

Plan de Negocio de una Empresa Artesanal, para la Fabricación de Tabletas de Chocolate con
un 80% Cacao de la Serranía de los Yariguies

Cristian Ferney Almeida Grimaldos y Anderson Flores Navarro

Trabajo de Grado para Optar el Título De
Profesional en Producción Agroindustrial

Director

Carlos Avellaneda Rueda

Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia IPRED

Bucaramanga

2021

Agradecimientos

Expresamos nuestros agradecimientos a la universidad a través del IPRED, por todo el acompañamiento y formación brindada, a nuestro director de proyecto por su orientación y seguimiento en el desarrollo del plan de Negocio, a nuestras familias que fueron los principales promotores e impulsores para lograr objetivos a cortos y largo plazo, y a las diferentes instituciones y personas que participaron en el desarrollo del contenido y estudios.

Tabla De Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Planteamiento del problema	16
1.1 Delimitación Del Problema	18
<i>1.1.1 Delimitación Espacial</i>	18
<i>1.1.2 Delimitación conceptual</i>	19
1.2 Preguntas de la investigación	19
2. Antecedentes	20
2.1 Producción Mundial de Cacao	20
2.2 Cacao en Colombia	20
2.3 El cacao en Santander	21
2.4 El chocolate y sus beneficios	¡Error! Marcador no definido.
3. Objetivos	24
3.1 Objetivo general	24
3.2 Objetivos Específicos	24
4. Justificación	25
5. Marco referencial	26
5.1 Marco teórico	26
<i>5.1.1 Tendencias del mercado</i>	26
<i>5.1.2 Participación del chocolate a nivel mundial</i>	27
<i>5.1.3 Canales de distribución</i>	28

<i>5.1.4 El Cacao y la confitería en Colombia</i>	29
<i>5.1.5 Plan de negocio</i>	30
5.2 Marco Legal	30
<i>5.2.1 Normas Internacionales</i>	31
<i>5.2.2 Normatividad Nacional</i>	32
5.3 Método	33
<i>5.3.1 Población y muestra</i>	34
5.4 Resultados	36
<i>5.4.1 Mercado potencial</i>	36
<i>5.4.2 Análisis de la encuesta</i>	37
<i>5.4.3 Matriz DOFA</i>	46
5.5 Viabilidad del plan de negocio	47
<i>5.5.1 Viabilidad técnica</i>	47
<i>5.5.2 Viabilidad financiera</i>	51
<i>5.5.3 Viabilidad comercial</i>	52
5.5.3.1 Modelo Canvas.	52
5.5.3.2 Definición de producto	53
5.5.3.3 Definición de promoción	54
5.5.3.4 Definición de promotores.	54
5.5.3.5 Definición de precios	55
5.5.3.6 Análisis de la competencia	55
<i>5.5.4 Viabilidad administrativa</i>	58
5.5.4.1 Organización de funciones.	58

5.5.4.2 Principales cargos.	60
5.5.5 Rentabilidad económica	65
6. Conclusiones	68
7. Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Porcentajes de Confiabilidad</i>	35
Tabla 2. <i>Materia Prima</i>	48
Tabla 3. <i>Costos mano de obra</i>	49
Tabla 4. <i>Costos infraestructura y maquinaria</i>	49
Tabla 5. <i>Flujo de caja proyectado</i>	51
Tabla 6. <i>Principales Competidores</i>	56
Tabla 7. <i>Responsabilidades y funciones del administrador</i>	61
Tabla 8. <i>Responsabilidades y funciones Finanzas y Marketing</i>	62
Tabla 9. <i>Responsabilidades y funciones Auxiliar de Producción</i>	63
Tabla 10. <i>Responsabilidades y funciones Auxiliar de Ventas</i>	65
Tabla 11. <i>Formulación VAN y TIR</i>	66

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Matriz Dofa</i>	46
Figura 2. <i>Modelo Canvas</i>	53
Figura 3. <i>Organigrama</i>	58

