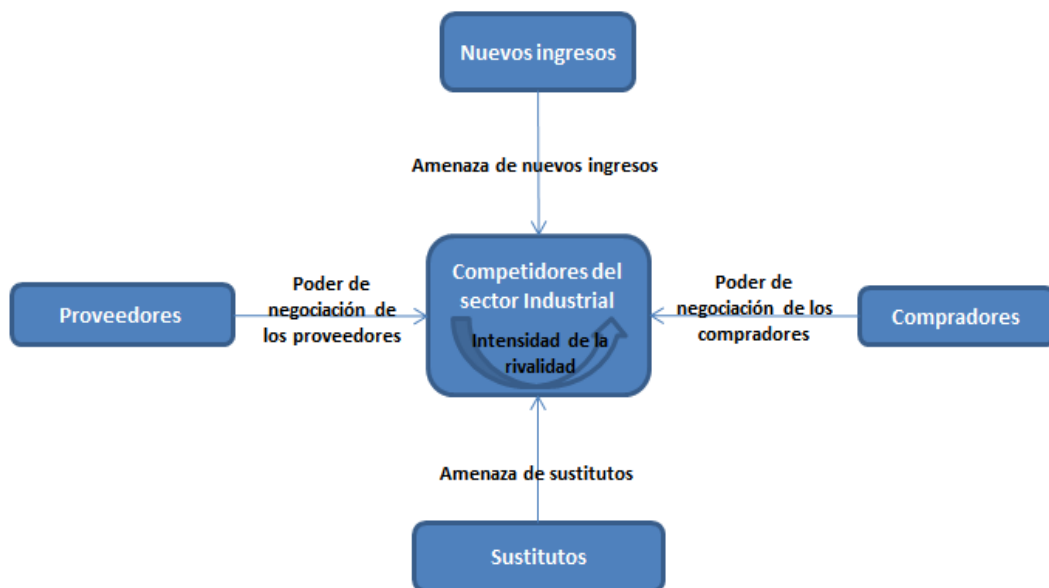
Para el análisis, se tomó en cuenta el precio de los productos de cada empresa de la competencia sobre la calidad que ofrecen, y el precio de los productos frente a los canales de distribución.

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

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

### 4.3. FUERZAS DE PORTER

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



## BARRERAS DE ENTRADA

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- **Economías de Escala.** Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- **Diferenciación de Producto.** Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- **Requisitos de Capital.** Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- **Curva de Aprendizaje o Experiencia.** El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- **Política del Gobierno.** Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

### PRIMERA FUERZA: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Para la entrada de nuevos clientes al entorno de chocolaterías finas o conocidas como chocolaterías gourmet es difícil porque para crear una competitividad hay que tener una trayectoria importante destacándose en cada uno de los productos ofrecidos, presentándose una barrera de entrada para los nuevos competidores.

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

### SEGUNDA FUERZA: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

““Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). La disponibilidad de productos sustitutos como son los chocolates genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.



Buscando que el competidor logre diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del producto sustituto como pueden ser, los chocolates artificiales.

### **TERCERA FUERZA: Poder de Negociación de los Proveedores**

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

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

- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.
- Está concentrado en unas pocas empresas grandes, donde las empresas pequeñas quedan completamente rezagadas.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador. Sin embargo, el grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

### **CUARTA FUERZA: Poder de Negociación de los Clientes**

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

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

### **QUINTA FUERZA: Rivalidad entre los Competidores Existentes**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado." (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004: 61).

Por lo tanto, podemos afirmar que la rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Además, la rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto, su elección está basada principalmente en el precio. La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.

### **BARRERAS DE SALIDA**

No se presentan un obstáculo muy alto si se desea salir del mercado del chocolate artesanal ya que la mayoría de los elementos pueden ser reutilizados en otros sectores relacionados con la cocina.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Al realizar el proceso y aplicación de las 5 Fuerzas Porter, se comprendió que tenemos muchas ventajas para trabajar con chocolate y realizar nuestra idea de negocio. En donde, se ve que clientes están estratos altos, que los competidores son muchos pero son muy pocos los que están reconocidos por la gente, para la parte de productos sustitutos, no hay demasiada diferencia, ya que se trabaja productos similares entre los competidores.

Se puede llegar, a que nuestra empresa sea reconocida, por la materia prima utilizada y la transformación que se le da, manteniendo sus diferentes características, y beneficios para la salud del consumidor.

#### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

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

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

#### **NUEVOS INGRESOS**

No se encuentra de una forma agresiva nuevos ingresos, de chocolaterías gourmet o artesanales en el sector bogotano, son muy pocas las chocolaterías que se mantienen en el mercado. Además, es un sector muy determinado para cierto tipo de personal.

#### **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

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

#### **COMPRADORES**

Se entiende que las chocolaterías gourmet, son de conocimiento de personas de estratos altos y saben disfrutar el dulce sabor de un chocolate hecho manual o artesanalmente. Tendrán, la diferenciación de escoger lo más llamativo y provocativo, aun precio asequible para su consumo.

#### **PROVEEDORES**

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

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

#### 4.5. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz permite fijar las oportunidades y amenazas que el entorno en donde se apunta la empresa puede presentarle a nuestra organización.

|   | Ponderación | Clasificación | Puntuaciones Ponderadas |
|---|-------------|---------------|-------------------------|
| <b>Oportunidades</b>                    |             |               |                         |
| Mercado en Crecimiento                  | 0,1         | 3             | 0,3                     |
| Beneficios Tributarios para Cultivos    | 0,09        | 2             | 0,18                    |
| Tratados de Libre Comercio              | 0,1         | 2             | 0,2                     |
| Nuevos Medios de Publicidad             | 0,2         | 4             | 0,8                     |
| Conocimiento del Cacao Colombiano       | 0,1         | 3             | 0,3                     |
| <b>Amenazas</b>                         |             |               |                         |
| Cambios Climáticos                      | 0,05        | 2             | 0,1                     |
| Posicionamiento de la Competencia       | 0,2         | 2             | 0,4                     |
| Productos Importados (Sustitutos)       | 0,05        | 2             | 0,1                     |
| Empresa en Crecimiento                  | 0,07        | 3             | 0,21                    |
| Incremento de Precios por Mayor Demanda | 0,04        | 3             | 0,12                    |
|   | <b>1,00</b> |               | <b>2,71</b>             |

Fuente: Autores.

A nivel general el resultado de las oportunidades es mayor a las amenazas lo que se traduce en que la estrategia de inicio para la empresa tiene mejores posibilidades de salir exitosa.

Más específico la empresa utilizara las nuevas tendencias en publicidad para lograr llamar la atención de los clientes y así comenzar el proceso de fidelización. Este proceso está atado a las oportunidades mostradas en el cuadro ya que existe una relación especial que si se logra orientar de manera correcta explotará al máximo cada uno de los ítems. Logrando un posicionamiento inicialmente local.

Las amenazas evidencian los inconvenientes que se presentarán si hay una fluctuación que no beneficie la producción y compra de materias primas. Sumado con la posición en el mercado que tienen los competidores y la publicidad a productos sustitutos por medios tradicionales de comunicación.

## 5. ANÁLISIS INTERNO

Debido a que es un proyecto de nueva creación, es decir que la empresa aún no se encuentra en funcionamiento, el análisis se basará en identificar los verdaderos elementos diferenciales de nuestra empresa basados en la cadena de valor.

Es importante resaltar que un análisis de los diferentes factores que puedan existir dentro de una empresa, permite evaluar los recursos con que cuenta la empresa para conocer su situación y capacidades, y asimismo detectar fortalezas y debilidades, con el fin de diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades.

### 5.1. CADENA DE VALOR

Nosotros como nueva empresa, fijamos nuestra cadena de valor de acuerdo a los procesos de negocio que se llevarán a cabo en para poner los productos en el mercado de forma satisfactoria.



Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

### 5.1.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL NEGOCIO

Actividades relacionadas con la creación física del producto, su venta y su distribución al consumidor, las cuales se engloban en los siguientes procesos.

| ACTIVIDADES PRINCIPALES   |   |
|---------------------------|---|
| PROCESO                   | DESCRIPCIÓN   |
| <b>Gestión de Compras</b> | Es de vital importancia pues si es eficaz se podrán maximizar ganancias manteniendo la calidad en la producción del producto.   |
| <b>Producción</b>         | Contando con lo mejor en materias primas, equipos y elementos la producción de nuestros productos contara con una calidad alta que nos ayudará a dar pasos fuertes en el mercado. |
| <b>Publicidad</b>         | Con la era digital en auge es más abierta la forma de realizar publicidad y dar a conocer nuestro negocio.  |
| <b>Ventas</b>             | Importante pues es la que tendrá el veredicto si el negocio esta generando la rentabilidad esperada, que es base para tomar decisiones sobre el futuro de la empresa.             |
| <b>Fidelización</b>       | Ofreciendo un producto de calidad, atractivo a los clientes y buscando una continua innovación tiene como objetivo seducir al cliente.  |
| <b>Distribución</b>       | Bien sea ventas en el punto de distribución o por encargo se debe mantener la integridad de los productos ofrecidos así nuestra imagen será única en los medios de distribución.  |

### 5.1.2. ACTIVIDADES DE SOPORTE DEL NEGOCIO

Actividades relacionadas con el apoyo y soporte a las actividades principales del negocio, las cuales se engloban en los siguientes procesos.

| ACTIVIDADES DE APOYO |             |
|----------------------|-------------|
| PROCESO              | DESCRIPCIÓN |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Gestión Administrativa</b> | La dirección de la empresa es responsable de tomar las decisiones críticas que marcan el rumbo de la empresa, pues el principal objetivo es ser rentables y ser cumplidos con empleados y clientes. |
| <b>Talento Humano</b>         | El motor de la empresa son ellos quienes hacen posible la el sueño de crear un negocio atractivo, innovador y único para cada uno de los clientes respectivamente.                                  |
| <b>Tecnología</b>             | Se busca disponer de los equipos que hagan más efectiva la producción de nuestros productos sin olvidar el origen artesanal.  |
| <b>Insumos</b>                | Contar con las materias primas de mejor calidad para garantizar un producto final excelente.  |

## 5.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Esta matriz permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta nuestra empresa.

|                                      | Ponderación | Clasificación | Puntuaciones Ponderadas |
|--------------------------------------|-------------|---------------|-------------------------|
| <b>Fortalezas</b>                    |             |               |                         |
| Calidad del Producto                 | 0,16        | 4             | 0,64                    |
| Atención al Cliente                  | 0,12        | 4             | 0,48                    |
| Innovación (Producto y Diseño)       | 0,105       | 3             | 0,315                   |
| Acceso al Producto                   | 0,105       | 3             | 0,315                   |
| Personal Capacitado                  | 0,2         | 4             | 0,8                     |
| <b>Debilidades</b>                   |             |               |                         |
| Producción respecto a la Competencia | 0,1         | 2             | 0,2                     |
| Falta de Capital                     | 0,05        | 1             | 0,05                    |
| Conocimiento sobre Chocolate         | 0,07        | 1             | 0,07                    |
| Tecnología para Mejorar Producción   | 0,04        | 2             | 0,08                    |
| Línea de Productos                   | 0,05        | 2             | 0,1                     |
|                                      | <b>1,00</b> |               | <b>3,05</b>             |

Fuente: Autores.

Para puesta en marcha se contará con el personal óptimo para desempeñar cada cargo dentro de la cadena de valor de la empresa, adicionalmente nuestra propuesta de valor es la innovación en el producto y su presentación así justificamos la necesidad del personal.

Nuestras debilidades serán compensadas y transformadas en fortalezas, esto se logrará con la aceptación de nuestra propuesta de valor para la fidelización de clientes y participación en el mercado.

## 6. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO

Este análisis es un método sencillo y eficaz que permite identificar los factores estratégicos críticos de un negocio, para plantear las acciones que se deben poner en marcha, consolidando las fortalezas y aprovechando las ventajas de las oportunidades detectadas, con el fin de apoyar el éxito del negocio.

A continuación se hace un análisis respectivo a la creación de la empresa de chocolates que se pretende realizar. Este análisis ayuda a tener un panorama general de las oportunidades que se pueden aprovechar para el producto que se desea elaborar y comercializar; la visualización de esas oportunidades sirve de referencia para poder implementar las estrategias de marketing de la empresa que irán en esa dirección. Asimismo, el análisis también ayuda a ver cuáles son las debilidades que tiene la creación de esta empresa de chocolate, esto a su vez puede transformarse en fortalezas si se diseñan estrategias que ayuden a combatir esas falencias en la gestión de la empresa.

Por consiguiente, se detallan las fortalezas y oportunidades del negocio, con el fin de evaluar la perspectiva real del sector de la industria de las chocolaterías artesanales en la capital del país.



Cabe destacar que haciendo un análisis sensitivo, se puede precisar que dentro de las variables controlables en este negocio tenemos el producto, el precio, la logística y la promoción de los productos, elementos sobre los cuales se tiene completo dominio en el negocio. Mientras que como variables no controlables tenemos a la competencia y los consumidores, que realmente no están dentro de regulación alguna, sino que son completamente cambiantes y versátiles.

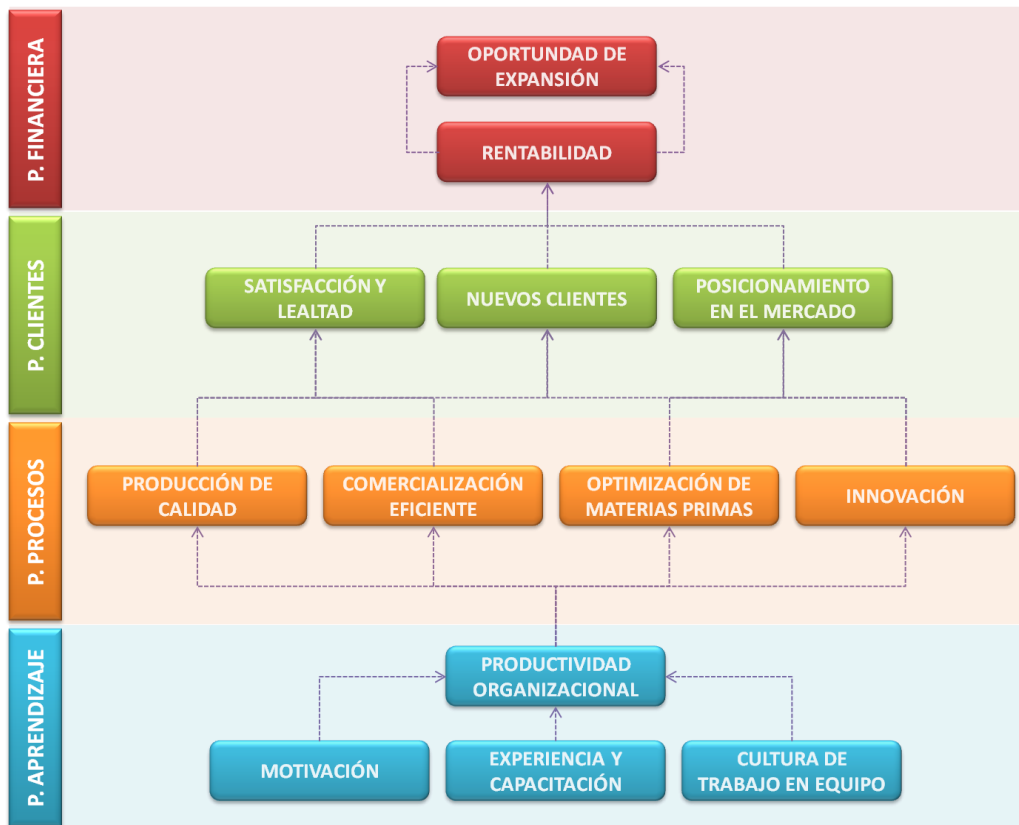




## 7. BALANCED SCORECARD

### 7.1. MAPA ESTRATÉGICO

En este contexto, el mapa estratégico proporciona un marco de referencia, mediante una representación visual, de la estrategia de la organización a nivel integral, siendo totalmente clara en la vinculación de los activos intangibles con los procesos de creación de valor.



La visión y la estrategia establecen de cierta forma el camino hacia el que se debe orientar los esfuerzos individuales y colectivos de la empresa; por eso la definición de la estrategia de negocio que desarrolle la empresa debe ser completamente clara para que su implementación sea exitosa.

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

- Ser un negocio rentable, destacado por su gran calidad e innovación.
- Manejo eficiente de los recursos financieros, con el fin de incrementar los ingresos y reducir los costos operativos.
- Desarrollar valor agregado en los productos de la empresa, con el fin de buscar nuevas oportunidades de expansión
- Apoyar y consolidar cada uno de las acciones enfocadas a lograr una óptima rentabilidad del capital, con el fin de la proyección de la empresa.

## **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

- Garantizar y aumentar la satisfacción de nuestros clientes cuando disfrutan los productos.
- Desarrollar políticas de marketing para incrementar el nivel de clientes.
- Lograr el posicionamiento en el mercado.
- Garantizar una estabilidad en los precios y la calidad de los productos, para lograr lealtad de los clientes hacia la marca.
- Atención al cliente diferenciada de la competencia, para generar mayor expectativa y gusto en los clientes por preferir nuestros productos.

## **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

- Garantizar la alta calidad en la elaboración de nuestro producto.
- Gracias al conocimiento aprendido por los encargados de la elaboración del producto reducir el desperdicio de materias primas.
- Realizar una correcta gestión de las operaciones y de clientes.
- Distribuir y comercializar eficientemente los productos hacia nuestros clientes.
- Innovar constantemente, para estar a la vanguardia y ser una empresa competitiva en el mercado de la chocolatería artesanal.

## **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- Al ser una empresa pequeña necesitamos que con los empleados que iniciamos crean en nuestra idea por eso a medida que se genere una estabilidad económica ellos tendrán beneficios, inicialmente capacitación para mejorar nuestro negocio.
- Desarrollo del capital humano con el fin de lograr una mejor productividad.
- Incentivar constantemente a los empleados, y difundir una cultura organizacional basada en el liderazgo y trabajo en equipo.
- Fortalecer el crecimiento humano de cada empleado, y desarrolle su potencial.

Los objetivos de estas cuatro perspectivas están vinculadas entre sí por las relaciones causa efecto. Por consiguiente, comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los objetivos de los clientes están satisfechos, de lo contrario no sería posible alcanzar dichos objetivos; asimismo, la propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes, de igual forma, los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

## **7.2. CUADRO DE MEDICIÓN ESTRATÉGICO**

Alinear los objetivos principales de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

| PERSPECTIVA               | OBJETIVO ESTRATEGICO  | PESO | FORMULA   | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDICION | META  |
|---------------------------|---|------|---|------------------|------------------------|-------|
| Financiera                | Lograr una retabilidad sobre las ventas de más del 40%.       | 30   | $\frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} \times 100$  | %                | Trimestral             | > 40% |
| Clientes                  | Garantizar satisfacción del cliente hacia nuestros productos. | 30   | $\frac{(\text{Total Clientes Insatisfechos} \times 100)}{\text{Total Clientes}}$              | %                | Semanal                | < 10% |
| Procesos Internos         | Disminución del desperdicio de materias primas.               | 20   | $\frac{(\text{Total Materia Prima Desperdiciada} \times 100)}{\text{Total de Materia Prima}}$ | %                | Semanal                | < 10% |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capación para empleados.                                      | 20   | $\frac{\text{Total Empleados}}{\text{Empleados Capacitados}}$                                 | Unidad           | Anual                  | >1    |

## 8. PLAN DE MARKETING

### 8.1. PRODUCTO

#### 8.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

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

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

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

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

#### INFORMACIÓN NUTRICIONAL:

| Contenido por 100 gramos | Chocolate Negro | Chocolate con Leche | Chocolate Blanco |
|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------|
| Energía (kcal)           | 450-533         | 511-542             | 529              |
| Proteínas (g)            | 4.2-7.8         | 6.1-9.2             | 8                |
| Hidratos de carbono (g)  | 47-65           | 54.1-60             | 58.3             |
| Almidón                  | 3.1             | 1.1                 | -                |
| Azúcares (g)             | 50.1-60         | 54.1-56.9           | 58.3             |
| Fibra (g)                | 5.9-9           | 1.8                 | -                |
| Grasas (g)               | 29-30.6         | 30-31.8             | 30.9             |
| Grasas Saturadas (g)     | 15.1-18.2       | 17.6-19.9           | 18.2             |
| Grasa Monoinsaturada(g)  | 8.1-10          | 9.6-10.7            | 9.9              |
| Grasa Poliinsaturada (g) | 0.7-1.2         | 1-1.2               | 1.1              |
| Sodio (g)                | 0.02-0.08       | 0.06-1.12           | 0.11             |
| Potasio (g)              | 0.4             | 0.34-0.47           | 0.35             |

|                   |           |           |      |
|-------------------|-----------|-----------|------|
| Calcio (mg)       | 35-63     | 190-214   | 270  |
| Fósforo           | 167-287   | 199-242   | 230  |
| Hierro (mg)       | 2.2-3.2   | 0.8-2.3   | 0.2  |
| Magnesio (mg)     | 100-113   | 45-86     | 26   |
| Cinc (mg)         | 1.4-2     | 0.2-0.9   | 0.9  |
| Vitamina A (UI)   | 3         | 150-165   | 180  |
| Vitamina E (mg)   | 0.25-0.3  | 0.4-0.6   | 1.14 |
| Vitamina B1 (mg)  | 0.04-0.07 | 0.05-0.1  | 0.08 |
| Vitamina B6 (mg)  | 0.04-0.05 | 0.05-0.11 | 0.07 |
| Acido Fólico (µg) | 6-10      | 5-10      | 10   |

### **BENEFICIOS DEL CHOCOLATE:**

Sus componentes antioxidantes, brindan muchos beneficios como por ejemplo:

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

En definitiva, el chocolate es un alimento completamente saludable y recomendable, posee un alto contenido en elementos nutritivos y su consumo, si cabe, cada vez está más estandarizado en la población dados sus valores y propiedades.

### **8.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

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

Los bombones y las trufas serán los principales productos a elaborar en la chocolatería para ofrecer a nuestros clientes. Dichos productos estarán a la venta inmediata, o por medio de pedido a través del catálogo a diseñar para dar a conocer los productos.



|   |   |
|---|---|
|   |   |
| <p>Bombones rellenos de diferentes sabores con coberturas diversas de chocolate.</p> <p>Los bombones son porciones pequeñas de una cubierta de chocolate rellena de distintas texturas: cremosa, crujiente o líquida, con sabores de licor, frutos seos o zumo de frutas.</p> <p>Peso: 11 gramos aproximadamente.</p> <p>Dimensiones: 2.5 cm x 1.5 cm x 2.5 cm.</p> | <p>Trufas clásicas con rellenos de diferentes mezclas de sabores exquisitos.</p> <p>Las trufas son bolitas de chocolate negro o blanco con relleno de masa de ganache de chocolate, combinado con diferentes sabores a licor, frutos secos o zumo de frutas.</p> <p>Peso: 15 gramos aproximadamente</p> <p>Dimensiones: 3.0 cm x 2.5 cm x 3.0 cm.</p> |

Para diferenciar claramente estas líneas de productos, la trufa, originalmente llamada ganache en su natal Bélgica, su composición básica es de chocolate amargo fundido, mantequilla y azúcar fina; pero pueden tener una infinidad de elementos que le dan un sabor especial al básico que se conoce. Los bombones, por su parte, tienen los mismos elementos que las trufas pero hay una diferencia en su consistencia: el chocolate que se muerde y separa el exterior del relleno es macizo. Son elaborados de una mezcla sólida de chocolate, tanto negro, como blanco o con leche; son cubiertos de chocolate, de cualquiera de estas tres variedades, y se rellenan de distintos elementos, además de decorarlos con otros dulces espolvoreados.

### ¿Cuáles son los beneficios que nuestro producto genera para los potenciales clientes?



Ofreceremos alrededor de 70 sabores innovadores y sofisticados de trufas y bombones, agrupados en cinco familias: clásicos, licores, frutales y aromáticos, crujientes y sin azúcar. Cabe desatacar, que se trabajará con cacaos de primera calidad y a partir de ellos se desarrollan diferentes mezclas especiales: chocolate amargo al 70% de cacao, chocolate semiamargo al 50% de cacao, chocolate de leche al 40% de cacao, chocolate blanco.

#### 8.1.1. ESTILOS DEL PRODUCTO<sup>15</sup>

A continuación se realizará una pequeña descripción de las características básicas de los productos a ofrecer a nuestros clientes, con el fin de especificar claramente el tipo de bombones y trufas que vamos a ofrecer a los clientes de nuestra chocolatería.

<sup>15</sup> El Catálogo de Chocolates, se encuentra como anexo al presente documento.

**TIPOS DE CHOCOLATE:**

|   |   |   |
|---|---|---|
|    |    |    |
| <p><b>CHOCOLATE NEGRO</b></p> <p>Chocolate a base de mínimo 60% de cacao, para presentaciones en semiamargo y amargo con hasta un 80% cacao puro, sin aditivos.</p> | <p><b>CHOCOLATE LECHE</b></p> <p>Chocolate con menor contenido de cacao y manteca de cacao menor, tiene 55% de cacao puro mezclado con lácteos.</p> | <p><b>CHOCOLATE BLANCO</b></p> <p>Chocolate un mínimo del 20% de cacao puro, mezclado con azúcar, leche o alguno de sus sólidos directos (grasa de la leche).</p> |

**TIPOS DE RELLENO:**

|                 |   |                          |   |
|-----------------|---|--------------------------|---|
| <b>BOMBONES</b> |    | <b>RELLENO LÍQUIDO</b>   | Relleno que se hace a base de licor, zumo de frutas o esencias, con el fin de provocar una sensación netamente jugosa al probar cada uno de los chocolates.     |
|                 |   | <b>RELLENO CREMOSO</b>   | Relleno a base de una pasta que resulta de la mezcla de varios sabores de frutas, esencias o licores, que dan esa sensación maciza al probar el chocolate.      |
|                 |  | <b>RELLENO CRUJIENTE</b> | Relleno de frutos secos tostados o caramelizados, que van acompañados de un mezcla de crema del sabor del chocolate respectivamente.                            |
| <b>TRUFAS</b>   |  | <b>GANACHE COMBINADO</b> | Relleno clásico de las trufas a base de chocolate amargo fundido, mantequilla y azúcar fina; con la opción combinada de diferentes sabores en frutos y licores. |

**CATEGORÍA DE SABORES:**

|                 |                |                              |                   |                   |
|-----------------|----------------|------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>CLÁSICOS</b> | <b>LICORES</b> | <b>FRUTALES Y AROMÁTICOS</b> | <b>CRUJIENTES</b> | <b>SIN AZÚCAR</b> |
|-----------------|----------------|------------------------------|-------------------|-------------------|



|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| Relleno de sabores clásicos en la chocolatería.                                   | Relleno con sabor a licor, en textura líquida o cremosa.                          | Relleno con sabor a zumo de frutas y esencias, en textura líquida o cremosa.      | Relleno con trozos de frutos secos, en textura cremosa.                            | Relleno de distintos sabores sin azúcar, con chocolate negro.                       |

Es importante tener en cuenta que estas son las categorías o líneas de sabores que se manejarán en la chocolatería, es decir que cada uno de los productos elaborados se agrupará conforme a esta definición de categorías, con el fin de tener un mejor control sobre los productos.

#### **DISEÑOS Y FORMAS:**

Cada uno de nuestros chocolates será elaborado con moldes de diversos diseños y formas, con el objetivo de cubrir cada una de las expectativas del cliente. Es importante aclarar, que se contarán con alrededor de 120 moldes para los bombones de chocolate, pero que para el inicio de la empresa solamente se comenzará por elaborar las formas básicas en ciertas referencias.

#### **Formas básicas para Bombones:**

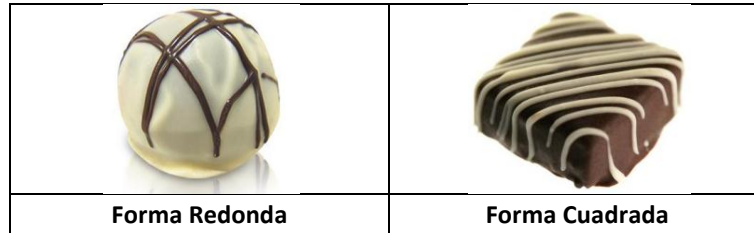
Principalmente, los chocolates serán elaborados de las siguientes formas básicas, puesto que en un inicio no se sabe con exactitud cuál será la audiencia de los consumidores.

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| <b>Forma Redonda</b>  | <b>Forma Ovalada</b>  | <b>Forma Cuadrada</b>   | <b>Forma Rectangular</b>   | <b>Forma en Corazón</b>   |

En el catálogo de bombones, se podrá observar los diferentes moldes que hay para los chocolates, pero es necesario dejar claro que en un principio se utilizarán las formas básicas en dos o tres referencias de moldes, y a medida que aumente la demanda de productos se irán ampliando la variedad de diseños y formas definidos para los chocolates de la empresa.

#### **Formas básicas para Trufas:**

En cuanto a las trufas, es claro que solamente se manejarán dos formatos en su elaboración, ya sea de la forma clásica, que es la redonda, o de forma cuadrada.



Con base a estas dos presentaciones, los clientes podrán elegir una variedad de sabores combinados con el ganache característico de las trufas.

#### **Diseños con Motivos en Relieve:**

El chocolate fino que se desea ofrecer tendrá una característica cremosa, líquida o crujiente según el sabor; cada uno de nuestros chocolates según sus sabores, tendrán un motivo único, por lo que se contarán con aproximadamente 120 formatos distintos. Estos moldes de chocolates tendrán las formas básicas mencionadas anteriormente.



Las texturas de estos chocolates con motivos y de relieve brindan una forma más de identificación de la chocolatería; los chocolates en relieve le dan una textura particular y mucho más exclusiva, además de su brillo característico al ser chocolates finos.

#### **Diseños con Serigrafía:**

Todos nuestros chocolates se componen de un recubrimiento y un relleno, algunos de ellos llevan un diseño con serigrafía. Las serigrafías son un tipo de estampado que se le hace al chocolate. Estas son completamente comestibles, ya que son fabricadas exclusivamente para la chocolatería con tintas naturales a base de manteca de cacao y azúcar.



La impresión en serigrafía se puede realizar en diferentes formas de chocolates, con figuras y colores diversos, con lo cual se obtiene un toque único, atractivo y divertido porque personaliza el producto.

Aunque es importante señalar que si se trata de chocolates por pedido, entonces el cliente podrá seleccionar el molde de diseño que desea y sobre este se realizarán los chocolates que se pacten para la venta al cliente.

#### **EDICIONES ESPECIALES:**

Cabe recordar que para las fechas especiales que se dan a lo largo del año, se contará con productos exclusivos de temporada, con el objetivo de brindar a los clientes nuevas opciones de sabores y formas de disfrutar algo único en un momento ideal.

Este tipo de productos se dará para fechas como Amor y Amistad, Navidad, Día de los Enamorados, Día de la Madre, Día del Padre, entre otros.



**Sabores Exclusivos e Innovadores  
sólo para Temporadas Especiales**

**Empaques Especiales para las  
Temporadas de Tradición**

### 8.1.2. EMPAQUE DEL PRODUCTO

El empaque más allá de ser la actividad de diseño, la envoltura y el material que protege y contiene un producto, es una forma de comunicar al cliente. Un empaque promociona, distingue, proyecta, que tan bien esté diseñado y la información que plantee a los consumidores puede determinar la aceptación o el rechazo por parte de los clientes.

Para muchos expertos un empaque debe ser capaz de atraer los sentidos, crear conexiones emocionales y mejorar la experiencia de marca para el consumidor. Un empaque se puede convertir en la ventaja diferencial de un producto, capaz de resaltar en medio de la competencia; actualmente muchas empresas buscan brindar experiencias a los clientes y el empaque es una excelente forma de hacerlo.

El chocolate fino que se desea ofrecer tendrá una envoltura en papel pergamino vegetal, el cual llevará impreso el logo de la chocolatería. El papel pergamino vegetal tiene una gran resistencia a las grasas y los aceites, además a la humedad. Es apropiado para el contacto para la comida, para ser moldeado, es libre de color, durable, resistente a altas y bajas temperaturas y libre de suciedad.

Un empaque además de permitir entregar un producto en buenas condiciones es capaz de captar la atención de las personas, a través de los colores, diseño, textura; por ende, empaque sorprende a la vista, por lo que es muy importante impresionar los sentidos y nuestros empaques tendrán diseños completamente artesanales.

En este sentido, el diseño de los empaques será de diferentes de acuerdo a los requerimientos del cliente dado el caso, estos empaques serán con un diseño exclusivo con decorados de forma artesanal, para darle un toque más personal al producto. A continuación se presentan las dos colecciones de empaque que se utilizarán inicialmente para la venta de los productos de la chocolatería artesanal CIOCCOLATO.



un buen  
únicos y  
formas, y



**Empaques Colección Deleite**



### **Empaques Colección Artesanal**

Asimismo, los productos estarán disponibles en porciones individuales o en empaques de diferentes tamaños, como por ejemplo 4, 6, 9, 12, 16, 25, 32 y 50 unidades de chocolates surtidos según la elección del cliente. Además, si el cliente desea un conjunto de chocolates en específico no incluido dentro de los estándares, entonces se ajustarán las presentaciones disponibles para brindarle al cliente el pedido solicitado. Los diferentes productos se diferenciarán por el diseño de sus empaques, que siguen el mismo estilo de innovación que los chocolates.

#### **8.1.3. GARANTÍA DEL PRODUCTO**

La satisfacción de los clientes es muy importante para nosotros, por lo que garantizamos la más alta calidad en la selección de los insumos en la elaboración de cada uno de los chocolates, así como en el proceso mismo de elaboración.

Sin embargo, si por cualquier razón algún cliente no está satisfecho al 100% con su producto, este podrá hacernos saber su inconformidad, al llenar un Formulario de Satisfacción, con el fin de que nosotros evaluemos la situación y hagamos todo lo posible por mejorar y darle una atención especial a los clientes, para que estén contentos con los productos.

#### **8.1.4. POLÍTICA DE PRODUCTO Y SERVICIO<sup>16</sup>**

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Cada una de estas políticas está bajo los pilares de Calidad, Flexibilidad y Variedad, conforme a los objetivos de nuestra empresa.

##### **PRODUCTO:**

Como se mencionó anteriormente, la empresa contará principalmente con dos líneas o gamas de productos a ofrecer a los consumidores, por lo tanto se presentan las siguientes políticas.

**PERSONALIZACIÓN**

**DISEÑO Y  
ELABORACIÓN**

**SATISFACCIÓN  
GARANTIZADA**

---

<sup>16</sup> Estas políticas representan los ejes fundamentales sobre los que se destaca nuestra empresa.

- **Personalización del Producto:**

Para brindar un producto exclusivo y cubrir las expectativas del cliente, la chocolatería contará con la posibilidad de personalizar los productos según las necesidades o deseos del cliente; por lo tanto, nosotros ofreceremos los catálogos disponibles o el mismo cliente podrá proponer sus referencias, de esta forma acordaremos con el cliente cómo es el producto que quiere, y realizaremos el pedido según lo acordado con el cliente.

Este proceso requiere de un acuerdo indispensable con el cliente, donde queda estipulado las características del producto que solicita el cliente, y los compromisos que el chocolatier define respecto al producto personalizado.

- **Diseño y Elaboración del Producto:**

Con el conocimiento previo del cliente, una vez definidas y acordadas las características del producto, se inicia la etapa de diseño y elaboración de los chocolates personalizados según las necesidades de cada uno de los clientes.

Este proceso se realizará bajo los respectivos estándares de calidad, haciendo uso de las mejores prácticas en cuanto a cada uno de los diseños de los moldes y el respectivo cuidado en la elaboración de los chocolates, para lograr productos altamente impecables en su forma y deliciosos en su sabor, con el fin de garantizar la satisfacción en nuestro cliente.

- **Satisfacción Garantizada:**

Un elemento clave en la comercialización de nuestros productos es la garantía de satisfacción, por la cual nos comprometemos al cumplimiento de unos tiempos, estándares de calidad y de reparación de errores.

Esta garantía, junto al respectivo contrato de prestación de servicios será el elemento diferencial concreto más importante de nuestra política comercial. Por otro lado, dicha garantía representará formalmente las obligaciones legales que tenemos (todos) en la prestación de un servicio y establecerá un marco "normativo" en forma positiva para la resolución de potenciales conflictos. En definitiva será un punto fuerte de cara a la confianza del cliente pero no un riesgo adicional para el negocio, todo lo contrario.

## **SERVICIO AL CLIENTE:**

- Trataremos al cliente de forma cordial, amable y justa, respetando su momento de ocio y su calidad de cliente.
- Realizaremos campañas de publicidad verdadera, no engañosa. No nombraremos a la competencia, ni haremos alusión a ella, destacaremos nuestras fortalezas, nuestra ventajas competitivas.
- Garantizamos que todos los productos ofrecidos al cliente serán frescos y agradables, elaborados con alta calidad.
- No invadiremos la privacidad de los consumidores y haremos un adecuado uso de los datos y sugerencias que se generen.
- Difundiremos una tradición de comportamiento ético para hacer que los empleados sean responsables de observar y practicar los criterios y condiciones éticas que consideramos indispensables.

- Tendremos un trato especial con los clientes, la idea es proporcionar un servicio cada vez más satisfactorio para con los consumidores.

### **FIDELIZACIÓN DE CLIENTES:**

Una vez que comenzamos a conseguir clientes, nuestra principal preocupación va a consistir en fidelizarlos, lograr que vengan una y otra vez, que sigan comprando. Para lograr esta finalidad, utilizaremos el correo electrónico permitido, que consiste en que es el destinatario el que opta a participar en una lista de distribución de información. Es una de las formas en que el marketing directo del mundo real salta a la virtualidad de la red.

En definitiva, cuando un cliente se suscribe a nuestro boletín, ya sabemos qué compró, qué le interesó, de dónde nos visitó, cómo nos encontró, qué idioma habla. Podemos personalizar mucho más nuestro mensaje y adaptar individualmente nuestra oferta para él. Será mucho más fácil conseguir que un cliente satisfecho nos vuelva a comprar que conseguir un cliente nuevo.

## **8.2. PRECIO**

Esta empresa nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento diferente y exclusivo de clientes. Nuestros precios serán acorde a cada una de nuestros empaques surtidos, de acuerdo a la selección del cliente, los cuales contendrán una variedad de bombones y trufas. Por lo tanto, el precio será uno de los mayores puntos competitivos, debido a que está al alcance de nuestro sector objetivo y comparativamente con lo que encontramos actualmente en el mercado será un punto a favor y así lograr penetrar en el mercado de forma rápida y profunda.