Lista de gráficos

	Pág.
Grafico 1. <i>¿Consume regularmente productos saludables?</i>	38
Grafico 2. <i>¿Consume usted chocolate con un porcentaje alto de cacao regularmente?</i>	38
Grafico 3. <i>¿Cómo prefiere consumir el chocolate?</i>	39
Grafico 4. <i>¿Dónde compra el chocolate que consume?</i>	39
Grafico 5. <i>¿Con que frecuencia consume chocolate?</i>	40
Grafico 6. <i>¿Cuál de estos beneficios cree usted que le aporta el chocolate a su organismo?</i>	40
Grafico 7. <i>¿Consume alguna marca en especial?</i>	41
Grafico 8. <i>¿Considera que el precio es determinante para comprar chocolates al 80% cacao?</i>	42
Grafico 9. <i>¿Cómo califica el precio que paga actualmente por este producto?</i>	42
Grafico 10. <i>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por este producto?</i>	43
Grafico 11. <i>¿Estaría dispuesto a comprar una nueva marca por catálogo Online?</i>	44
Grafico 12. <i>Género</i>	44
Grafico 13. <i>Rango de Edad</i>	45
Grafico 14. <i>Estrato</i>	45

Glosario

ARTESANAL: Es artesanal todo aquel producto que es elaborado a través de técnicas tradicionales o manuales, sin que intervenga un proceso industrial. También hace referencia a todo aquello que indique oficio artesanal, proceso artesanal y tradición artesanal

CACAO: Árbol tropical de copa densa, hojas perenne de color verde brillante, flores de color blanco rosado, directamente insertadas sobre el tronco o las ramas viejas y fruto grande en forma de baya ovoide, de color rojo marrón; puede sobrepasar los 8 metros de altura

CARAMELIZAR: Significa hacer adherir y concentrar un jugo, una salsa o un fondo sobre una temperatura estimada de calor.

CERTIFICACIÓN: La certificación es un procedimiento destinado a que un organismo independiente y autorizado, valide o dictamine la calidad del sistema aplicado por una organización, partiendo y verificando si la misma cumple o no lo dispuesto por un determinado referencial o modelo de calidad.

CONFITERIA: Establecimiento en el que se elaboran y se venden dulces de muy variados tipos y pasteles tortas

FEDECACAO: La Federación Nacional de Cacaoteros es una organización de carácter gremial dedicado a la investigación, la transferencia de tecnología y la comercialización para el fomento del cultivo del cacao mejorando las condiciones de vida del productor.

HUMEDAD: La humedad es, asimismo, el agua de que impregna un cuerpo o, también, el agua, en forma de vapor, está presente en el aire ambiental.

INOCUO: El término alude a aquello que no provoca ningún daño.

MARKETING: Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

POTENCIAL: Que no es, no se manifiesta o no existe pero tiene la posibilidad de ser, de manifestarse o de existir en un futuro

PREMIUM: es un adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media. Lo habitual es que lo premium sea un privilegio destinado a aquellos consumidores que pagan un monto adición

RENTABILIDAD: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes

SNACK: es el nombre genérico de los alimentos ligeros que se consumen entre comidas o que acompañan las fiestas y otras ocasiones de entretenimiento.

TABLETAS: Pieza de chocolate o de turrón, de forma plana y rectangular, que está dividida en porciones.

Resumen

Título: Plan de Negocio de una Empresa Artesanal, para la fabricación de tabletas de chocolate con un 80% Cacao de la Serranía de los Yarigües. *

Autor: Cristian Ferney Almeida Grimaldos, Anderson Steven Navarro **

Palabras Clave: Agroindustria, Cacao, Cadena Productiva, Plan de Negocios, Producción y Transformación.

Descripción

Nuestra investigación plantea un concepto de negocio enfocado en atender estilos de vida saludable, mediante la transformación y elaboración de tabletas de chocolate al 80% cacao, con estándares de alta calidad y con precios justos y competitivos, utilizando materias primas de la zona Yarigües del Departamento de Santander, lo cual permita generar impacto ambiental debido a los nutrientes aportados por las plantas de cacao, generando diversificación y exploración a otras alternativas de cultivos productivos siendo esta una zona Ganadera, por otro lado permitir un impacto social mediante la integración de mano de obra de la región y a su vez la tecnificación e implementación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.

La presentación del producto está enfocado en tabletas de 50 gramos de chocolate ideal para el consumo directo, caracterizado por aroma suave y sabor intenso siendo una opción altamente nutricional y estimulante.

El chocolate está dirigido a segmentos de clase media a alta con edades de los 17 a 64 años, los lugares para su comercialización están orientados en tiendas naturistas, tiendas especializadas en productos para gimnasio y mediante página web.

Para el segmento investigado, se establece la importancia de incluir en sus dietas productos altamente saludables y naturales, generando un replanteamiento a las diferentes empresas en la elaboración en sus productos, con la utilización de materias primas más saludables y que garanticen la satisfacción de sus necesidades.

*

**

Abstract

Title: Business Plan of an Artisan Company, for the manufacture of chocolate bars with 80% Cocoa from the Serranía de los Yariguies.*

Author: Cristian Ferney Almeida Grimaldos, Anderson Steven Navarro **

Key Words: Agroindustry, Cocoa, Productive Chain, Business Plan, Production and

Our research raises a business concept focused on serving healthy lifestyles, through the transformation and elaboration of 80% cocoa chocolate bars, with high quality standards and with fair and competitive prices, using raw materials from the Yarigues area of the Department. Santander, which allows generating environmental impact due to the nutrients provided by cocoa plants, generating diversification and exploration of other alternatives of productive crops, this being a livestock area, on the other hand allowing a social impact through the integration of labor of the region and at the same time the modernization and implementation of good agricultural and manufacturing practices.

The presentation of the product is focused on tablets of 50 grams of chocolate ideal for direct consumption, characterized by a mild aroma and intense flavor, being a highly nutritional and stimulating option.

Chocolate is aimed at middle to upper class segments aged 17 to 64 years, the places for its commercialization are oriented in health food stores, stores specialized in gym products and through the website. For the investigated segment, the importance of including highly healthy and natural products in their diets is established, generating a rethinking of the different companies in the elaboration of their products, with the use of healthier raw materials and that guarantee the satisfaction of their needs. .

*

**

Introducción

En la actualidad más del 41% de la producción Cacaotera a nivel nacional, está concentrada en el departamento de Santander, según fuentes de la FEDECACAO, destacado por su aspecto fino y de agradables aromas y producido por campesinos que trabajan el cultivo junto con otros productos agrícolas.

La tecnificación y los sistemas de producción del cacao no permiten posicionar el grano santandereano como un producto reconocido por su sabor y calidad particular, los productores venden el cacao a intermediarios locales, y estos a su vez lo venden para ser comercializados a grandes industrias nacionales. En Colombia el 75% de la producción de cacao se dirige a industrias procesadoras de cacao y productoras de chocolate, lo que impacta en los precios de la compra, dejando al campesino en el primer eslabón de la cadena productiva como el menor beneficiario del proceso de la cadena de intermediación.

La producción de cacao en Colombia, se centra principalmente en el departamento de Santander, específicamente en la subregión de la Serranía de los Yariguies del Magdalena Medio Santandereano, comprendiendo la jurisdicción de 6 municipios como San Vicente de Chucuri, El Carmen de Chucuri, Simacota, Santa Helena de Opón, Chima, El Hato y Galán.

Con el desarrollo del proyecto se busca generar una mejor dinámica en los procesos de tecnificación y desarrollo económico de la región, en la cual los campesinos tengan una mejor utilidad de sus productos y puedan desarrollar procesos de tecnificación que generen un mejor posicionamiento, ya que los granos de cacao que se producen en estas tierras, cuentan con un sabor extraordinario y específico que permiten al producto generar sabores caramelizados y de

frutos secos, los cuales se originan por los tipos de suelo y de muchos factores externos que se tienen en cuenta al cultivar el cacao.

1. Planteamiento del problema

Históricamente la producción mundial de cacao se concentra en un 65% en el continente africano, un 15% se orienta al continente americano, el 21% en el continente asiático y tan solo un 1% a Oceanía. Dentro de la producción del continente africano más del 50% se encuentra representado por Costa de Marfil y Ghana. (Jacobo Campo Robledo y Juan Pablo herrera, 2012)

Las características especiales del cacao que hoy lo catalogan como un cacao “Premium” se orientan al sabor y el aroma, debido a que el árbol de cacao de una región geográfica produce una calidad especial y son reconocidos como cacaos de relevancia étnica por sus manejos ancestrales. Sin embargo hay algunas variedades de cacao que aportan características especiales, que se pueden encontrar en algunas plantaciones por la mezcla y la combinación de cacos forasteros, trinitarios, criollos y híbridos, conservando sabores especiales como los florales, estas variedades de cacao son cultivadas por agricultores que se preocupan por una producción limpia, donde se busca proteger sistemas biodiversos para generar beneficios que ayuden al ecosistema, como la siembra de árboles maderables, árboles nativos, que cumplen la función de dar sombra permanente a las plantaciones de cacao formando importantes barreras y amortiguamientos. (Ríos, 2017)