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

### **8.2.1. LISTA DE PRECIOS FIJOS**

El producto se venderá al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes. Se aplican con independencia de las características del consumidor.

| <b>UNIDADES</b>        | <b>PRECIO</b> |
|------------------------|---------------|
| Unidad de Chocolate    | \$ 2.500      |
| Empaque de 4 Unidades  | \$ 9.600      |
| Empaque de 6 Unidades  | \$ 14.400     |
| Empaque de 9 Unidades  | \$ 21.600     |
| Empaque de 12 Unidades | \$ 28.800     |
| Empaque de 16 Unidades | \$ 38.400     |
| Empaque de 20 Unidades | \$ 48.000     |

|                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| Empaque de 25 Unidades      | \$ 60.000              |
| Empaque de 32 Unidades      | \$ 76.800              |
| Empaque de 45 Unidades      | \$ 100.000             |
| Empaque Colección Artesanal | Empaque General        |
| Empaque Colección Deleite   | Valor Adicional \$ 800 |
| Ediciones de Temporada      | No Definido            |
| Empaque de Temporada        | No Definido            |

Según la tabla de precios definida para los empaques, se mantendrá tanto para la venta directa como para la venta electrónica, sin ningún tipo de recargo adicional. Para el caso de los productos de temporada, el precio será definido según las características del producto que se elabore.

### 8.2.2. DESCUENTOS

Para el presente proyecto se propone una fijación de precios ligeramente inferior a la competencia, con el objetivo de penetrar rápidamente en el mercado objeto. De esta forma, se pretende de forma paulatina igualar el precio al del resto de la competencia.

De igual forma, se manejarán las siguientes estrategias de descuentos:

- **Descuentos por Cantidad (Precios No Lineales):**  
Reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal, se aplica un precio no lineal.
- **Descuentos Aleatorios (Ofertas):**  
Reducción del precio en tiempos determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal.
- **Descuentos Periódicos (Rebajas):**  
A diferencia de las ofertas, estas son conocidas con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.

### 8.3. MECANISMOS DE PAGO

Existen diversos medios de pago en la actualidad, por lo que nosotros funcionaremos como un establecimiento normal, aunque inicialmente el pago tradicional directamente en el local será en efectivo, debido a que somos una nueva empresa aún no podremos contar con la opción de pago con tarjetas (débito y crédito) debido a que se requiere tener un alto volumen en ventar para poder acceder a este mecanismo. Aunque posteriormente este mecanismo se hará disponible proporcionalmente a las ventas de la empresa, así

que cuando el volumen de ventas justifique la adquisición de este mecanismo de pago, este se implementará dentro del establecimiento; ya que es una forma de pago muy frecuente utilizada por las personas.

Adicionalmente nuestra propuesta es la venta de productos vía electrónica, para esto la chocolatería CIOCCOLATO AMBER se vinculará con PSE (Proveedor de Servicios Electrónicos), el cual es un sistema centralizado y estandarizado mediante el cual le brindaría a la chocolatería, la posibilidad a sus clientes tanto persona natural como jurídica de realizar pagos y compras a través de Internet.

Dentro de las ventajas de este sistema ofrece a las personas:

- Comodidad para realizar transacciones sin moverse de su hogar u oficina.
- Da seguridad y agilidad al reducir el manejo de efectivo.
- Facilita y ofrece comodidad en sus pagos y/o compras.
- Disponible las 24 horas de día, 7 días a la semana y todos los días del año.
- Confirma en línea las transacciones.

Los pagos se realizan debitando los recursos de la Entidad Financiera donde el usuario tiene su dinero y depositándolos en la cuenta de la Empresa Recaudadora. Para el uso de este medio de pago se incluirá en la página web de la empresa el link a PSE ellos administraran todo el proceso de la transacción.

En cuanto al proceso para el pago en línea que realizarán los clientes es el siguiente:

- Empresa y banco deben estar registrados ante PSE.
- Al momento de la compra se debita de la cuenta del comprador y sincrónicamente el usuario y la empresa se enteran si la compra fue exitosa o no.
- Traslado de fondos desde la entidad financiera autorizada a la entidad financiera recaudadora
- Validación de la información procesada durante la transacción.

Aunque también los clientes que realicen la compra de productos a través de la página web de la chocolatería podrán realizar el pago contra entrega al momento de recibir el pedido. Todo esto con el fin de brindarles siempre el mejor servicio y satisfacción a los clientes.

## **8.4. PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

### **8.4.1. LUGAR**

Nuestra chocolatería contará con un local como principal punto de venta directa, ubicado en un sector de alta congruencia comercial, permitiendo así captar un mayor número de consumidores. Será un lugar de aproximadamente 70 m<sup>2</sup>, un espacio elegante adecuado con amplias vitrinas donde se exhibirán los diferentes bombones y trufas del catálogo de la chocolatería. Nuestro local plantea un concepto en imagen y armonía totalmente iluminado, con decoración tenue donde resalten los productos a ofrecer a los clientes.



En cuanto a los horarios de atención, la chocolatería ofrecerá su servicio de Lunes a Sábados de 9:00 am a 7:00 pm, Domingos y Festivos de 11:00 am a 5:00 pm. Este horario aplica tanto para el local como para domicilios.

### 8.4.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

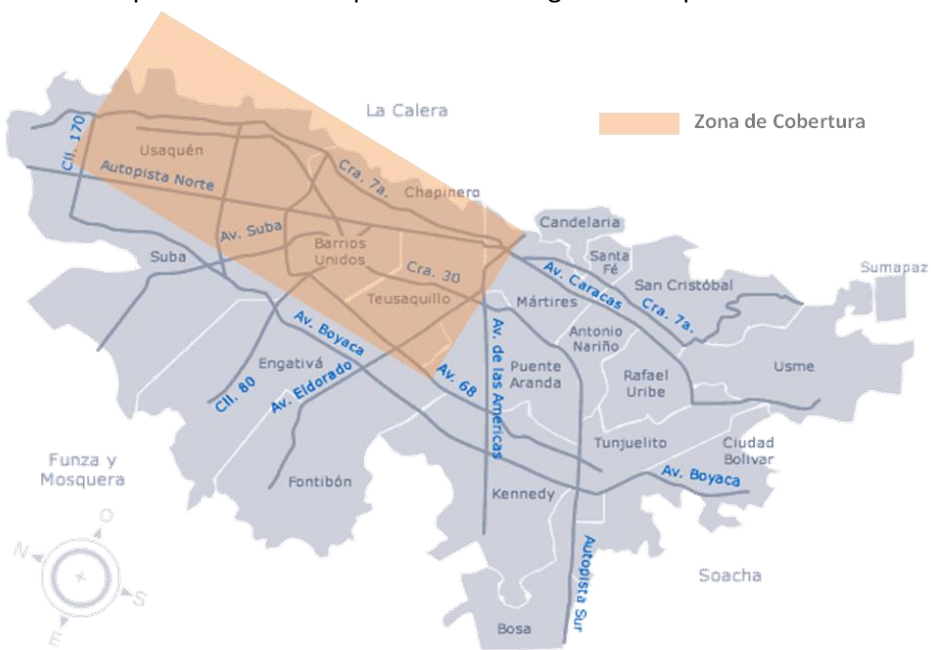
Los canales de distribución del chocolate artesanal generalmente se dan directamente de los productores hacia a los consumidores, y asimismo será para nuestra chocolatería, es decir que nosotros mismos nos encargaremos de promocionarlo y venderlo de distintas maneras para abarcar un poco más la demanda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

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

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

### 8.4.3. CUBRIMIENTO

La zona de cobertura para domicilios se presenta en el siguiente mapa de la ciudad de Bogotá, D.C.



Inicialmente, el cubrimiento de domicilios será únicamente para la capital del país para los sectores de estratos socioeconómicos altos de la ciudad; la zona de cobertura va desde la Calle 32 hasta la Calle 170, entre la Carrera 7 y la Carrera 70, delimitación destacada. Aunque se considerarán ciertas excepciones hacia otros sitios de la ciudad, dependiendo de la cantidad de pedido solicitado.

#### **8.4.4. TRANSPORTE**

Dentro del estudio previo sobre la capacidad para la puesta en marcha de la empresa se llegó a la conclusión que la adquisición de una mini van nueva para distribución de encargos a domicilio elevaría el costo y el plan de amortización se vería afectado; así que se tomó la decisión de alquilar una minivan con las siguientes características: Camioneta Great Wall 2011, Furgon Thermo King a 5°C, Diessel Turbo 2800, Capacidad 1 Tonelada.

Inicialmente es la solución más rentable pero a futuro se incluirá una camioneta a los pasivos de la empresa y con esto a futuro se podrá utilizar como publicidad en ruedas.

Asimismo, se dispondrá de un protocolo de transporte, con el fin de tener unas recomendaciones a la hora de transportar los productos y cumplir con la entrega satisfactoria, por eso se realizará la distribución de carga según el pedido de tal manera que los productos se ubiquen adecuadamente en un espacio donde los productos no se desplacen durante el transporte, también se protegerá el pedido con elementos de cuidado, y se transportará los pedidos a una velocidad moderada y con una conducción sin giros bruscos.

#### **8.4.5. INVENTARIOS**

El área logística en su concepto integral, ha adquirido una gran importancia para las empresas debido a que una buena o mala gestión influirá directamente en los resultados de la empresa, si mantiene un gran volumen de stock de inventario, la organización soportará, un excesivo costo por los siguientes conceptos: costos de almacenamiento (por ejemplo: costos financieros, gastos de almacén, seguros, deterioros), costos de lanzamiento del pedido, costos de adquisición, costos de ruptura de stocks. Por otro lado, si la empresa no tiene el suficiente inventario en sus bodegas o almacenes, presentará las siguientes dificultades: incapacidad de despachar pedidos a sus clientes, demora en la entrega del producto, y pérdida del cliente.

Como se observa, es necesario tener un nivel óptimo de inventarios, que no genere sobre costo y que permita disponer de los productos de forma inmediata. Para ello, la empresa ha de disponer de una planificación del reaprovisionamiento. Por lo tanto, el control de inventarios será con formularios donde se registrara la materia prima fecha de compra, fecha de vencimiento, cantidad comprada, cantidad que se utiliza y el día del uso. Inicialmente se tomara continuamente para lograr optimizar a futuro las compras de materias primas. La principal ventaja de este control es tener un dato real sobre los insumos de la empresa. Aunque inicialmente cubre a los principales insumos de la empresa luego el control aplicara para elementos de trabajo, mobiliario y equipos de la empresa.

#### **8.4.6. ALMACENAMIENTO**

El área donde se elaborarán nuestros productos aparte de los refrigeradores, deberá mantener una humedad inferior a 60% si es mayor se perderá el brillo del chocolate y una capa blanca lo cubrirá que aunque no afecta el sabor influye directamente en la presentación. Adicionalmente la temperatura será de 18 °C para la elaboración del chocolate artesanal. Finalmente cuando se deba almacenar se mantendrán en un espacio a temperatura ambiente, bien ventilado y alejado de olores fuertes pues la manteca podrá absorber esos olores.

Por otro lado, se dispondrá de un protocolo de almacenamiento, con el fin de tener ciertas consideraciones a la hora de almacenar los productos, por ejemplo: no colocar los productos apilados uno encima de otro, esto provocará que la presión del peso de los productos que estén arriba puedan dañar aquellos que se encuentran apilados en las zonas de abajo, evitar dejar los productos en zonas húmedas, almacenar los productos respectivamente en su área definida.

#### **8.4.7. DESPACHO**

En cuanto al despacho de los productos se tendrán en cuenta las respectivas normas de higiene por parte de los vendedores, y demás operarios, con el fin de entregar los productos al cliente en excelente condición. Asimismo, se tendrán en cuenta ciertos aspectos como no tomar los productos directamente con las manos, sino con guantes especiales y serán servidos directamente según las especificaciones del pedido, sea para consumo inmediato o para domicilio. Además de contar con normas éticas de buena atención al cliente, con el fin de brindar el mejor servicio.

Por otro lado, es importante resaltar que se le dará capacitación de los empleados para manipular los distintos implementos, bien sea para almacenar o realizar el despacho de un pedido.

### **8.5. PROMOCIÓN**

#### **8.5.1. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD**

El objetivo de cada uno de los ejes de la estrategia de publicidad tiene como objetivo dar a conocer nuestros productos y la empresa como tal, para penetrar en el mercado e ir escalando poco a poco. Lo que se busca es que el público objetivo indague sobre la chocolatería y así generar posibles clientes potenciales, simplemente la intención final se resume en dejar al público objetivo con la curiosidad sobre los productos de nuestra chocolatería.

#### **SLOGAN DE LA MARCA**

Independientemente de las acciones internas encaminadas a la captación de clientes, basaremos nuestra estrategia de penetración en el mercado y acceso a nuevos clientes en el concepto: Conozca, pruebe y elija! Y también bajo el slogan: Exquisitos chocolates a precios irresistibles!

Asimismo el slogan de nuestra marca como chocolatería, estará basado en los valores y productos de la compañía, por lo que nuestro slogan será: CIOCCOLATO AMBER – Irresistible Tentación.

## **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Con el objetivo de crear recordación de la marca, se mantendrá publicidad impresa con los teléfonos, dirección y datos de contacto. La inversión destinada para este tipo de publicidad será de \$1.500.000 aproximadamente, como tope inicial en la primera etapa de lanzamiento.

### **- POSTAL INSTITUCIONAL:**

Uno de los elementos que utilizaremos desde el principio para la comunicación a los consumidores será la postal institucional, la cual será diseñada con el fin de proyectar nuestra imagen. De esta forma, se colocará el logo en la parte de adelante y el slogan de la marca en la parte de atrás, junto con la información principal de nuestra tienda, para que los interesados la conserven y puedan acudir a nuestro local, llamarnos o visitar la página web en el momento que deseen disfrutar de nuestros productos. El tamaño de estas postales será de 6.5 x 4.5 pulgadas.

### **- TARJETAS DE PRESENTACION:**

Las tarjetas de presentación serán elaboradas para los directivos y seguirán un formato similar al de las postales institucionales, con la diferencia de que contarán con el nombre del empleado respectivo, para crear un sentido de pertenencia con la empresa. El tamaño de las tarjetas de presentación será de 3.5 x 2.5 pulgadas.

## **MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN**

Asimismo la estrategia de publicidad se fundamentará de igual forma en la publicación de la empresa a través de pautas impresas y en portales de medios en Internet. La inversión que se necesita para ejecutar esta publicidad online se realizará después de ocho a doce meses de funcionamiento de la chocolatería, puesto que se busca retribuir un porcentaje del valor requerido para esta estrategia.

### **- PAUTAS PUBLICITARIAS IMPRESAS**

Se harán pautas publicitarias cortas en revistas y periódicos de circulación de interés para nuestros clientes potenciales. En este contexto, se dedicará \$3.000.000 en pautas publicitarias para un tiempo activo de un año en periódicos (El Tiempo y El Espectador y revistas de temas especiales, de interés para nuestros clientes potenciales) de alta rotación, impresas y por Internet. Se publicará un anuncio una vez al mes (domingo) durante un año.

### **- PAUTAS PUBLICITARIAS EN INTERNET**

También en Internet, se harán pautas publicitarias para los portales de medios de comunicación de alto tráfico de usuarios, como lo es El Tiempo principalmente. El tipo de formato de la pauta elegida para la presente estrategia es un formato de alto impacto, formato que se compone de una animación flash que se muestra inmediatamente se ingresa al portal, esta animación se antepone al contenido de la página, el usuario podrá ver la animación o cerrarla en cualquier momento. La animación es un link que lleva directo al portal de CIOCCOLATO AMBER, más específicamente a la página que contiene el catálogo de productos.

Para hacer un seguimiento CEET (Casa Editorial El Tiempo) dispone de servidores para llevar un análisis sobre la publicidad que ellos venden, este análisis es entregado semanalmente con toda la información sobre la pauta realizada. El costo de esta pauta es aproximadamente de \$2.400.000 mensuales, que es equivalente a 30.000 impresiones en el mes. Además de este formato de alto impacto, la campaña se va a apoyar con tres piezas de formato tradicional que son: un banner gigante, un robapágina y una solapa que se rotan aleatoriamente dentro del portal de El Tiempo. El costo de este apoyo es de aproximadamente \$1.800.000 mensuales, equivalente a 30.000 impresiones por cada pieza en el mes. Lo que da un costo total de inversión esta estrategia publicitaria de \$4.200.000 mensuales.

Por otra parte, a través de la creación de nuestra página web se mantendrá una actualización con los nuevos productos y servicios, se agregara un espacio para la consulta de clientes, con el cual nuestros clientes logren tener un contacto directo con la empresa a través de este medio de comunicación.

### **8.5.2. PROMOCIONES**

Nuestras promociones por tanto, no se fundamentarán en la realización de descuentos sino en facilitar que los clientes potenciales prueben la calidad de nuestros productos de forma fácil y gratuita. A tal efecto hemos diseñado una "prueba gratuita" de muy bajo coste interno y alto nivel de efectividad para el cliente: se trata de una demostración de los diversos productos de la empresa, que se le dará a los clientes por la compra de los productos. Aunque en ciertas ocasiones se ofrecerán descuentos por medio de cupones, especialmente para las temporadas especiales.

Las acciones promocionales que se llevarán a cabo tendrán distintos objetivos específicos:

- Lograr una rápida penetración en el mercado.
- Lograr retención y fidelización de los clientes más rentables.

La mejor promoción es por recomendación. Un cliente satisfecho lo recomendará con tres más, pero un cliente insatisfecho se lo contará al menos a nueve conocidos. Por eso, es de vital importancia para nosotros hacer que el cliente se sienta satisfecho tanto con el producto como con el servicio de nuestra empresa.

### **8.5.3. EXHIBICIONES**

Inicialmente se buscará participar en ferias gastronómicas, como la que se realiza en CORFERIAS, con el fin de dar a conocer nuestros productos a un público mucho más amplio y así lograr captar un mayor número de clientes. La idea es poder participar en este tipo de eventos, ya que son un mecanismo para proyectar la empresa, al mismo tiempo que se tiene la posibilidad conocer y vivir una completa experiencia gastronómica.

De igual forma, se entregará a los clientes diferentes degustaciones con el objetivo de posicionar la marca, y dar a conocer la variedad e innovación de los chocolates producidos.

### **8.5.4. ESTRATEGIA DE VENTAS**

Al realizar el análisis de la empresa se llegó a la conclusión que para el desarrollo de la empresa en un entorno competitivo y de constante desarrollo se requiere de una fuerza de ventas que esté cimentada en una estrategia de ventas inteligente que permite abrir la brecha en el mercado y acelerar el proceso de crecimiento de la empresa.

### **VENTA DIRECTA:**

La estrategia en la venta directamente en el local es transmitir un ambiente cálido a los clientes, brindado la mejor atención y servicio, de tal forma que el cliente se sienta completamente cómodo a la hora de hacer la compra. Esta estrategia se basará en la capacitación del personal con el fin de inculcar ciertas reglas básicas y normas éticas relacionadas con el servicio al cliente. De hecho, los mismos propietarios estarán eventualmente atendiendo a los clientes, para brindar un compromiso en la satisfacción de los productos elaborados.

### **VENTAS ELECTRÓNICAS:**

La estrategia es potencializar la página de la chocolatería CIOCCOLATO AMBER para mejorar la experiencia del navegante y permitiendo la venta a través de la página.