Colombia cuenta con una posición geográfica adecuada para la siembra de cacao, donde actualmente se cultivan cacao criollo, forastero, híbrido, trinitario teniendo una participación del 1% en la producción mundial y un 8% en cacao fino de sabor y aroma, quedando catalogado como el cuarto productor de América Latina. Este tipo de cultivo beneficia en el país a más de 25.000 familias, según estudios de la Federación Nacional de Cacaoteros, ubicadas en 25

departamentos, dentro de los cuales están (Santander, Huila, Arauca, Antioquia y Norte de Santander). El cacao y sus derivados son la materia prima de la industria del chocolate, compañías encargadas de transformar el cacao con una participación del 88% de este insumo, dentro de las cuales podemos citar a La compañía Nacional de Chocolates con una participación del 50% y Casa Lucker con un 30%, Fedecacao con un 3%, Girones S.A con un 2%, Compañía Colombia Agroindustrial con 6% y pequeñas empresas con un 8%.(Unidad de gestión de riesgos agropecuarios -UGRA vicepresidencia de Garantías y riesgos Agropecuarios, 2018)

La comercialización del grano de cacao lo hacen grandes y pequeños intermediarios que trabajan con estas compañías y que tienen acopios para granos de cacao en todo el país, siendo Santander el mayor productor de granos con 27 mil toneladas, seguido por Antioquia y Arauca. El departamento de Santander, característicos por su cantidad y calidad, se produce el 42% de la producción nacional anual registrada con 50.000 hectáreas beneficiando a 12 mil familias, departamento a diferencia de otras regiones del país cumple con un aserie de requisitos y parámetros como la altitud indicada la cual está en un rango de 400-1200 metros sobre el nivel del mar, una altitud óptima para el cultivo de cacao con suelos ricos en materia orgánica, piso térmico cálido, y los rangos de temperaturas medias entre 22°C -30°C. (Unidad de gestión de riesgos agropecuarios -UGRA vicepresidencia de Garantías y riesgos Agropecuarios, 2018)

El grano de cacao producido en Santander, es comercializado a las grandes industrias, para ser comercializado y consumido en bebidas calientes. Por otra parte en el municipio de Santa Helena del Opón está ubicada en la Serranía de los Yariguies y cuenta con cultivos de cacao, con algunas variedades criollas que exhiben características de sabor y aroma que son

apetecidos en los mercados de cacao gourmet o especiales, sin embargo la falta de capacitación, asociatividad e infraestructura dificultan que el proceso de beneficio se realice adecuadamente y garantice su calidad, adicionalmente las vías de acceso dificultan la comercialización ya que el área urbana más cercana queda a 200 kilómetros, haciendo que el transporte encarezca los costos de producción, esto genera una situación que no es sostenible económicamente, y ha llevado al abandono de los cultivos y al desinterés en la producción. Con la implementación del proyecto de transformación de cacao, se busca organizar y capacitar en buenas prácticas agrícolas y de beneficio del cacao (fermentación, secado, almacenamiento) para obtener un producto de alta calidad que permita pagar un precio justo a los productores y brindar empleo digno a madres cabeza de hogar y campesinos víctimas del conflicto armado.(Unidad de gestión de riesgos agropecuarios -UGRA vicepresidencia de Garantías y riesgos Agropecuarios, 2018)

1.1 Delimitación Del Problema

1.1.1 Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrollará en la zona metropolitana de Bucaramanga – Santander.

1.1.2 Delimitación conceptual

Se pretende establecer un tiempo máximo para el desarrollo de 7 meses, para la realización de todas las actividades planteadas

Tema: Plan de Plan de Negocios de una Empresa Artesanal, para la Fabricación de tabletas de chocolate con un 80% cacao en la Serranía los Yariguies.

Subtemas: Análisis del entorno, estudio de mercado, identificación de competidores, identificación de tendencias saludables, estudios financieros, estudios técnicos.

1.2 Preguntas de la investigación

- ¿Cuál es el comportamiento del consumo de tabletas de chocolate saludable?
- ¿Es viable la implementación de un plan de negocios enfocado en la elaboración de las tabletas al 80%?