- Catálogo en Línea de los Productos.
- Comunicación de Campañas y Novedades.
- Centro de Servicio al Cliente.
- Lista de Deseos para los Clientes.
- Información Nutricional sobre los Productos.
- Recetas en Línea.

Adicionalmente, como apoyo a esta estrategia se generará un espacio de comunidad, en las redes sociales, entre los clientes de la chocolatería para que interactúen entre ellos alrededor del contenido que la tienda les ofrece y las preguntas que puedan tener con respecto a la chocolatería: (Productos, Horarios, Medios de Pago, Novedades, Puntos de Venta).

- Facebook:

El rol principal será generar una comunidad alrededor de los diferentes temas que la chocolatería proponga, buscando obtener comentarios, opiniones y actividad social como tal. Será un canal de información alternativo a los medios existentes para informar a las personas sobre los productos de la chocolatería y al mismo tiempo resolver preguntas con un monitoreo constante del fan page.

- Twitter:

Será un canal informativo de noticias cortas y relevantes de interés general, como por ejemplo promociones especiales, noticias de la chocolatería, actividades especiales.

Cada una de las formas de la estrategia de ventas se basará en la búsqueda de nuevos clientes y la satisfacción de los actuales.



## 9. PLAN DE OPERACIONES

### 9.1. LOCALIZACION ÓPTIMA

El proyecto a emprender de chocolatería artesanal estará localizado en la ciudad de Bogotá, D.C., y los posibles lugares considerados donde se establecerá la tienda de chocolates CIOCCOLATO son las zonas más céntricas de la ciudad en cuanto a nivel de flujo de público.



Fuente: Portal de Metrocuadrado.<sup>17</sup>

Históricamente el norte de Bogotá es una zona residencial en la que viven varias de las personas más acomodadas de la ciudad, por lo que sin lugar a dudas se ubica gran parte de nuestro mercado objetivo (Zona Norte y Zona Chapinero). Asimismo, es una zona reconocida también por ser sede de varias empresas de diferentes sectores y por tener los principales lugares de esparcimiento. Lo que sin lugar a dudas resulta un sector óptimo para la localización.

En este contexto, el primer lugar a tener en cuenta es el llamado Centro Financiero de la ciudad ubicado en los alrededores de la Calle 72 (Avenida Chile), entre Carreras 7 y 11. En este sector están los edificios de varias entidades financieras, además la Bolsa de Valores de Colombia. Cerca al este se encuentra una importante Zona Gastronómica o Gourmet (conocida como Zona G, entre Calles 67 y 70 y Carreras 5 a 7), donde la cocina se caracteriza por platos exquisitos preparados por los chefs más reconocidos de la ciudad. Estas zonas son de

<sup>17</sup> Las zonas definidas son seis, y los límites de cada zona son: **Zona Centro:** Desde los cerros orientales hasta la carrera 30 y de la avenida Primero de Mayo hasta la calle 34. **Zona Chapinero:** Desde los cerros orientales hasta la carrera 30, aproximadamente, y de la calle 34 hasta la calle 72. **Zona Noroccidental:** Desde la Autopista Norte hasta el Río Bogotá y desde la calle 80 hasta la calle 200, aproximadamente. **Zona Norte:** Desde los cerros orientales hasta la Autopista Norte y desde la calle 72 hasta la calle 200. **Zona Occidental:** Desde la avenida Primero de Mayo hasta la calle 80 y de la carrera 30, aproximadamente, hasta el límite occidental de la ciudad. **Zona Sur:** Desde la avenida Primero de Mayo hacia el sur. **Fuera de Bogotá:** Incluye las zonas cercanas a Bogotá, tales como Chía, Cajicá, Cota, Soacha, Fusagasuga, Anapoima, Funza, etc.



fácil acceso de transporte público, ya que cuenta, tanto con estaciones de Transmilenio cercanas y rutas de buses directas. Y el acceso de particulares es bastante amplio en el sector.

Un poco más hacia el norte se encuentra la llamada Zona Rosa (incluida la Zona T), que se ubica entre las Calles 80 y 85 entre Carreras 11 y 15. Es la zona relacionada con la rumba bogotana, por la presencia de diferentes bares y discotecas que manejan diferentes estilos musicales. Adicionalmente, en la zona están los centros comerciales Andino, El Retiro y Atlantis Plaza. También cuenta con los mismos medios de transporte público y amplio acceso de particulares.

Siguiendo hacia el norte se encuentra el Parque de la 93, al cual se le conoce como el sitio más exclusivo en el norte de la capital, ubicado entre las Calles 92 y 94 y las Carreras 11 y 15. El mismo es un parque de aproximadamente dos manzanas de extensión, alrededor del cual se concentran varios de los principales establecimientos de rumba de la ciudad, además de exclusivos almacenes y restaurantes. Aunque su acceso en transporte público es por medio de buses, ya que las estaciones de Transmilenio están un poco retiradas de la zona, aunque el acceso de particulares también es amplio.

Un poco más hacia el norte de la ciudad encontramos Usaquén, un antiguo pueblo que con el crecimiento de la ciudad pasó a ser parte de ésta, y tiene una plaza central muy pintoresca alrededor de la cual se ubican diferentes restaurantes y lugares de rumba, con música en vivo para planes más relajados. Está ubicado sobre la Carrera 7 entre Calles 116 y 120, además queda cerca de Hacienda Santa Bárbara, centro comercial que junta una casona antigua con construcciones nuevas de una forma muy interesante. Cerca de allí se ubica Unicentro, que es el centro comercial más importante y representativo de la ciudad, ubicado entre las Calles 122 y 127 sobre la Carrera 15. En él se encuentran las principales marcas nacionales e internacionales de ropa y otros artículos. Sin embargo el acceso a estas zonas es más limitado, ya que no cuenta con estaciones de Transmilenio cercanas, lo que limita el transporte público de sólo a buses, sin embargo su acceso a particulares es igualmente amplio.

Otros dos puntos importantes de la ciudad a considerar para la ubicación de la chocolatería, pero no en la zona norte sino más bien hacia el occidente y centro de la ciudad, nos referimos al sector de La Candelaria y Ciudad Salitre. En cuanto a La Candelaria, es un sector histórico de la ciudad, donde sin lugar a dudas sus calles albergan no solo la historia del país sino los más diversos lugares donde se puede degustar todo tipo de comida nacional e internacional, y por supuesto el delicioso café colombiano. Esta variedad ha convertido a la Candelaria en un nuevo núcleo gastronómico en la ciudad: La Zona C que ya es reconocida por la oferta permanente de bares, restaurantes y establecimientos comerciales de todo tipo. Aunque sus alrededores no resultan ser zonas muy seguras. Por otro lado, Ciudad Salitre se ha convertido en un sector que ha ido creciendo tanto a nivel residencial como comercial y financiero.

### **9.1.1. EVALUACIÓN DE POSIBLE LOCALIZACIÓN**

Para el caso de determinar la localización óptima se utilizó un método cualitativo de ponderación, donde se analizaron ciertas variables relevantes para el proyecto, considerando tres opciones principales para la ubicación del local. Entonces, cada una de las variables definidas se le asignó un porcentaje de acuerdo al

orden de importancia para la empresa de chocolatería; luego se calificó de forma subjetiva cada variable para cada una de las posibles zonas de ubicación, con una puntuación de 1 a 10, y finalmente poder determinar el porcentaje equivalente a la localización óptima de nuestra empresa de chocolatería artesanal.

| LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO |               |            |              |                 |              |            |              |
|----------------------------------|---------------|------------|--------------|-----------------|--------------|------------|--------------|
| ALTERNATIVAS Y CALIFICACIÓN      |               | ZONA ROSA  |              | PARQUE DE LA 93 |              | ZONA G     |              |
| ASPECTOS RELEVANTES              | % Importancia | Puntuación | Ponderación  | Puntuación      | Ponderación  | Puntuación | Ponderación  |
| Acceso al Mercado                | 10%           | 10         | 10,0%        | 7               | 7,0%         | 7          | 7,0%         |
| Acceso a Materia Prima           | 8%            | 8          | 6,4%         | 7               | 5,6%         | 8          | 6,4%         |
| Arriendo del Local               | 7%            | 5          | 3,5%         | 8               | 5,6%         | 9          | 6,3%         |
| Seguridad de la Zona             | 8%            | 9          | 7,2%         | 9               | 7,2%         | 8          | 6,4%         |
| Servicio de Agua                 | 10%           | 10         | 10,0%        | 9               | 9,0%         | 8          | 8,0%         |
| Energía Eléctrica                | 10%           | 10         | 10,0%        | 10              | 10,0%        | 8          | 8,0%         |
| Servicio de Gas                  | 10%           | 10         | 10,0%        | 9               | 9,0%         | 8          | 8,0%         |
| Sistema de Desagüe               | 8%            | 10         | 8,0%         | 10              | 8,0%         | 9          | 7,2%         |
| Factores Ambientales             | 7%            | 9          | 6,3%         | 9               | 6,3%         | 9          | 6,3%         |
| Mano de Obra                     | 7%            | 7          | 4,9%         | 7               | 4,9%         | 6          | 4,2%         |
| Transporte Público               | 10%           | 10         | 10,0%        | 9               | 9,0%         | 8          | 8,0%         |
| Otros Aspectos *                 | 5%            | 7          | 3,5%         | 7               | 3,5%         | 6          | 3,0%         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100%</b>   |            | <b>89,8%</b> |                 | <b>85,1%</b> |            | <b>78,8%</b> |

\* Factores Políticos, Económicos y Legales.

| LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO |               |            |              |                |              |               |              |
|----------------------------------|---------------|------------|--------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| ALTERNATIVAS Y CALIFICACIÓN      |               | USAQUEN    |              | CIUDAD SALITRE |              | LA CANDELARIA |              |
| ASPECTOS RELEVANTES              | % Importancia | Puntuación | Ponderación  | Puntuación     | Ponderación  | Puntuación    | Ponderación  |
| Acceso al Mercado                | 10%           | 7          | 7,0%         | 5              | 5,0%         | 4             | 4,0%         |
| Acceso a Materia Prima           | 8%            | 6          | 4,8%         | 5              | 4,0%         | 8             | 6,4%         |
| Arriendo del Local               | 7%            | 5          | 3,5%         | 7              | 4,9%         | 6             | 4,2%         |
| Seguridad de la Zona             | 8%            | 5          | 4,0%         | 7              | 5,6%         | 4             | 3,2%         |
| Servicio de Agua                 | 10%           | 10         | 10,0%        | 9              | 9,0%         | 8             | 8,0%         |
| Energía Eléctrica                | 10%           | 10         | 10,0%        | 9              | 9,0%         | 8             | 8,0%         |
| Servicio de Gas                  | 10%           | 10         | 10,0%        | 9              | 9,0%         | 8             | 8,0%         |
| Sistema de Desagüe               | 8%            | 9          | 7,2%         | 9              | 7,2%         | 6             | 4,8%         |
| Factores Ambientales             | 7%            | 7          | 4,9%         | 8              | 5,6%         | 7             | 4,9%         |
| Mano de Obra                     | 7%            | 5          | 3,5%         | 5              | 3,5%         | 6             | 4,2%         |
| Transporte Público               | 10%           | 6          | 6,0%         | 6              | 6,0%         | 7             | 7,0%         |
| Otros Aspectos *                 | 5%            | 7          | 3,5%         | 6              | 3,0%         | 3             | 1,5%         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100%</b>   |            | <b>74,4%</b> |                | <b>71,8%</b> |               | <b>64,2%</b> |

\* Factores Políticos, Económicos y Legales.

Indistintamente el sector comprendido entre Carreras 7 y 13 entre las Calles 72 y 100, resulta ser el mejor lugar para ubicar nuestra chocolatería; ya que no sólo se ubican los barrios residenciales más exclusivos y atractivos a la vista, aparte de ser estratos altos, al mismo tiempo hay gran desarrollo comercial en estas zonas de la capital del país.

### 9.1.2. UBICACIÓN IDEAL DEL LOCAL

En la anterior tabla se presentó la evaluación para definir la localización óptima de nuestra empresa de chocolatería artesanal. De esta forma, se puede observar que se considera exactamente ubicar el local alrededor de la Zona Rosa, puesto que su ubicación resulta ideal para el acceso al mercado, ya que hay una mayor concurrencia de personas todos los días de la semana en todo horario, dando lugar a una afluencia de clientes potenciales mucho más alta que otras zonas de la capital. Además, su ubicación es estratégica ya que

cuenta con acceso a restaurantes, centros comerciales, sectores financieros, acceso a transporte público y parqueaderos.

Sin embargo, de no poder ubicar un local adecuado en esta zona, se procederá con el orden de opciones analizadas dentro de la evaluación realizada anteriormente. En cuanto al presupuesto considerado para el arriendo del local, se presupuesta un costo promedio de \$2.500.000 pesos colombianos mensuales máximo en concepto de arriendo.

### 9.1.3. TAMAÑO IDEAL DEL LOCAL

En cuanto al tamaño óptimo, para muestra empresa es de vital importancia que cada área funcional cuente con el espacio necesario para operar correctamente, por eso se ha llegado a la conclusión que la superficie del local debe estar entre 70m<sup>2</sup> a 90 m<sup>2</sup> de preferencia.

Lo interesante de este espacio es que al no ser tan grande tendrá un ligero aroma a chocolate y al momento de entrar se identificará que es lo que hacemos. Asimismo en este espacio se ubicarán los refrigeradores tanto para producción como exhibición, además del área de producción donde estarán los equipos para la manipulación del chocolate y finalmente el área donde se administrará respectivamente la empresa.

## 9.2. PROCESO PRODUCTIVO

Todo proceso productivo conlleva una tecnología que viene a ser la descripción detallada, paso a paso, de operaciones individuales, que de llevarse a cabo permiten la elaboración de un artículo con especificaciones precisas.

La empresa no tiene un proceso productivo como tal, debido a que no se producirá chocolate, sino que se elaborarán productos a base de este insumo; es decir que nuestro proceso productivo describe es el proceso de elaboración de los chocolates artesanales a partir de la adquisición de las materias primas necesarias hasta la exhibición del producto listo para consumir.

### 9.2.1. DIAGRAMA DEL PROCESO



El sistema productivo del proceso se fundamenta en lo que es contar previamente con todos los ingredientes necesarios, luego si se procede a preparar los chocoaltes para verter el contenido en los moldes respectivos, decorarlos y llevarlos a refrigeración para llevarlos a la vitrina.

### 9.2.2. SUMINISTROS E INSUMOS

A continuación se describe en forma general las materias primas y materiales a que se emplearán para el proceso de producción. Cabe resaltar que la calidad del producto depende en gran medida de la calidad de la materia prima utilizada en su elaboración, por eso se utilizará la mejor.

### SUMINISTROS E INSUMOS

| CONCEPTO                              | CANTIDAD UNITARIA | UNIDADES POR CARTON | PRECIO PRESENTACION |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| CHOCOLATE NEGRO                       | 20 KG             | 1                   | 145.000             |
| CHOCOLATE DE COBERTURA                | 20 KG             | 1                   | 145.000             |
| CHOCOLATE A LA TAZA                   | 20 KG             | 1                   | 145.000             |
| CHOCOLATE BLANCO                      | 20 KG             | 1                   | 145.000             |
| PERA WILLIAMS                         | 1,1 KG            | 6                   | 55.770              |
| AMARETTO                              | 1,1 KG            | 6                   | 55.770              |
| MANDARINO                             | 1,1 KG            | 6                   | 56.760              |
| AVELLANA                              | 1 KG              | 6                   | 69.000              |
| PISTACHO                              | 1,1 KG            | 6                   | 66.440              |
| COINTREAU                             | 1,3 KG            | 6                   | 74.880              |
| TIRAMISÚ                              | 1,1 KG            | 6                   | 58.520              |
| FRESA                                 | 1,1 KG            | 6                   | 53.130              |
| ALMENDRA TOSTADA                      | 1,1 KG            | 6                   | 61.820              |
| CHAMPAGNE                             | 1,1 KG            | 6                   | 60.390              |
| CAFÉ COSTA D´ ORO                     | 1,1 KG            | 6                   | 54.890              |
| MÁLAGA (Uvas rubias en ron)           | 1,1 KG            | 6                   | 51.480              |
| MENTA                                 | 1,1 KG            | 6                   | 53.680              |
| ALBARICOQUE                           | 1,35 KG           | 6                   | 46.440              |
| FRESA                                 | 1,35 KG           | 6                   | 46.440              |
| KIWI                                  | 1,35 KG           | 6                   | 46.440              |
| AGRAS                                 | 1,35 KG           | 6                   | 46.440              |
| LIMÓN                                 | 1 KG              | 6                   | 56.800              |
| NARANJA                               | 1 KG              | 6                   | 44.000              |
| VAINILLA                              | 1 KG              | 6                   | 47.900              |
| DUCHESSE D' ORANGE                    | 2 LTS             | 1                   | 98.000              |
| AMARETTO                              | 2 LTS             | 1                   | 108.000             |
| MARASCHINO                            | 2 LTS             | 1                   | 90.400              |
| LA ZAGARA (Azahares del Mediterráneo) | 2 LTS             | 1                   | 116.000             |
| MARASCHINO ZARA                       | 2 LTS             | 1                   | 110.000             |
| <b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>            |                   |                     | <b>2.209.390</b>    |

| CONCEPTO                     | CANTIDAD       | COSTO \$ |
|------------------------------|----------------|----------|
| Papel aluminio de envolturas | Taco de 500 gr | 100.000  |

|                               |             |                |
|-------------------------------|-------------|----------------|
|                               | de 8x8 cm   |                |
| Bolsas para trufas            | 1 unidad    | 1.500          |
| Papel colores                 | 50 unidades | 1.800          |
| Nidos de 4 puestos            | 25 unidades | 21.250         |
| Nidos de 8 puestos            | 25 unidades | 60.000         |
| Caja transparente 5 alveolos  | 10 unidades | 25.000         |
| Caja transparente 12 alveolos | 10 unidades | 45.000         |
| Caja satinada 5 alveolos      | 10 unidades | 25.000         |
| Caja satinada 12 alveolos     | 10 unidades | 45.000         |
| <b>TOTAL EMPAQUES</b>         |             | <b>324.550</b> |

### 9.2.3. MAQUINARIA Y EQUIPOS

A continuación se desglosa los muebles, enseres, equipos y maquinaria necesarios para operar el inicio del funcionamiento de la empresa.

#### MAQUINARIA

| CONCEPTO                               | CANTIDAD | COSTO \$          |
|--|----------|-------------------|
| Estanterías                            | 1 unidad | 1.500.000         |
| Maquina fundición de chocolate         | 1 unidad | 4.000.000         |
| Montacargas                            | 1 unidad | 1.000.000         |
| Neveras adaptadas a los chocolates     | 1 unidad | 2.000.000         |
| Pallet                                 | 1 unidad | 500.000           |
| Máquina para hacer moldes de chocolate | 1 unidad | 2.000.000         |
| Maquina atemporada con placa de colado | 1 unidad | 35.000.000        |
| Computadores                           | 1 unidad | 3.500.000         |
| Sistema de inventarios                 | 1 unidad | 800.000           |
| Menaje                                 | 1 unidad | 500.000           |
| Otros                                  |          | 2.000.000         |
| <b>TOTAL MAQUINARIA</b>                |          | <b>52.800.000</b> |

#### ACCESORIOS

| CONCEPTO                     | CANTIDAD | COSTO     |
|------------------------------|----------|-----------|
| Cernidor                     | 1 unidad | 90.000    |
| Colador y dosificador Funnel | 1 unidad | 55.000    |
| Derretidor de chocolate      | 1 unidad | 1.700.000 |
| Batidor de mano              | 1 unidad | 30.000    |
| Brocha c Natur y ma pla      | 1 unidad | 20.000    |
| Raspador ino                 | 1 unidad | 20.000    |

|                                      |          |                  |
|--------------------------------------|----------|------------------|
| Espatula plana                       | 1 unidad | 85.000           |
| Espatula angular                     | 1 unidad | 110.000          |
| Portamangas y boquillas              | 1 unidad | 38.000           |
| Termoformado esferas                 | 1 unidad | 26.000           |
| Termoformado rectangulo cuadriculado | 1 unidad | 17.000           |
| Chocogames herramientas              | 1 unidad | 22.000           |
| Cerigrafia para navidad              | 1 unidad | 8.000            |
| Termoformado arbol de navidad        | 1 unidad | 20.000           |
| Termoformado oso navideño            | 1 unidad | 26.000           |
| Termoformado de huevo                | 1 unidad | 18.000           |
| Tarjetas de nombre                   | 1 unidad | 33.000           |
| Colorante metalizado                 | 1 unidad | 90.000           |
| <b>TOTAL ACCESORIOS</b>              |          | <b>2.408.000</b> |

#### 9.2.4. COSTOS DE PRODUCCIÓN

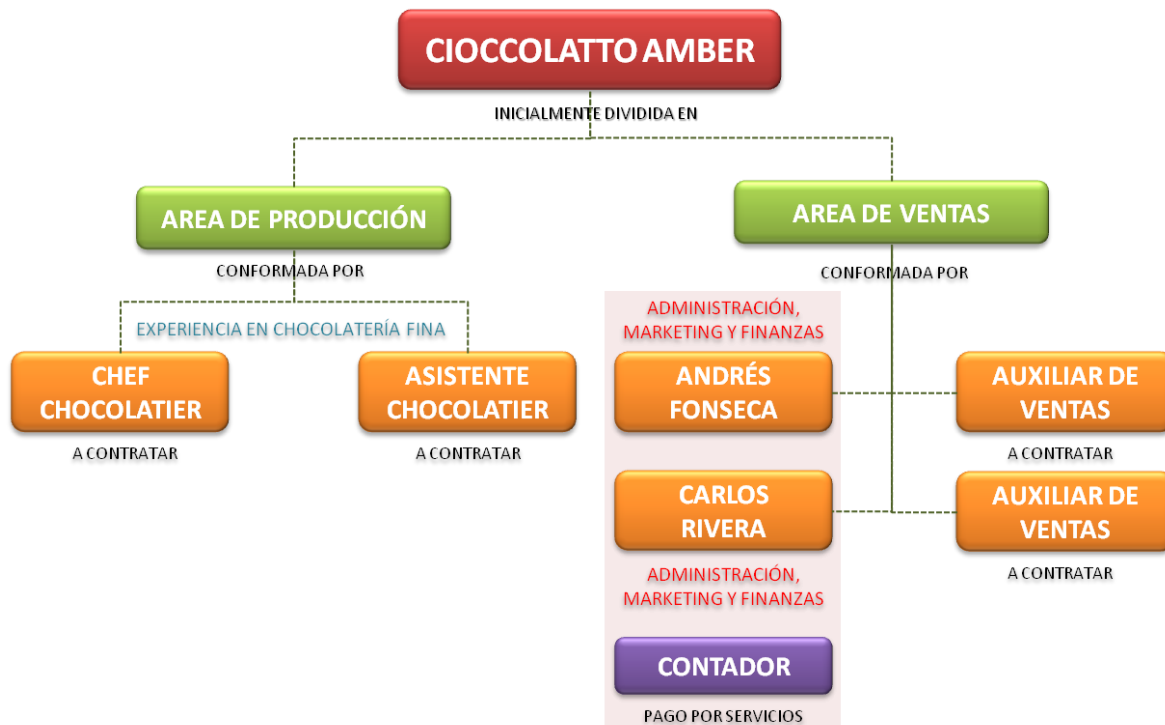
Por lo tanto, los costos de producción y los respectivos costos de venta de los diferentes productos a elaborar, se analizarán respectivamente en el Estudio Económico y Financiero, con base a la información descrita anteriormente para insumos y maquinaria.

## 10. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

### 10.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El capital más importante del negocio será su gente. Es importante identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para el beneficio de la empresa. En este contexto, la chocolatería CIOCCOLATO AMBER contará con empleados divididos básicamente en: socios capitalistas, cocineros y vendedores.

Inicialmente, se propone una estructura sencilla ya que para comenzar a funcionar la empresa se necesitarán en un principio un total de 6 personas, incluidos los socios capitalistas.



Cada una de estas personas tendrán a su cargo diferentes funciones, esto se debe a que algunas de las funciones no requieren permanencia en el puesto por largo tiempo, lo que ayudará a la rotación del personal con relación a sus puestos de trabajo, bajo la cooperación y trabajo en equipo para ir logrando el crecimiento de la empresa. Excepto el Contador, que sí será solamente el pago de los servicios prestados, no hará parte de la empresa como tal.

Conforme la empresa vaya creciendo, y se proyecte fuertemente en el mercado, entonces se irá ajustando esta estructura, con el fin de consolidar mejor nuestra empresa a nivel interno.

### 10.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

A continuación se presenta las funciones generales de cada una de las líneas de dirección definidas como empresa; en un principio ciertas funciones serán conjuntas para los socios directos.

- **Área de Producción**

Conformada por chocolatero y asistente, encargados de la elaboración de productos.

- Elaboración de Productos
- Distribución de Espacio
- Métodos de Trabajo
- Solicitud de Insumos
- Limpieza de Maquinaria
- Propuesta de Nuevos Productos
- Ingeniería de Producción
- Control de Insumos y Maquinaria

- **Área de Ventas**

Básicamente está dividida en dos funcionalidades:

Socios Capitalistas se encargarán de la parte administrativa y atención directa.

- Administración
- Control de Calidad
- Gestión Humana
- Supervisión de Procesos
- Finanzas del Negocio
- Adquisición de Maquinaria
- Adquisición de Insumos
- Capacitación de Empleados
- Salario a Empleados
- Estrategias de Marketing
- Manejo de Inventarios
- Atención al Cliente

Auxiliares de venta y distribución de los productos a los clientes.

- Marketing y Ventas
- Servicio al Cliente
- Ventas Directas en el Local
- Distribución de Pedidos
- Apoyo a la parte Productiva
- Limpieza de Espacio

- **Contador de la Empresa**

Persona contratada por servicios, para asesorar y revisar la contabilidad.

### 10.3. DESCRIPCIÓN DE CARGOS PRINCIPALES



Conforme a la organización del equipo de trabajo de la empresa, se describen a continuación los principales cargos de acuerdo al planteamiento de nuestros objetivos de negocio.

| <b>ADMINISTRACIÓN</b>   |  |
|---|--|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>  |  |
| <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>  |  |
| <b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y gestionar los recursos de la empresa correctamente.</li> <li>• Organizar, mantener y liderar a los empleados de forma eficiente y activa.</li> <li>• Asigna las funciones a cada uno de los empleados.</li> <li>• Coordinar la ejecución de estrategias de mercadeo.</li> <li>• Seleccionar y capacitar a los empleados.</li> <li>• Realizar actividades de motivación y resocialización.</li> <li>• Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros establecidos.</li> <li>• Ser responsable ante los socios, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás coordinadores funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</li> <li>• Ser la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• Decidir cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.</li> <li>• Definir de la contratación y despido de personal. Resolver solicitudes de cambio de personal.</li> <li>• Revisar y aprobar cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.</li> <li>• Desarrollar los mecanismos preventivos y correctivos de la empresa, así como los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.</li> <li>• Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo.</li> <li>• Controlar el desarrollo de las funciones de los empleados, tomando decisiones acorde al monitoreo.</li> <li>• Solucionar problemas y superar los obstáculos que se presenten dentro de la empresa.</li> <li>• Revisar y Aprobar los Informes.</li> <li>• Informar a los socios sobre el estado y los logros de la empresa.</li> </ul> |  |
| <b>REQUISITOS DEL PERFIL</b>  |  |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector alimenticio de mínimo 3 años.</li> <li>• Experiencia de gerencia de mínimo 5 años.</li> <li>• Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana.</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Especialista en desarrollo de estrategias y cierre de cuentas estratégicas.</li> <li>• Dominio de Herramientas de Planificación.</li> <li>• Estándares de Capacitación de la Empresa.</li> <li>• Herramienta de análisis en general y técnicas estadísticas en particular.</li> <li>• Sistemas de información y medios modernos de comunicación.</li> <li>• Tener criterio propio y actitud ética.</li> <li>• Ser inquisitivo y saber escuchar.</li> <li>• Ser buen observador.</li> <li>• Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</li> </ul> |

|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener visión a la vez que filosofía práctica.</li> <li>• Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</li> <li>• Poseer capacidad de análisis.</li> </ul>   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
|----------------------------|--|--------------|-----------------|--------------------------|------|--------------|------|-----------|----------|-------------|------|----------------------------|------|-------------|------|--------------|----------|------------------------|------|----------------------|------|------------|------|
|                            | <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS</th> <th>NIVEL REQUERIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimiento/Experiencia</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>MUY ALTO</td> </tr> <tr> <td>Negociación</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td>MUY ALTO</td> </tr> <tr> <td>Solución de Conflictos</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo Presión</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td>Planeación</td> <td>ALTO</td> </tr> </tbody> </table> | COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | Conocimiento/Experiencia | ALTO | Comunicación | ALTO | Liderazgo | MUY ALTO | Negociación | ALTO | Relaciones Interpersonales | ALTO | Creatividad | ALTO | Organización | MUY ALTO | Solución de Conflictos | ALTO | Trabajo bajo Presión | ALTO | Planeación | ALTO |
| COMPETENCIAS               | NIVEL REQUERIDO  |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Conocimiento/Experiencia   | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Comunicación               | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Liderazgo                  | MUY ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Negociación                | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Relaciones Interpersonales | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Creatividad                | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Organización               | MUY ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Solución de Conflictos     | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Trabajo bajo Presión       | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |
| Planeación                 | ALTO   |              |                 |                          |      |              |      |           |          |             |      |                            |      |             |      |              |          |                        |      |                      |      |            |      |

| FINANZAS Y MARKETING  |   |
|---|---|
| DESCRIPCIÓN   |   |
| <p>Esta persona tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de inventario, y todo el proceso de administración y financiero de la organización.</p>   |   |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.</li> <li>• Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.</li> <li>• Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.</li> <li>• Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.</li> <li>• Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</li> <li>• Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.</li> <li>• Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo.</li> <li>• Desarrollar estrategias de mercadeo para venta directa y online.</li> <li>• Establecer metas y objetivos en ventas. Compensar, motivar y guiar las fuerzas de ventas.</li> <li>• Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.</li> <li>• Mantener informado a la Gerencia General acerca del desarrollo de las funciones.</li> <li>• Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Monitorear el cumplimiento de los objetivos de ventas.</li> <li>• Capacitación del grupo humano, especialmente en mejora de técnicas de ventas.</li> </ul> |   |
| REQUISITOS DEL PERFIL   |   |
| <p><b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector alimenticio de mínimo 3 años.</li> <li>• Experiencia de gerencia de mínimo 5 años.</li> <li>• Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana.</li> <li>• Especialista en formación en el área comercial y técnicas de venta.</li> <li>• Dominio de Herramientas de Planificación.</li> <li>• Estándares de Capacitación de la Empresa.</li> <li>• Herramienta de análisis en general y técnicas estadísticas en particular.</li> </ul> |

|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener criterio propio y actitud ética.</li> <li>• Ser inquisitivo y saber escuchar.</li> <li>• Ser buen observador.</li> <li>• Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</li> <li>• Tener visión a la vez que filosofía práctica.</li> <li>• Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</li> <li>• Poseer capacidad de análisis.</li> </ul> |                 |
|--|--|-----------------|
|  | COMPETENCIAS   | NIVEL REQUERIDO |
|  | Conocimiento/Experiencia   | ALTO            |
|  | Comunicación   | ALTO            |
|  | Liderazgo  | MUY ALTO        |
|  | Negociación  | ALTO            |
|  | Relaciones Interpersonales   | ALTO            |
|  | Creatividad  | ALTO            |
|  | Organización   | MUY ALTO        |
|  | Solución de Conflictos   | ALTO            |
|  | Trabajo bajo Presión   | ALTO            |
|  | Planeación   | ALTO            |

| PRODUCCIÓN  |   |
|---|---|
| DESCRIPCIÓN   |   |
| <p>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.</p> <p>La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva.</p>   |   |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer la respectiva planeación y distribución de las instalaciones con la maquinaria.</li> <li>• Solicitar y controlar el material del que se va a trabajar.</li> <li>• Definir como se realizará la producción, como se llevará a cabo, como se ejecutará y cuanto tiempo tomará hacerla.</li> <li>• Establecer los métodos y tiempos de trabajo para la elaboración de los productos.</li> <li>• Realizar todo lo relacionado a la Ingeniería de Producción.</li> <li>• Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.</li> <li>• Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo.</li> <li>• Dirigir de la mejor forma posible la elaboración de los productos, con el fin de cumplir con todos los estándares definidos dentro de la empresa.</li> </ul> |   |
| REQUISITOS DEL PERFIL   |   |
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector alimenticio de mínimo 3 años.</li> <li>• Experiencia como Chef Chocolatier, mínimo de 1 año.</li> <li>• Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana.</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Tener criterio propio y actitud ética.</li> <li>• Ser inquisitivo y saber escuchar.</li> <li>• Ser buen observador.</li> <li>• Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</li> <li>• Tener visión a la vez que filosofía práctica.</li> <li>• Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</li> </ul> |

|            |   |                        |
|------------|---|------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer capacidad de análisis.</li> </ul> |                        |
|            | <b>COMPETENCIAS</b>   | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|            | Conocimiento/Experiencia  | ALTO                   |
|            | Comunicación  | ALTO                   |
|            | Liderazgo   | MUY ALTO               |
|            | Negociación   | ALTO                   |
|            | Relaciones Interpersonales  | ALTO                   |
|            | Creatividad   | ALTO                   |
|            | Organización  | MUY ALTO               |
|            | Solución de Conflictos  | ALTO                   |
|            | Trabajo bajo Presión  | ALTO                   |
| Planeación | ALTO  |                        |

## ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

### DESCRIPCIÓN

Persona encargada de colaborar 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 del negocio.
- 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

|  |   |                        |
|--|---|------------------------|
| <b>CONOCIMIENTOS<br/>Y HABILIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.</li> <li>• Persona con conocimientos en chocolatería artesanal.</li> <li>• Tener criterio propio y actitud ética.</li> <li>• Ser inquisitivo y saber escuchar.</li> <li>• Ser buen observador.</li> <li>• Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</li> <li>• Tener visión a la vez que filosofía práctica.</li> <li>• Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</li> <li>• Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.</li> </ul> |                        |
|  | <b>COMPETENCIAS</b>   | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|  | Conocimiento/Experiencia  | ALTO                   |
|  | Comunicación  | ALTO                   |
|  | Liderazgo   | MUY ALTO               |
|  | Negociación   | ALTO                   |
|  | Relaciones Interpersonales  | ALTO                   |
|  | Creatividad   | ALTO                   |
|  | Organización  | MUY ALTO               |
|  | Solución de Conflictos  | ALTO                   |
|  | Trabajo bajo Presión  | ALTO                   |
| Planeación                             | ALTO  |                        |

## AUXILIAR DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

### DESCRIPCIÓN

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**

- Atender al cliente, brindándole el mejor servicio y efectuando los pedidos.
- Conocer los productos ofertantes en la empresa, siempre estar al tanto de los productos en vitrina para reportar lo productos que se van agotando.
- Retroalimentar a los clientes sobre las bondades del productos comercializado.
- Despachar y distribuir los pedidos a tiempo según las indicaciones.
- Ampliar la cartera de clientes, a través de la prospección de nuevos clientes.
- Ser proactivo y dinámico, estar pendiente de los clientes.
- Mantener organizado el espacio de los productos.

**REQUISITOS DEL PERFIL**

|                                    |   |                        |
|------------------------------------|---|------------------------|
| <b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año.</li> <li>• Persona con conocimientos en ventas y atención al cliente.</li> <li>• Tener criterio propio y actitud ética.</li> <li>• Ser inquisitivo y saber escuchar.</li> <li>• Ser buen observador.</li> <li>• Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</li> <li>• Tener visión a la vez que filosofía práctica.</li> <li>• Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo.</li> <li>• Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.</li> </ul> |                        |
|                                    | <b>COMPETENCIAS</b>   | <b>NIVEL REQUERIDO</b> |
|                                    | Conocimiento/Experiencia  | ALTO                   |
|                                    | Comunicación  | ALTO                   |
|                                    | Liderazgo   | MUY ALTO               |
|                                    | Negociación   | ALTO                   |
|                                    | Relaciones Interpersonales  | ALTO                   |
|                                    | Creatividad   | ALTO                   |
|                                    | Organización  | MUY ALTO               |
|                                    | Solución de Conflictos  | ALTO                   |
| Trabajo bajo Presión               | ALTO  |                        |
| Planeación                         | ALTO  |                        |

**10.4. CONDICIONES DE TRABAJO**

Consideramos que las empresas tienen como factor decisivo su talento humano, talento que genera ideas, así que es de vital importancia que nuestra organización se fundamente en:

- La selección y la incorporación de los mejores profesionales en cada posición. Los mejores, los más competentes y competitivos de su área.
- Nuestra empresa está en el siglo XXI y, de tal manera que asumimos los criterios de liderazgo, modernidad, motivación, respeto, espíritu de equipo, fidelidad y competencia interna. Bajo el concepto de disciplina y compromiso.
- Todos los colaboradores que conformarán la empresa deberán estar orientados a resultados, servicio al cliente

Nuestra concepción general como empresa es la siguiente:

- Todos los colaboradores de la empresa deben percibir un salario fijo digno en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado.
- El personal de ventas no cobrará comisiones por sus ventas, cobrará excelentes bonus por alcanzar los objetivos de venta preestablecidos.
- La empresa no prestará compensaciones de ningún otro tipo que las obligatorias por ley. Salvo en los casos justificados operativamente no habrá cuentas de gastos, ni coches de empresa, ni similares.

## **10.5. POLÍTICAS Y NORMAS**

Las políticas constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la empresa y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción, guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse., contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a las mismas claridad y agilidad.

### **SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO**

La política de selección se basará en la elección de las personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada una de las funciones de la empresa.

La facultad de “contratar” a un nuevo empleado recae en la Gerencia de la Empresa, quien decidirá sobre dicha contratación. La integración del nuevo personal será de forma rápida e inmediata, acorde a las necesidades en el apoyo de la gestión de la empresa.

### **CONTRATACION DE PERSONAL**

La contratación se realizará de forma directa por la compañía, todos los empleados tendrán un contrato de prueba de tres meses, posteriormente se le firmará un contrato a término indefinido. Se tendrá en cuenta como factor fundamental en el desarrollo empresarial, que el personal seleccionado y capacitado debe tener un alto sentido de pertenencia y deben apuntar al desarrollo de actividades de una forma eficiente, por tanto, la gestión humana tiene como tarea la de proporcionar las capacidades humanas requeridas, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para llegar a ser lo más satisfactorio posible. Es decir que el personal de la empresa se seleccionará y capacitará por competencias.