2. Antecedentes

2.1 Producción Mundial de Cacao

A nivel mundial el grano de cacao presenta un nivel de exportación de más de 3.3 millones de toneladas, donde el continente que cubre la mayor oferta de producto es África con un 66%, seguido por el continente asiático con un 17.5%. Para la zona de América los principales productores se concentran en Brasil y Ecuador con más de 450 toneladas, sin embargo el aumento de la producción se ha extendido a otros países por el aumento de las tierras cultivadas como Ecuador, República Dominicana, Perú y Colombia alcanzando alrededor de 400 toneladas, sin embargo factores como el clima, el ciclo fisiológico del producto y temas relacionados con plagas han influenciado en el aumento del crecimiento. (Sánchez Víctor Hugo et al.)

2.2 Cacao en Colombia

Debido a la posición geográfica Colombia cuenta con las condiciones para la siembra de este fruto, actualmente se cultivan cacaos de tres tipos (el criollo, forasteros e híbridos). Es un país en donde se ha cultivado cacao desde la época de la colonia, tiene una participación del 1% de la producción mundial y el 8% de la producción de cacao fino y de aroma del mundo, también se ubica como el cuarto productor de América Latina después de República Dominicana.

El país siembra alrededor de 12.8 millones de hectáreas, donde el 95% del cacao exportado se cataloga como un producto fino y de aroma, atributos que solo se asocian a un 5% de los granos a nivel mundial.

En Colombia la producción de cacao beneficia a más de 52.000 familias, generando más de 165.000 empleos impactados a más de 400 municipios, dentro de las cuales se encuentran los principales departamentos productores como Santander, Huila, Arauca, Antioquia y Norte de Santander. El cacao y sus derivados son la materia prima de la industria del chocolate. En Colombia son solo dos compañías las encargadas de transformar el 88% de este insumo, La compañía Nacional de Chocolates y Casa Lucker. La comercialización del grano lo hacen agentes comerciales que trabajan o tienen alianzas con estas compañías, los cuales se encuentran en los centros de acopio de las principales ciudades del país. Siendo Santander el principal productor de cacao. (colombia, 2021)

2.3 El cacao en Santander

Dentro de los departamentos que participan de manera relevante en la producción de cacao en Colombia se destaca el departamento de Santander, dando mayor protagonismo a los municipios del El Carmen y San Vicente de Chucurí, Landázuri, Rionegro y Lebrija, el grano producido se destaca por su diversidad de cacaos entre ellos los Forasteros, Criollos, clones y Híbridos que se caracterizan por sus aromas y calidad que los hacen diferentes a otras zonas del país.

Se destaca dentro del departamento las diferentes iniciativas provenientes de la Gobernación de Santander, donde se promueve diferentes programas y proyectos enfocados en fortalecer las prácticas de siembra y tecnificación que lleven a potencializar la calidad del producto y su participación en los mercados nacionales e internacionales, donde se busca llegar a más de 1.500 agricultores. (santander, 2020)

2.4 El chocolate y sus beneficios

El consumo de chocolate ha mostrado según algunos estudios múltiples beneficios, dentro de los cuales están sus altos niveles antioxidantes para el organismo, su aporte en la reducción de colesterol, enfermedades coronarias e hipertensión. Sin embargo durante muchos años se ha asociado a que su consumo influye en el aumento del colesterol, diabetes entre otros.

Según el Doctor Antoni Valbuena de Psiquiatría del hospital del Mar y profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona, según sus estudios determinan que el chocolate no produce adicción, sin embargo el consumo de más de 15 kilos de chocolate diario puede generar algún tipo de dependencia en el organismo. Según los expertos de psicología el chocolate es visto como un alimento emocional que muestra unos efectos derivados de sus componentes y propiedades, dentro de las cuales se encuentran:

Serotonina: El chocolate ayuda al cerebro a producir una sustancia denominada triptófano vinculada a la serotonina. Esta hormona influye en que el individuo tenga sensación de tranquilidad y felicidad.

Magnesio: El chocolate es rico en magnesio y ayuda mejorar el síndrome premenstrual, ya que mejora el estado anímico al estabilizar el azúcar en la sangre, por lo cual es recomendable consumir 400 miligramos de chocolates durante este periodo.