### **HORARIO Y SITIO DE TRABAJO**

Nuestro equipo consultor tendrá una jornada laboral de lunes a viernes de 9:00 am a 6:30 pm, con un receso para el almuerzo, con relevo entre los demás empleados respectivamente, conforme al cronograma asignado para el desarrollo de sus funciones. Y el sitio de trabajo será directamente en el local de la chocolatería, conforme a los cargos asignados, solamente en el caso de quien se encargue de la distribución deberá desplazarse a los lugares de domicilio solicitado.

### **REMUNERACIÓN**

La compañía no ofrece compensaciones complementarias, sin embargo, la proyección en tres años arroja una buena rentabilidad, cual fuera esta, los colaboradores serán compensados con una remuneración de un sueldo básico anual al término del tercer periodo.

En cuanto a las horas extra, los lineamientos para el pago de estas, de ser necesarias, de la jornada habitual de trabajo, serán establecidos por acuerdo mutuo con la gerencia de la empresa, conforme al salario asignado a cada empleado.

## **LICENCIAS**

Las licencias por más de dos días de trabajo consecutivos, deberán estar amparadas por un certificado médico durante el período de la enfermedad; por lo que deben comunicarse y validarse al momento de reintegro normal al trabajo.

## **RELACIONES HUMANAS**

Respeto y confianza son dos condiciones previas a una buena relación profesional, además de la responsabilidad y el compromiso con la empresa. Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada. A ello se añade una comunicación abierta destinada a compartir las aptitudes de cada uno y a estimular la creatividad.

Nuestros colaboradores deben lograr un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. Por lo que se debe prescindir de demostraciones de afecto propias dentro del espacio del desarrollo del proyecto.

## **COMUNICACIÓN**

Es importante que en la empresa exista una comunicación sana y muy buena entre los empleados, porque está demostrado que en una empresa donde las personas no se comunican el trabajo que realizan lo hacen tales de una manera no muy buena o simplemente se siente un silencio en la empresa que no ayuda en nada a la producción y el desempeño.

En nuestra empresa trataremos de que los empleados lleven una muy buena comunicación entre ellos para que así realicen sus actividades con más armonía y se distraigan un poco con otras personas, pero sin olvidar que deben de realizar bien su trabajo, en pocas palabras la comunicación entre los empleados es esencial en la empresa.

## **INDUCCIÓN**

Cuando es necesario reclutar personal se lleva a cabo una inducción de personal que consiste en integrar al personal nuevo a la empresa y mostrarle las instalaciones, sus tareas específicas y las políticas de la empresa.

En el momento en que el personal es contratado en la empresa se le brinda un manual de bienvenida, que es donde comienza la inducción, informándole sobre todas las actividades de la empresa, así como su políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas.

## **CAPACITACIÓN**

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

## **SISTEMA MOTIVACIONAL**

En la empresa una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos por el empleado. Para ello recompensamos económicamente sus buenos desempeños, darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se den premios a los empleados que mejor desempeña su trabajo en un periodo de menor tiempo.

La motivación más común que se utiliza en la empresa son los incentivos que vienen siendo: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual. Cuando un empleado se siente seguro con la empresa es más eficiente y por lo tanto tiende a desempeñarse más en sus actividades realizadas como la fabricación de chocolate o cualesquiera que sean sus encomiendas.

## **MECANISMOS DE CONTROL**

Los mecanismos de control son fundamentales para la correcta administración de una empresa, permitiendo prevenir o corregir elementos o actuaciones negativos, que pudieran ocasionar el incumplimiento de los objetivos marcados.

### **Controles Preventivos**

Los controles preventivos deben fundamentarse en la formación continua del los diferentes elementos humanos de la empresa, de este modo, se realizarán de forma periódica capacitaciones individuales y colectivas, con el objetivo de aumentar el sentido de pertenencia y eficiencia del grupo humano de la organización empresarial proyectada.

De este modo, los controles correctivos son:

- Formación permanente
- Acompañamiento de los asesores de ventas
- Creación de premios por cumplimiento de ventas.



### **Controles Correctivos**

Si un empleado o grupo de empleados no cumpliera los objetivos o directrices de la compañía, se adoptarían los siguientes controles correctivos:

- Entrevista personal con el gerente para determinar las fallas y ofrecer soluciones bajo la retroalimentación.
- Realizar acompañamientos (especialmente para el departamento de ventas).
- Realizar actividades de motivación y resocialización.
- Despido de la persona contratada, cuando se hayan agotado los demás medio preventivos y correctivos.

Tanto para los controles correctivos como preventivos la empresa dispondrá de una serie de indicadores, con el fin de determinar objetivamente el cumplimiento de las metas.

### **SISTEMA DE SEGURIDAD**

La empresa también cuenta con un sistema de seguridad el cual consiste en un equipo de alarmas que estarán colocadas en todas las áreas interiores del local, capaces de detectar el humo o fuego en caso de incendio se activan los aspersores de agua.

### **SISTEMA DE CALIDAD**

La empresa busca llevar un control, por lo que contará con un procesos de control de calidad, con el fin de elaborar productos de la más alta calidad, garantizar su seguridad alimenticia; y proporcionar a sus clientes un servicio que cumpla con sus requerimientos y expectativas buscar el desarrollo de su personal en un ambiente sano y seguro, basándonos en la mejora continua.

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Estas políticas de recurso humano permiten a los diferentes empleados realizar un trabajo más eficiente y eficaz para cumplir dichos objetivos trazados. Cada una de estas políticas está bajo los pilares de Estabilidad, Consistencia, Flexibilidad, Generalidad y Claridad, conforme a los objetivos de la empresa.

## **10.6. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El término de reclutamiento es empleado para definir al proceso de conseguir candidatos para ocupar un determinado puesto o vacante en cierto tiempo. En este contexto, el proceso de contratación de personal desde la recepción de las hojas de vida hasta la vinculación en la empresa lo realiza la gerencia, quien se encarga del reclutamiento y selección de las hojas de vida, entrevistas y pruebas, verificación de la información y referencias, contratación y afiliación a seguridad social y cajas de compensación.

Por lo tanto, el proceso de reclutamiento estará basado en los requerimientos específicos de trabajo necesarios y autorizados por la empresa, estableciendo con claridad los objetivos, las actividades y las tareas de cada uno de las personas vinculadas a la empresa; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades con las que cuentan y que son necesarios para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz registro de los perfiles de los candidatos a cada cargo dentro de la empresa.

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



|   |                        |  |
|---|------------------------|--|
| <b>ID</b>   | <b>PRP-001</b>         |  |
| <b>Nombre</b>   | <b>DEFINIR PERFIL</b>  |  |
| <b>Actores Involucrados</b>   | Gerencia de la Empresa |  |
| <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>  |                        |  |
| <p>Determinar las competencias o características personales que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo, al igual que requisitos generales de la persona.<br/>Para poder definir mejor las competencias o características requeridas, las dividimos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber: conocimiento e información.</li> <li>- Saber Hacer: habilidades y destrezas.</li> <li>- Ser: personalidad, valores, actitudes.</li> </ul> |                        |  |
| <b>ENTRADAS</b>   |                        | <b>SALIDAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos para el Cargo.</li> <li>- Necesidades de la Empresa.</li> </ul>   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del Perfil.</li> </ul> |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS</b>  |                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de Registro de Reclutamiento.</li> </ul>   |                        |  |

|  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
| <b>ID</b>  | <b>PRP-002</b>          |  |
| <b>Nombre</b>  | <b>INICIAR BÚSQUEDA</b> |  |
| <b>Actores Involucrados</b>  | Gerencia de la Empresa  |  |
| <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>   |                         |  |
| <p>Iniciar la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de las personas que cumplan las competencias o características personales que hemos determinado anteriormente en el perfil del postulante (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).<br/>Para ello se harán uso de fuentes internas (bases de datos) y externas (anuncios, agencias).</p> |                         |  |
| <b>ENTRADAS</b>  |                         | <b>SALIDAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendaciones.</li> <li>- Archivo o bases de datos.</li> </ul>  |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria del Personal.</li> </ul> |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS</b>   |                         |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de Registro de Reclutamiento.</li> </ul>  |                         |  |

|           |                |  |
|-----------|----------------|--|
| <b>ID</b> | <b>PRP-003</b> |  |
|-----------|----------------|--|

|   |                            |                                    |
|---|----------------------------|------------------------------------|
| <b>Nombre</b>   | <b>REALIZAR EVALUACIÓN</b> |                                    |
| <b>Actores Involucrados</b>   | Gerencia de la Empresa     |                                    |
| <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>  |                            |                                    |
| <p>Consiste en evaluar a los postulantes que hemos reclutando o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.</p> <p>La etapa de evaluación se llevará a cabo en los siguientes pasos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevista Preliminar: consiste en hacerle llenar al postulante una hoja o formulario de solicitud de empleo en donde señale su información básica, y luego en tomarle una primera entrevista informal.</li> <li>2. Prueba de Conocimiento: consiste en tomarle una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.</li> <li>3. Prueba Psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional.</li> <li>4. Entrevista Final: consiste en hacerle una entrevista más formal y estricta que la primera.</li> </ol> <p>Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades tendremos de contratar a la persona indicada para el puesto.</p> |                            |                                    |
| <b>ENTRADAS</b>   |                            | <b>SALIDAS</b>                     |
| - Personal Convocado.   |                            | - Evaluaciones de los Postulantes. |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS</b>  |                            |                                    |
| - Formato de Registro de Reclutamiento.   |                            |                                    |

|  |                             |  |
|--|-----------------------------|--|
| <b>ID</b>  | <b>PRP-004</b>              |  |
| <b>Nombre</b>  | <b>SELECCIONAR PERSONAL</b> |  |
| <b>Actores Involucrados</b>  | Gerencia de la Empresa      |  |
| <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>   |                             |  |
| <p>Consiste en seleccionar entre todos los postulantes evaluados al que mejor (a los que mejor) desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas, es decir, seleccionar al postulante (o a los postulantes) más idóneo para cubrir el puesto vacante.</p> <p>Y acto seguido, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y demás aspectos que podrían ser necesario acordar.</p> |                             |  |
| <b>ENTRADAS</b>  |                             | <b>SALIDAS</b>   |
| - Evaluaciones de los Postulantes.   |                             | - Persona o Personas a Contratar.<br>- Contrato de Personal. |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS</b>   |                             |  |
| - Formato de Registro de Reclutamiento.  |                             |  |

|  |                           |  |
|--|---------------------------|--|
| <b>ID</b>  | <b>PRP-005</b>            |  |
| <b>Nombre</b>  | <b>REALIZAR INDUCCIÓN</b> |  |
| <b>Actores Involucrados</b>  | Gerencia de la Empresa    |  |
| <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>   |                           |  |
| <p>Finalmente, una vez que hemos contratado al nuevo personal, el siguiente paso consiste en tratar de que se adapte lo más pronto posible a la empresa (que conozca los procesos, políticas, normas, etc.) y a su nuevo puesto (que conozca sus funciones, tareas, horarios, etc.).</p> <p>Para ello, se le dará a conocer las áreas de la empresa, presentarle a sus supervisores y nuevos compañeros, y luego asignarle un coordinador que se encargue de enseñarle todas las</p> |                           |  |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| particularidades de su nuevo puesto.    |                            |
| <b>ENTRADAS</b>                         | <b>SALIDAS</b>             |
| - Personal Contratado.                  | - Adaptación del Personal. |
| <b>RECURSOS UTILIZADOS</b>              |                            |
| - Formato de Registro de Reclutamiento. |                            |

El reclutamiento de personal comienza a partir de los datos que se refieren a las necesidades que se requieren para la ejecución de funciones en la empresa. Y el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado; si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## 11. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

### 11.1. INVERSIÓN INICIAL

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado los "costos" para producir el bien y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos. En este contexto, a continuación se presenta los costos relativos a la inversión necesaria para comenzar a operar la empresa de chocolatería.

| INVERSIONES                               |                  |
|---|------------------|
| CONCEPTO                                  | VALOR            |
| Gastos de constitucion y montaje          | 500.000          |
| Licencia de funcionamiento                | 8.000.000        |
| Mejoras a propiedades tomadas en arriendo | 2.500.000        |
| Mobiliario oficina                        | 4.000.000        |
| Vehiculos                                 | 0                |
| locales y oficinas                        | 0                |
| Publicidad                                | 1.500.000        |
| Estanterías                               | 1.500.000        |
| Maquina fundición de chocolate            | 4.000.000        |
| Montacargas                               | 1.000.000        |
| Neveras adaptadas a los chocolates        | 2.000.000        |
| Pallet                                    | 500.000          |
| Máquina para hacer moldes de chocolate    | 2.000.000        |
| Maquina atemporadora con placa de colado  | 35.000.000       |
| Computadores                              | 3.500.000        |
| Sistema de inventarios                    | 800.000          |
| Menaje                                    | 500.000          |
| papeleria y utiles de oficina             | 2.000.000        |
| COSTOS FIJOS                              |                  |
| DESCRIPCIÓN                               | VALOR            |
| Arriendo                                  | 1.000.000        |
| Salarios                                  | 7.252.980        |
| Depreciaciones                            | 538.889          |
| Amortizaciones                            | 702.778          |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>9.494.647</b> |

Los costos son operacionales, de esta forma, aumentaran o disminuirán en función de los ingresos obtenidos. Los egresos proyectados aumentan de forma progresiva en los cinco años proyectados.

## 11.2. FLUJO DE INVERSIONES

En cuanto al flujo de inversiones podemos decir que para activos fijos, la empresa iniciará con activos diferidos. Posteriormente, se adquirirá el local de la chocolatería en propiedad para aumentar el patrimonio de la empresa; para los activos diferidos, todos los activos serán diferidos para minimizar de forma equitativa el requerimiento de capital.

| CHOCOLATES CIOCCOLATO AMBER     |               |                      |                                  |                      |
|---------------------------------|---------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| BALANCE INICIAL A Junio-30-2012 |               |                      |                                  |                      |
| <b>ACTIVOS</b>                  |               |                      | <b>PASIVOS</b>                   |                      |
| <b>Activos Corrientes</b>       |               |                      | Pasivo corriente                 |                      |
| disponible                      |               | 81.000.000,00        | bancos                           | 40.000.000,00        |
| Caja y Bancos                   | 81.000.000,00 |                      |                                  |                      |
| <b>Activos NO Corrientes</b>    |               | 4.000.000,00         | <b>PATRIMONIO</b>                |                      |
| Locales y oficinas              | 0,00          |                      | Apostes sociales                 | 45.000.000,00        |
| vehiculos                       | 0,00          |                      |                                  |                      |
| Muebles y enseres               | 4.000.000,00  |                      |                                  |                      |
| <b>Total Activos</b>            |               | <b>85.000.000,00</b> | <b>Total pasivo + Patrimonio</b> | <b>85.000.000,00</b> |

| CHOCOLATES CIOCCOLATO AMBER     |               |               |                   |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| BALANCE INICIAL A Junio-30-2012 |               |               |                   |               |
| <b>ACTIVOS</b>                  |               |               | <b>PASIVOS</b>    |               |
| <b>Activos Corrientes</b>       |               |               | Pasivo corriente  |               |
| disponible                      |               | 20.200.000,00 | bancos            | 40.000.000,00 |
| Caja y Bancos                   | 20.200.000,00 |               |                   |               |
| Diferidos                       | 4.000.000,00  | 4.000.000,00  |                   |               |
| Otros Activos                   | 11.800.000,00 | 11.800.000,00 |                   |               |
| <b>Activos NO Corrientes</b>    |               | 49.000.000,00 | <b>PATRIMONIO</b> |               |
| Locales y oficinas              | 0,00          |               | Apostes sociales  | 45.000.000,00 |
| vehiculos                       | 0,00          |               |                   |               |
| Muebles y enseres               | 10.500.000,00 |               |                   |               |
| Equipo de computo               | 3.500.000,00  |               |                   |               |

Para esta empresa, se gastará dinero a corto plazo para poder ver ganancias a largo plazo en forma de una productividad aumentada para el sector en el que trabajaremos. A largo plazo, una gestión prudente y estable de valores normalmente supera las ganancias a corto plazo.

### 11.3. CAPITAL DE TRABAJO

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

A continuación se presenta la respectiva proyección de los salarios a cubrir, de acuerdo al capital de trabajo necesario para comenzar a funcionar la empresa.

#### CHEF CHOCOLATIER

| CONCEPTO  | EXPLICACIÓN   | VALOR MES        |
|---|---|------------------|
| <b>SALARIOS</b>                                     |   |                  |
| Salario básico                                      | es pactado entre las partes                           | 930.000          |
| Auxilio de transporte                               | a quien devenga hasta 2SMLMV                          | 67.800           |
| <b>Subtotal salarios</b>                            |   | <b>997.800</b>   |
| <b>PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN</b> |   |                  |
| Cesantías   | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 83.150           |
| Intereses sobre Cesantías                           | 12% del valor de las cesantías                        | 9.978            |
| Primas  | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 83.150           |
| Vacaciones  | Equivalente a 15 días hábiles de salario al año       | 38.749           |
| <b>Subtotal prestaciones</b>                        |   | <b>215.027</b>   |
| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b>                             |   |                  |
| Salud   | Total: 12.5% (116.250) , Empresa:8.5%                 | 79.050           |
| Pensión   | Total: 16% (148.800) , Empresa:12%                    | 111.600          |
| Riesgos profesionales                               | A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo | 4.854            |
| Provisión vacaciones salud                          | 8.5% del salario                                      | 3.293            |
| Provisión vacaciones pensión                        | 12% del salario                                       | 4.650            |
| <b>Subtotal Seguridad Social</b>                    |   | <b>203.448</b>   |
| <b>APORTES PARAFISCALES</b>                         |   |                  |
| Sena, ICBF, Caja de Compensación                    | Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%          | 83.700           |
| Previsión vacaciones                                | 9%  | 3.487            |
| <b>Subtotal aportes parafiscales</b>                |   | <b>87.187</b>    |
| <b>COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO</b>           |   | <b>1.503.463</b> |

### AYUDANTE DEL CHEF

| CONCEPTO  | EXPLICACIÓN   | VALOR MES      |
|---|---|----------------|
| <b>SALARIOS</b>                                     |   |                |
| Salario básico                                      | es pactado entre las partes                           | 550.000        |
| Auxilio de transporte                               | a quien devenga hasta 2SMLMV                          | 67.800         |
| <b>Subtotal salarios</b>                            |   | <b>617.800</b> |
| <b>PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN</b> |   |                |
| Cesantías   | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 51.483         |
| Intereses sobre Cesantías                           | 12% del valor de las cesantías                        | 6.178          |
| Primas  | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 51.483         |
| Vacaciones  | Equivalente a 15 días hábiles de salario al año       | 22.916         |
| <b>Subtotal prestaciones</b>                        |   | <b>132.061</b> |
| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b>                             |   |                |
| Salud   | Total: 12.5% (68.750) , Empresa:8.5%                  | 46.750         |
| Pensión   | Total: 16% (88.000) , Empresa:12%                     | 66.000         |
| Riesgos profesionales                               | A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo | 2.871          |
| Provisión vacaciones salud                          | 8.5% del salario                                      | 1.947          |
| Provisión vacaciones pensión                        | 12% del salario                                       | 2.750          |
| <b>Subtotal Seguridad Social</b>                    |   | <b>120.318</b> |
| <b>APORTES PARAFISCALES</b>                         |   |                |
| Sena, ICBF, Caja de Compensación                    | Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%          | 49.500         |
| Previsión vacaciones                                | 9%  | 2.062          |
| <b>Subtotal aportes parafiscales</b>                |   | <b>51.562</b>  |
| <b>COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO</b>           |   | <b>921.742</b> |

### GERENTE

| CONCEPTO  | EXPLICACIÓN                                     | VALOR MES        |
|---|---|------------------|
| <b>SALARIOS</b>                                     |   |                  |
| Salario básico                                      | es pactado entre las partes                     | 1.632.500        |
| <b>Subtotal salarios</b>                            |   | <b>1.632.500</b> |
| <b>PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN</b> |   |                  |
| Cesantías   | Salario + Sub transporte / 12 meses             | 136.041          |
| Intereses sobre Cesantías                           | 12% del valor de las cesantías                  | 16.325           |
| Primas  | Salario + Sub transporte / 12 meses             | 136.041          |
| Vacaciones  | Equivalente a 15 días hábiles de salario al año | 68.020           |
| <b>Subtotal prestaciones</b>                        |   | <b>356.429</b>   |
| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b>                             |   |                  |
| Salud   | Total: 12.5% (204.062) , Empresa:8.5%           | 138.762          |
| Pensión   | Total: 16% (261.200) , Empresa:12%              | 195.900          |



## DISTRIBUIDOR

| CONCEPTO  | EXPLICACIÓN   | VALOR MES      |
|---|---|----------------|
| <b>SALARIOS</b>                                     |   |                |
| Salario básico                                      | es pactado entre las partes                           | 325.000        |
| Auxilio de transporte                               | a quien devenga hasta 2SMLMV                          | 67.800         |
| <b>Subtotal salarios</b>                            |   | <b>392.800</b> |
| <b>PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN</b> |   |                |
| Cesantías   | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 32.733         |
| Intereses sobre Cesantías                           | 12% del valor de las cesantías                        | 3.928          |
| Primas  | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 32.733         |
| Vacaciones  | Equivalente a 15 días hábiles de salario al año       | 13.541         |
| <b>Subtotal prestaciones</b>                        |   | <b>82.936</b>  |
| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b>                             |   |                |
| Salud   | Total: 12.5% (40.625) , Empresa:8.5%                  | 27.625         |
| Pensión   | Total: 16% (52.000) , Empresa:12%                     | 39.000         |
| Riesgos profesionales                               | A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo | 1.696          |
| Provisión vacaciones salud                          | 8.5% del salario                                      | 1.151          |
| Provisión vacaciones pensión                        | 12% del salario                                       | 1.625          |
| <b>Subtotal Seguridad Social</b>                    |   | <b>71.097</b>  |
| <b>APORTES PARAFISCALES</b>                         |   |                |
| Sena, ICBF, Caja de Compensación                    | Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%          | 29.250         |
| Provisión vacaciones                                | 9%  | 1.218          |
| <b>Subtotal aportes parafiscales</b>                |   | <b>30.468</b>  |
| <b>COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO</b>           |   | <b>577.302</b> |

### VENDEDOR

| CONCEPTO  | EXPLICACIÓN   | VALOR MES        |
|---|---|------------------|
| <b>SALARIOS</b>                                     |   |                  |
| Salario básico                                      | es pactado entre las partes                           | 700.000          |
| Auxilio de transporte                               | a quien devenga hasta 2SMLMV                          | 67.800           |
| <b>Subtotal salarios</b>                            |   | <b>767.800</b>   |
| <b>PRESTACIONES SOCIALES Y VACACIONES PROVISIÓN</b> |   |                  |
| Cesantías   | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 63.983           |
| Intereses sobre Cesantías                           | 12% del valor de las cesantías                        | 7.678            |
| Primas  | Salario + Sub transporte / 12 meses                   | 63.983           |
| Vacaciones  | Equivalente a 15 días hábiles de salario al año       | 29.166           |
| <b>Subtotal prestaciones</b>                        |   | <b>164.811</b>   |
| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b>                             |   |                  |
| Salud   | Total: 12.5% (87.500) , Empresa:8.5%                  | 59.500           |
| Pensión   | Total: 16% (112.000) , Empresa:12%                    | 84.000           |
| Riesgos profesionales                               | A los salarios se le aplica la tarifa según el riesgo | 3.654            |
| Provisión vacaciones salud                          | 8.5% del salario                                      | 2.479            |
| Provisión vacaciones pensión                        | 12% del salario                                       | 3.500            |
| <b>Subtotal Seguridad Social</b>                    |   | <b>153.133</b>   |
| <b>APORTES PARAFISCALES</b>                         |   |                  |
| Sena, ICBF, Caja de Compensación                    | Sena: 2%, ICBF: 3%, Caja de compensación: 4%          | 63.000           |
| Previsión vacaciones                                | 9%  | 2.625            |
| <b>Subtotal aportes parafiscales</b>                |   | <b>65.625</b>    |
| <b>COSTE TOTAL MENSUAL DE UN EMPLEADO</b>           |   | <b>1.151.369</b> |

#### 11.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación será propia y obtenida a través de entidades financieras. Se consultó la mejor alternativa de inversión, para lo cual se tomaron dos aspectos: la mejor tasa de interés y el menor riesgo del capital a invertir. En este sentido, la mejor tasa de interés la ofrece el Banco Davivienda, e igualmente también presenta menos riesgo ya que por ser una entidad bancaria central.

La tasa de interés que el banco ofrece para la colocación de fondos a plazo fijo para un período de 365 días es de 11.64%.

| Socio              | Aporte        | Forma del Aporte     |                      |                     |             |             |
|--------------------|---------------|----------------------|----------------------|---------------------|-------------|-------------|
|                    |               | Creditos             | Efectivo             | Muebles             | inmuebles   | vehiculos   |
| Fabian Fonseca     | 25.000.000,00 |                      | 21.000.000,00        | 4.000.000,00        |             |             |
| Carlos Rivera      | 20.000.000,00 |                      | 20.000.000,00        |                     |             |             |
| Banco              |               | 40.000.000,00        |                      |                     |             |             |
| <b>Sub Totales</b> |               | <b>40.000.000,00</b> | <b>41.000.000,00</b> | <b>4.000.000,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b>Gran Total</b>  |               | <b>85.000.000,00</b> |                      |                     |             |             |

## 11.5. ESTADOS FINANCIEROS<sup>18</sup>

### 11.5.1. ESTADO DE RESULTADOS (PERDIDAS Y GANANCIAS)

A continuación se presenta el Estado de Resultados, donde la empresa obtiene utilidad neta desde el primer año, aumentando de forma paulatina en los siguientes años.

#### CIOCCOLATTO AMBER ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

| CONCEPTO                         | AÑO 2012    | AÑO 2013    | AÑO 2014    | AÑO 2015    | AÑO 2016    |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| VENTAS                           | 101.250.000 | 231.000.000 | 231.000.000 | 231.000.000 | 231.000.000 |
| COSTO DE VENTAS                  | 58.750.563  | 124.647.993 | 127.531.327 | 127.531.327 | 127.531.327 |
| UTILIDAD BRUTA                   | 42.499.437  | 106.352.007 | 103.468.673 | 103.468.673 | 103.468.673 |
| GASTOS OPERACIONALES             | 36.112.483  | 77.024.967  | 77.024.967  | 77.024.967  | 77.024.967  |
| UTILIDAD OPERACIONAL             | 6.386.953   | 29.327.040  | 26.443.707  | 26.443.707  | 26.443.707  |
| GASTOS FINANCIEROS               | 2.595.376   | 4.257.545   | 2.719.049   | 1.186.416   | 188.039     |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS | 3.791.577   | 25.069.495  | 23.724.658  | 25.257.290  | 26.255.668  |

Por lo tanto, los ingresos son el valor que recibe la empresa por los bienes que comercializa. A ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes (costos), para obtener un resultado económico, que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida) respectivamente.

### 11.5.2. FLUJO DE CAJA Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. La empresa tiene un flujo de caja adecuado, por tanto, puede hacer frente a los pasivos a corto plazo, no existiendo riesgo de impago.

#### CIOCCOLATTO AMBER FLUJO DE CAJA

| CONCEPTO                                 | AÑO 2012    | AÑO 2013    | AÑO 2014    | AÑO 2015    |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES DE EFECTIVO | 182.250.000 | 231.000.000 | 231.000.000 | 231.000.000 |
| EGRESOS ADMINISTRATIVOS                  | 54.317.880  | 108.635.760 | 108.635.760 | 108.635.760 |
| COSTOS DE PRODUCCIÓN                     | 33.840.000  | 80.662.200  | 80.662.200  | 80.662.200  |
| GASTOS GENERALES                         | 4.992.500   | 4.000.000   | 4.000.000   | 4.000.000   |
| INVERSIÓN EN EQUIPOS Y ACCESORIOS        | 55.208.000  | 0           | 0           | 0           |

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una empresa puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el flujo de caja brinda la discriminación de los gastos donde se están realizando y no genera valor para la empresa que apenas está iniciando lo que se requiere o se determino es una proyección de ventas para a partir de ese dato identificar volúmenes de materia prima y del producto.

## **12. ESTUDIO LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

### **12.1. ASPECTOS LEGALES**

Al hablar del entorno legal nos referimos a todas las leyes y reglamentos que norman la operación de una compañía o de un producto en el mercado.

#### **12.1.1. FIGURA JURÍDICA DE LA ORGANIZACIÓN<sup>19</sup>**

Como se ha explicado a lo largo del proyecto, la intención es conformar una empresa de chocolatería fina en la ciudad de Bogotá, Colombia. Por ende, después de haber analizado los diferentes tipos de sociedades, se propone conformarse jurídicamente una S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificadas) como tipo de sociedad por las ventajas que ofrece frente a la sociedad limitada y anónima.

Las ventajas más relevantes se enumeran a continuación:

- Los socios podrán diferir la colocación de capital en 24 meses, además se podrá constituir en documento privado, inscribiéndolo en la Cámara de Comercio con el respectivo RUT.
- Constitución por documento privado.
- Término de duración indefinido.
- Objeto social indeterminado
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

Finalizado la constitución de la sociedad se procederá a iniciar el negocio formalmente. Se debe destacar que la empresa cumplirá con todos los requisitos legales, en este sentido, se contará con la inscripción de Industria y Comercio, y se declarará el IVA y la Retención de Fuente en el tiempo y forma establecido por las normas tributarias.

#### **12.1.2. SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Respectivamente, la sociedad estará conformada por Carlos Arturo Rivera Torres y Fabián Andrés Fonseca Ordoñez, socios capitalistas de la empresa, quienes cuentan con conocimientos básicos en administración de empresas y desarrollo de negocios, lo suficiente para iniciar el proyecto, además

#### **12.1.3. RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

---

<sup>19</sup> El Acta de Constitución de la Chocolatería, se encuentra como anexo al presente documento.

La razón social es el nombre con que se identifica la empresa que para el caso, como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del proyecto, la nueva empresa será registrada bajo el nombre de CIOCCOLATO AMBER SAS., donde claramente cada uno de los socios tendrá su participación activa en la formación de esta empresa de chocolatería artesanal.

## **12.2. IMPACTO SOCIAL**

La empresa tendrá un impacto social desde el momento en que genera nuevo empleo, contribuyendo así al crecimiento de país y del bienestar de la comunidad. Las condiciones y salarios que ofrecerá la empresa a sus empleados serán suficientes para garantizar una vida digna, de igual forma la organización desarrollará actividades para armonizar la vida laboral y familiar de los empleados.

En este sentido, se proyecta que en el primer año se haya generando 10 empleos, directamente contratados con la empresa, aumentando los mismos en los siguientes años proyectados. De igual forma, la empresa apostará por la educación de sus empleados, otorgándoles ayudas para ampliar formación en su área. Por tanto, nuestra empresa tendrá un impacto social sobre su entorno.

## **12.3. IMPACTO AMBIENTAL**

Se incentivarán prácticas para que los empleados reflejen buenos valores ambientales, a través de medidas prácticas y sencillas; como preservar y reutilizar elementos que permitan aportar a que el medio ambiente se conserve limpio y generoso con nosotros y con nuestras familias.

- Ahorro en la utilización de agua.  
Fieles a la convicción de cuidar nuestro planeta, llevaremos un control del gasto de agua dentro de la empresa, con el fin de no malgastar el agua en cosas innecesarias. De este modo, al lavar la loza y limpiar el local se utilizaran normas sencillas que creen en cada uno de los empleados conciencia para ahorrar agua y no utilizarla inadecuadamente.
- Ahorro de recursos ecológicos con la reducción de papel.  
Solidarios con el medio ambiente, utilizaremos lo llamado papel electrónico, aplicando los procedimientos necesarios para garantizar que los documentos electrónicos sean válidos, reduciendo notablemente la impresión de documentos, y de la misma manera la tala de árboles, la tinta de impresión y otras cosas perjudiciales para el medio ambiente.
- Ahorro de energía para un equilibrio ecológico.  
Las medidas para permitir el equilibrio ecológico y la distribución de la energía sostenible mediante el uso de lámparas fluorescentes compactas que producen menos calor y tienen mayor durabilidad, esto aplicada para todo el establecimiento.
- Utilizar la luz del sol siempre que sea Posible.  
Desconectar por completo todos los equipos cuando se sale del trabajo.

- Reutilización de los Recursos Existentes

El reciclado y la reutilización son la clave para cuidar nuestro medio ambiente, por ende se separarán residuos en canecas independientes, y los equipos electrónicos inservibles se colocarán en ecopuntos como un hábito de conservación para el medio ambiente.

- Medios de Transporte.

Todos nuestros medio de transporte cumplirán con las normas de tránsito en cuanto al respeto con el medio ambiente, se les controlará las emisiones de gases CDA, las motos serán cuatro tiempos, cumpliendo así con los estándares que estipula la ley.

### **13. VENTAJA COMPETITIVA**

La elaboración de chocolates finos con la más alta calidad y proporcionando un servicio superior a nuestros clientes será lo que nos destacará sobre los demás pues aprovecharemos los nuevos medios de publicidad para nuestro fortalecimiento de marca.

#### **Personalización de Productos:**

- EL cliente se identifica con lo que compra, se gana satisfacción.
- Ideas nuevas pues cada cliente configura su producto dejando un modelo que puede ser utilizado en próximas ocasiones en diferentes clientes.
- Un cliente que sienta que su producto es lo que en realidad esperaba genera publicidad voz a voz, así lograremos ampliar el número de clientes potenciales.

#### **Política de Precios Bajos:**

- Revisamos diariamente los precios de la competencia.
- Compramos en grandes volúmenes y los descuentos se garantizan para el cliente.
- Trabajamos permanentemente con nuestros proveedores para bajar costos.
- Aplicamos la mejor tecnología y ajustamos procesos para optimizar nuestros costos.

#### **Sistema de Venta Electrónica:**

- Fortalecimiento de marca, reforzando la presentación de nuestros productos
- Ganar mercado con el auge de compras on-line, proveer un servicio de distribución excelente que garantice la satisfacción de los clientes

En el futuro, algo que permanecerá será el placer de saborear un muy buen chocolate y sin duda que los chocolates artesanales deberán estar ahí para seguir innovando y ofreciendo siempre la mejor calidad.



## **14. CONCLUSIONES**

El estudio de mercado realizado muestra una creciente receptividad al consumo de chocolate, siendo este indicador favorable para iniciar un emprendimiento empresarial.

Además, el proyecto tiene una ventaja competitiva con relación a los competidores principales de chocolatería fina, ya que su precio en el mercado del proyecto, estará por debajo del precio de esos competidores, lo cual podría ayudar a introducir rápidamente el producto en el mercado; asimismo, la estrategia de comercialización y cobertura de mercado a través de la venta electrónica garantiza de cierta forma una mayor satisfacción de la demanda.

La empresa es viable a nivel financiero generando utilidad neta desde el primer año, los indicadores financieros reportan que durante los cinco años proyectados la empresa obtiene una estructura financiera más sólida. De acuerdo a la evaluación económico-financiera, se llegó a la conclusión de que el proyecto es rentable. Considerando un panorama pesimista de participación en el mercado de únicamente 0.5% en el primer año de operación del proyecto, la inversión se podrá recuperar en el tercer año.

## BIBLIOGRAFÍA<sup>20</sup>

BORRELLO, A. (2000). EL PLAN DE NEGOCIOS. (I. A. BONILLA PUERRTA, Trad.) Ciudad: Bogotá, D.C. Editorial: McGRAW-HILL.

FERRELL, O. C. (2006). Estrategia de Marketing. Ciudad: México D. F. Editorial: Thomson Editores.

GALINDO RUIZ, C. (2004). MANUAL PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS. Ciudad: Bogotá, D.C. Editorial: ECOE EDICIONES.

GRUPO BANCOLOMBIA. (2011). Resumen Económico, Investigaciones Económicas y Estrategias. Colombia.

LERMA KIRCHNER, A. V. (3008). Liderazgo Emprendedor. ¿Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento? Ciudad: México D. F. Editorial: CENGAGE LEARNING.

VARELA V., R. (2008). INNOVACION EMPRESARIAL, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Ciudad: Bogotá, D.C. Editorial: PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA LTDA.

VELEZ SALAMANCA, J. A. (Agosto de 2008). Guía Para la Creación de un Plan de Empresa. Ciudad: Bogotá, D.C. Editorial: ECOE EDICIONES.

---

<sup>20</sup> Solamente se citan las principales fuentes bibliográficas para el desarrollo del proyecto que sirvieron de guía para la base de estudio del negocio. Aunque es importante aclarar que se hicieron varias consultas e investigaciones tanto en libros como en Internet para definir el proyecto.

## ANEXOS

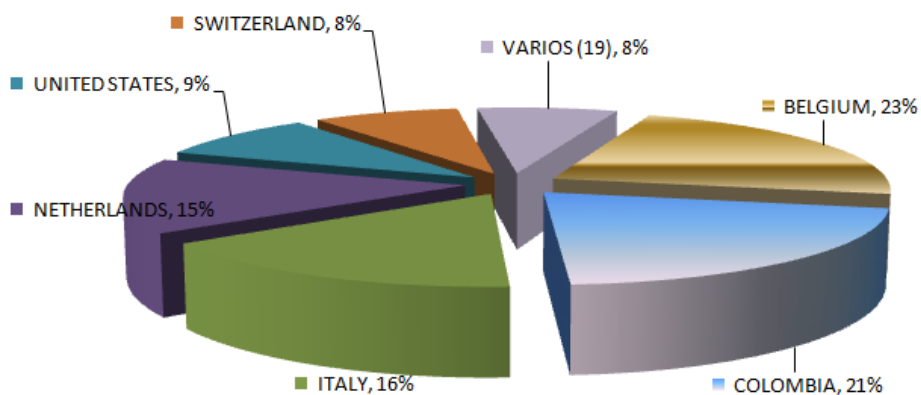
### ANEXO A. EVOLUCIÓN ACTUAL DE LA INFLACIÓN EN COLOMBIA.

| Período    | IPC    | Variación anual |
|------------|--------|-----------------|
| Enero      | 110,05 | 3,54%           |
| Febrero    | 110,72 | 3,55%           |
| Marzo      | 110,85 | 3,40%           |
| Abril      | 111,00 | 3,43%           |
| Mayo       | 144,3  | 3,44%           |
| Junio      | 144,42 | 3,20%           |
| Julio      |        |                 |
| Agosto     |        |                 |
| Septiembre |        |                 |
| Octubre    |        |                 |
| Noviembre  |        |                 |
| Diciembre  |        |                 |

Fuente: <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>

### ANEXO B. EXPORTACIÓN CACAO GRANO EN 2011.

#### EXPORTACION CACAO GRANO 2011 FOB %



**ANEXO C. DISEÑO DE LA ENCUESTA.**

Sólo aplica para la ciudad de Bogotá, D.C.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **EDAD:** \_\_\_\_\_.