Teobromina: Es un alcaloide que tienen efectos en el organismo humano, estimulando el sistema renal, el sistema nervioso y mejorando el estado anímico, en un tabla de consumo normal se puede llevar a encontrar 200 miligramos de teobromina.

Carbohidratos y grasas: Ayuda al organismo con la rapidez mental y la saciedad, este componente realiza varios procesos en el cuerpo humano, incrementando el oxígeno en el cerebro, permitiendo mayor fluidez, por otro lado las grasas producen sensación de saciedad al consumirlas.

Polifenoles: Ayudan a mejorar la salud cardiovascular, debido a que contienen antioxidantes naturales, previniendo enfermedades degenerativas, y enfermedades como el cáncer y el envejecimiento de la piel. (MIGUEL, 2003)

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocio de una empresa artesanal, para la fabricación de una tableta de chocolate al 80% cacao de la zona de los Yariguies.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado potencial para la tableta de chocolate al 80% cacao.
- Analizar la viabilidad técnica, operativa y financiera del plan de negocio para la fabricación de una tableta al 80% cacao.
- Determinar la rentabilidad económica del plan de negocios de una empresa artesanal que elabora tabletas de chocolate al 80% cacao.

4. Justificación

Las últimas tendencias de consumo están orientadas en los denominados snack saludables, orientados en un tipo de consumidor preocupado por su salud con un cuidado enfocado en alimentos saludables y en donde el cacao encuentra la oportunidad de potencializar sus beneficios y ser fuente de energía para el organismo. Los beneficios de este producto han permitido impulsar su consumo y donde los consumidores están dispuestos a pagar más por adquirir calidad.

Las estadísticas indican que el 59% de los colombianos buscan productos bajos en azúcar, el 58% bajo en grasa y el 70% productos frescos. Los consumidores se enfocan en adquirir productos con indicaciones claras de composición e información nutricional que les permita tomar una decisión de compra. Teniendo en cuenta lo anterior nos encontramos con una oportunidad en el mercado de ofrecer un producto saludable, con materias primas de la zona de los Yariguies, territorio rico en condiciones para la producción de cacao destacado por sus texturas y aromas, mediante la transformación y elaboración de tabletas de chocolates al 80% cacao, generando una exploración a este tipo de mercados e identificando las necesidades que el consumidor busca, cambiando la percepción del producto como algo perjudicial para la salud o no consumible para personas que buscan mejorar su estilo de vida.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

5.1.1 Tendencias del mercado

Dentro de las ventas de productos de chocolate, se destacan aquellas de texturas suaves, presentando un crecimiento cada vez mayor. La orientación que presentan los consumidores en estilos de vida saludable, permite que el comprador indague más sobre los productos y busque información de sus componentes y la influencia que estos tienen en su organismo.(procolombia.co, n.d.)

En los países norteamericanos existe una gran demanda de este tipo de productos donde el tipo de cacao en grano es muy apetecido, al igual que las coberturas, cacao líquido y en polvo que sirven para la preparación de bebidas calientes y frías.

Por otro lado en Colombia el grano de cacao se enmarca en una serie de características acordes con las necesidades de los mercados internacionales, en cuanto a sabor y texturas llegando a valorar entre 50 a 100 dólares, demanda que cada vez presenta un aumento que oscila entre un 8% cada año desde el 2010, para Pro Colombia esta información presenta un panorama de grandes oportunidades y permitir que el grano Colombiano presente un mayor crecimiento y posicionamiento en los mercados internacionales, identificando el producto como fino y de aroma.

Por lo anterior, Colombia tiene el desafío de incrementar sus exportaciones y generar mayor participación en temas relacionados con la chocolatería, donde se innova en temas de

presentación del producto, posicionándose como proveedor a nivel mundial. (Yépez Villareal, 2011)

5.1.2 Participación del chocolate a nivel mundial

Este producto ha logrado una inclusión importante a nivel mundial, destacando como principales productores de cacao países como Ghana, Ecuador, Panamá y México, a nivel de distribución y elaboración de chocolate se destacan países como Estados Unidos, Suiza, Italia, Alemania, Argentina y Japón, y en temas relacionados con el consumo se destaca Europa, Estados Unidos y Australia.

En Colombia se ha producido cacao por milenios; presentando se origen biológico hacia la parte más alta de la región de Orinoquía del nororiente colombiano y ha sido una parte culturalmente importante de la dieta desde entonces. (Herrera