**GENERO SEXUAL**

Masculino  Femenino

**ESTRATO SOCIOECONÓMICO**

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|----------|----------|----------|----------|

**ENCUESTA SOBRE EL SECTOR DE CHOCOLATERÍA FINA ARTESANAL**

**¿Le gustan los chocolates finos y los consume ocasionalmente?**

SI   
NO

**¿Con qué frecuencia compra chocolates finos (artesanales)?**

|                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| Más de Una vez a la Semana | <input type="checkbox"/> |
| Una vez a la Semana        | <input type="checkbox"/> |
| Una vez al Mes             | <input type="checkbox"/> |
| Cada Tres Meses            | <input type="checkbox"/> |
| Cada Seis Meses            | <input type="checkbox"/> |
| Sólo Esporádicamente       | <input type="checkbox"/> |

**¿Cuáles son los motivos de la compra de chocolates finos?**

|                                 | <b>Nunca</b>             | <b>A veces</b>           | <b>Siempre</b>           |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Día de la Madre o Día del Padre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Día de Amor y Amistad           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aniversario o Navidad           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regalo de Cumpleaños            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regalo de Invitación            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Por Gusto General               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para Compartir en Familia       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para Tener en Casa/Oficina      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**¿Por qué prefiere comprar este tipo de chocolates?**

Personalización del Chocolate

Variedad de Sabores

Calidad del Chocolate

**Cuando va a comprar chocolates finos, ¿qué cantidad compra? y ¿cuánto dinero gasta?**

Menos de 5 Unidades

Entre 5 y 15 Unidades

Más de 15 Unidades

Menos de \$15.000

Entre \$15.000 a \$40.000

Más de \$40.000

**Aparte de trufas y bombones, ¿qué otros productos similares compra actualmente?**

Alfajores

Galletas

Popcakes

Tortas

Tabletas

Brownies

**¿Cuántas chocolaterías finas conoce actualmente en la ciudad? Mencione algunas Chocolaterías.**

Menos de 5

Entre 5 a 10

Más de 10

Comentarios: \_\_\_\_\_.

**¿Cuál es la Importancia otorgada a los siguientes Atributos en una Chocolatería Fina Artesanal?**

|         | Importante               | Básico                   | Indiferente              |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                     |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|
| Variedad            |  |  |  |
| Sabor               |  |  |  |
| Presentación        |  |  |  |
| Innovación          |  |  |  |
| Precio              |  |  |  |
| Marca               |  |  |  |
| Ubicación           |  |  |  |
| Infraestructura     |  |  |  |
| Atención al Cliente |  |  |  |

**Califique de 1 a 10, los Atributos en Chocolaterías de Competencia.**

|                     | Luisa Brun<br>Chocolates | Truffelinos La<br>Chocolatería | XOCO Puro<br>Chocolate | Belga Queen<br>Chocolates |
|---------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------|
| Calidad             |                          |                                |                        |                           |
| Variedad            |                          |                                |                        |                           |
| Sabor               |                          |                                |                        |                           |
| Presentación        |                          |                                |                        |                           |
| Innovación          |                          |                                |                        |                           |
| Precio              |                          |                                |                        |                           |
| Marca               |                          |                                |                        |                           |
| Ubicación           |                          |                                |                        |                           |
| Infraestructura     |                          |                                |                        |                           |
| Atención al Cliente |                          |                                |                        |                           |

**¿Qué sector sería óptimo para la ubicación de una Chocolatería Artesanal?**

|                |  |
|----------------|--|
| Usaquén        |  |
| Chapinero      |  |
| Teusaquillo    |  |
| Candelaria     |  |
| Barrios Unidos |  |

**¿Qué lugar prefiere para la ubicación a la hora de acudir a una chocolatería fina?**

|                     |  |
|---------------------|--|
| Centro Comercial    |  |
| Local Independiente |  |
| Indiferente         |  |

**¿Qué lo lleva a conocer una chocolatería fina artesanal?**

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Por Recomendación | <input type="checkbox"/> |
| Por Publicidad    | <input type="checkbox"/> |
| Por Regalo        | <input type="checkbox"/> |
| Por Casualidad    | <input type="checkbox"/> |

**¿Considera que hace falta publicidad por parte de las chocolaterías para darse a conocer?**

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| SI      | <input type="checkbox"/> |
| TAL VEZ | <input type="checkbox"/> |
| NO      | <input type="checkbox"/> |

**¿Considera que el precio es determinante para comprar chocolates finos?**

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| SI      | <input type="checkbox"/> |
| TAL VEZ | <input type="checkbox"/> |
| NO      | <input type="checkbox"/> |

**¿Cómo califica el precio que paga por este producto?**

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Costoso     | <input type="checkbox"/> |
| Aceptable   | <input type="checkbox"/> |
| Barato      | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente | <input type="checkbox"/> |

**¿Cuál es la tendencia de precios de este producto dentro del mercado?**

|                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Menos de \$2.000        | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$2.100 a \$2.500 | <input type="checkbox"/> |
| Entre \$2.600 a \$3.000 | <input type="checkbox"/> |
| Más de \$3.000          | <input type="checkbox"/> |

**¿Cuáles de las siguientes características considera que le falta a estas chocolaterías?**

|                             | NO                       | SI                       |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Productos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Innovación                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Calidad del Producto        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Distribución                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personalización de Sabores  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mejores Precios  
Publicidad

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

**¿Qué tipo de características de productos le interesaría que se ofrecieran a los clientes?**

Sin Azúcar  
Sin Gluten  
Sin Lactosa

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**Actualmente, ¿por cuál medio compra los chocolates finos?**

Venta Directa  
Venta Electrónica  
Venta Indirecta

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**¿Le gustaría realizar compras por Internet de estos establecimientos?**

SI  
NO

|  |
|--|
|  |
|  |

**¿Estaría dispuesto a comprar estos productos por catálogo online, de una nueva chocolatería?**

SI  
TAL VEZ  
NO

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**Si conoce y prueba los productos, ¿estaría dispuesto a comprar por Internet?**

SI  
NO

|  |
|--|
|  |
|  |

Toda la información consignada en la presente encuesta será tomada como base para el estudio y análisis del mercado y sector de chocolatería fina. Por lo que se confía en el criterio dado por cada persona.









ANEXO D. CATÁLOGO DE PRODUCTOS.

| CATÁLOGO DE BOMBONES  |  |  |  |
|---|--|--|--|
|    | <b>CHOCOLATE NEGRO</b><br>Bombón de chocolate amargo al 70% cacao.   |    | <b>CHOCOLATE NEGRO</b><br>Bombón de chocolate semiamargo al 55% cacao.   |
|    | <b>CHOCOLATE CON LECHE</b><br>Bombón de chocolate con leche al 40% cacao.  |    | <b>CHOCOLATE BLANCO</b><br>Bombón de chocolate blanco.   |
|    | <b>CERVEZA NEGRA</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a cerveza negra, cobertura de chocolate al 70% cacao.                   |    | <b>BAILEYS</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a crema de baileys, cobertura de chocolate al 40% cacao.                |
|    | <b>VODKA</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a vodka, cobertura de chocolate al 60% cacao.                                   |    | <b>PIÑA COLADA</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a piña colada, cobertura de chocolate blanco.                       |
|   | <b>COGNAC</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a cognac, cobertura de chocolate al 50% cacao.                                 |   | <b>AMARETTO</b><br>Crema de chocolate negro con amaretto, cobertura de chocolate al 70% cacao.                               |
|  | <b>RON</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a ron, cobertura de chocolate de leche.   |  |  |
|  |  |  |  |
|  | <b>CEREZA</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a brandy y con una cereza en su interior, cobertura de chocolate al 60% cacao. |  | <b>UVA</b><br>Relleno líquido de licor con sabor a ron y con uvas pasas en su interior, cobertura de chocolate al 50% cacao. |
|  |  |  |  |
|  | <b>DULCE DE LECHE</b><br>Crema de dulce de leche (arequipe), cobertura de chocolate con leche.                                     |  | <b>MORANGO</b><br>Crema de frutas sabor a mora y mango con cobertura de chocolate al 60% cacao.                              |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|    | <b>LULO</b>   |    | <b>GRANADILLA</b>   |
|    |   |    | <b>DURAZNO</b>  |
|    | <b>NARANJA</b>  |    |   |
|    |   |    | <b>JENGIBRE</b>   |
|    |   |    | <b>JENGIBRE</b>   |
|   | <b>MANZANA CANELA</b>   |   | <b>CANELA</b><br>Crema de canela con chocolate semiamargo, cobertura de chocolate al 70% cacao.                                 |
|  | <b>MARACUYÁ CREMA</b><br>Crema de maracuyá con chocolate semiamargo, cobertura de chocolate al 70% cacao, decorado con figuras.   |  | <b>VAINILLA</b><br>Crema de vainilla con chocolate semiamargo, cobertura de chocolate al 70% cacao, decorado con figuras.       |
|  | <b>FRAMBUESA CREMA</b><br>Crema de frambuesa con chocolate semiamargo, cobertura de chocolate al 70% cacao, decorado con figuras. |  | <b>HIERBABUENA</b><br>Crema de hierbabuena con chocolate semiamargo, cobertura de chocolate al 70% cacao, decorado con figuras. |
|  | <b>LIMA-LIMÓN</b><br>Crema de lima-limón, bañado en chocolate blanco.   |  | <b>CARDAMOMO</b><br>Crema de chocolate cardamomo, cubierto de chocolate con leche.  |
|  | <b>MANDARINETTO</b><br>Crema de chocolate con mandarina y amaretto, cobertura al 70% de cacao.                                    |  | <b>KIWI-FRESA</b><br>Crema de kiwi y fresa con chocolate semiamargo, cobertura de chocolate al 60% cacao, decorado con figuras. |
|  | <b>PISTACHO</b><br>Crema de pistacho con cobertura de chocolate al 70% cacao.   |  | <b>AVELLANA</b><br>Crema de pistacho con cobertura de chocolate al 70% cacao.   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|    | <b>MENTA</b><br>Crema de menta con chocolate blanco, cubierto de chocolate al 50% cacao con ralladura.                                |    | <b>NARANJA</b><br>Crema de naranja con chocolate blanco, bañado en chocolate al 55% de cacao.   |
|    |   |    | <b>MOKACCINO</b><br>Crema de moka, cobertura de chocolate al 70% cacao y decorado con ralladura.  |
|    |   |    | <b>CAPUCCINO</b><br>Crema de capuccino, bañado con chocolate al 50% cacao.  |
|    | <b>COCO NUEZ CRUJIENTE</b><br>Relleno de trozos de nuez y coco caramelizada con crema de chocolate, cobertura de chocolate con leche. |    | <b>MANÍ CRUJIENTE</b><br>Relleno crujiente de maní caramelizado, con crema de chocolate con leche, cobertura de chocolate al 60% cacao. |
|   | <b>AVELLANA CRUJIENTE</b><br>Relleno crujiente de avellana caramelizada con crema de chocolate, cobertura de chocolate al 50% cacao.  |   | <b>ALMENDRA CRUJIENTE</b><br>Relleno crujiente de almendra caramelizada con crema de chocolate, cobertura de chocolate al 60% cacao.    |
|  | <b>MACADAMIA TOSTADA</b><br>Relleno de chocolate blanco con trocitos de macadamia tostadas, cobertura de chocolate al 50% cacao.      |  | <b>COCO CRUJIENTE</b><br>Relleno de chocolate blanco con coco caramelizado, cobertura de chocolate al 70% cacao.                        |
|  |   |  |   |
|  | <b>MANDARINA</b><br>Bombón sin azúcar con crema de mandarina, bañado en chocolate al 70% cacao.                                       |  | <b>AVELLANA</b><br>Bombón sin azúcar con trocitos y crema de avellana, bañado en chocolate al 70% cacao.                                |
|  | <b>FRAMBUESA</b>  |  | <b>VAINILLA</b><br>Bombón cremoso de esencia de vainilla, sin azúcar bañado en chocolate al 70% cacao.                                  |
|  | <b>MARACUYÁ</b>   |  | <b>ARÁNDANO</b><br>Bombón sin azúcar con trocitos y crema de arándanos, bañado en chocolate al 70% cacao.                               |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|  |  |  | <b>MOKA</b><br>Bombón sin azúcar con crema de moka, bañado en chocolate al 70% cacao. |
|  |  |  |   |
|  |  |  |   |

| <b>CATALOGO DE TRUFAS</b>   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|    | <b>TRUFA CLÁSICA</b><br>Trufa con ganache de cacao al 70%, bañada en polvo de cacao.            |    | <b>TRUFA DE VAINILLA</b><br>Trufa con ganache de cacao al 70% y esencia de vainilla, bañada en azúcar glass. |
|   | <b>TRUFA NEGRA</b><br>Trufa con ganache de cacao al 60%, cubierta de chocolate amargo.          |   | <b>TRUFA BLANCA</b><br>Trufa con ganache de cacao al 50%, cubierta de chocolate blanco.                      |
|  | <b>FRAMBUESA</b>  |  | <b>MARACUYÁ</b>  |
|  | <b>NARANJA</b>  |  | <b>YOGURTH DE FRESA</b>  |
|  | <b>MENTA</b>  |  | <b>CREMA DE CAFÉ</b>   |
|  | <b>CARAMELO</b><br>Trufa de chocolate de leche con caramelo, bañado con chocolate al 60% cacao. |  | <b>TIRAMISÚ</b><br>Trufa de chocolate con tiramisú, cobertura de chocolate blanco.                           |



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|    | <b>JENGIBRE</b>  |    |   |
|    | <b>TEQUILA</b>   |    | <b>ANIS</b><br>Trufa de chocolate con un toque de anís, bañado con chocolate al 50% cacao.                                      |
|    | <b>BRANDY</b><br>Trufa de chocolate con un toque de brandy, bañado con chocolate al 60% cacao.       |    | <b>AMARETTO</b><br>Trufa de chocolate con un toque de amaretto bañado con chocolate al 60% cacao y con polvo de cocoa.          |
|    | <b>CREMA DE WHISKY</b><br>Trufa de chocolate con crema de whisky, bañado con chocolate al 70% cacao. |    | Trufa de chocolate con un toque de brandy, bañado con chocolate al 60% cacao.   |
|   |  |   |   |
|  |  |  | <b>ALMENDRA</b><br>Trufa crujiente con centro de chocolate negro, cubierta de chocolate con leche y almendras caramelizadas.    |
|  | <b>PISTACHO</b>  |  | <b>AVELLANA</b><br>Trufa crujiente con centro de chocolate negro y almendras caramelizadas, cubierta de chocolate al 60% cacao. |
|  | <b>MANÍ</b>  |  |   |

## ANEXO E. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

### CIOCCOLATO AMBER S.A.S.

#### ACTO CONSTITUTIVO

FABIÁN ANDRÉS FONSECA, de nacionalidad COLOMBIANO, identificado con cédula de ciudadanía No.1.018.414.884, domiciliado en la ciudad de BOGOTÁ D.C., y CARLOS ARTURO RIVERA TORRES, de nacionalidad COLOMBIANO, identificado con cédula de ciudadanía No.1.022.017.347, domiciliado en la ciudad de BOGOTÁ D.C., declaraN previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada CIOCCOLATO AMBER, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$ 90.000.000 (NOVENTA MILLONES DE PESOS), dividido en 1000 acciones ordinarias de valor nominal de \$ 90.000 (NOVENTA MIL PESOS) cada una, que han sido liberadas en su (*totalidad o en el porcentaje correspondiente*), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

#### ESTATUTOS

##### CAPÍTULO I

##### DISPOSICIONES GENERALES

**Artículo 1º. Forma.-** La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará CIOCCOLATO AMBER S.A.S, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

**Artículo 2º. Objeto Social.-** La sociedad tendrá como objeto principal PRODUCIR Y VENDER CHOCOLATE ARTESANAL. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

**Artículo 3º. Domicilio.-** El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la calle 106 # 22-46. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**Artículo 4º. Término de Duración.-** El término de duración será indefinido.

## **CAPÍTULO II**

### **REGLAS SOBRE CAPITAL Y ACCIONES**

**Artículo 5º. Capital Autorizado.-** El capital autorizado de la sociedad es de \$ 90.000.000, dividido en mil acciones de valor nominal de \$ 90.000 cada una.

**Artículo 6º. Capital Suscrito.-** El capital suscrito inicial de la sociedad es de (INCLUIR VALOR), dividido en (INCLUIR NÚMERO) acciones ordinarias de valor nominal de (INCLUIR VALOR) cada una.

**Artículo 7º. Capital Pagado.-** El capital pagado de la sociedad es de (INCLUIR VALOR), dividido en (INCLUIR NÚMERO) acciones ordinarias de valor nominal de (INCLUIR VALOR) cada una.

**Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.-** El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

**Artículo 8º. Derechos que confieren las Acciones.-** En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas. Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

**Artículo 9º. Naturaleza de las Acciones.-** Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

**Artículo 10º. Aumento del Capital Suscrito.-** El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

**Artículo 11º. Restricciones a la Negociación de Acciones.-** Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa. La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

### **CAPÍTULO III ÓRGANOS SOCIALES**

**Artículo 12º. Órganos de la Sociedad.-** La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

**Artículo 13º. Derecho de Inspección.-** El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares. Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección. La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

### **CAPÍTULO IV DISPOSICIONES VARIAS**

**Artículo 14º. Utilidades.-** Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

**Artículo 15º. Ley Aplicable.-** La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

### **CAPÍTULO IV DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

**Artículo 16º. Disolución.-** La sociedad se disolverá: 1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración; 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social; 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial; 4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único; 5º Por orden de autoridad competente, y 6º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

### **DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**

**1. Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a ANGELICA CAROLINA QUIROGA CASTAÑEDA, identificada con el documento de identidad No.1.032.416.289, como representante legal de CIOCCOLATO AMBER SAS, por el término de 1 año. ANGELICA



CAROLINA QUIROGA CASTAÑEDA participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de (INSERTAR NOMBRE) SAS.

**2. Actos realizados por cuenta de la Sociedad en Formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, CIOCCOLATO AMBER asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.

**3. Personificación Jurídica de la Sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, CIOCCOLATO AMBER formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: Carlos Arturo Rivera Torres

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.022.347.096 de Bogotá

Nombre Completo Fabián Andrés Fonseca Ordoñez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.018.414.883 de Bogotá

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

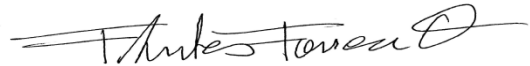
En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Carlos Arturo Rivera Torres  
FIRMA:



DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.022.347.096 de Bogotá  
FACULTAD: Postgrados  
PROGRAMA ACADÉMICO: Gerencia informática

NOMBRE COMPLETO: Fabián Andrés Fonseca Ordoñez  
FIRMA:



DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.018.414.883 de Bogotá

FACULTAD: Postgrados  
PROGRAMA ACADÉMICO: Gerencia informática

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 2012-07-29

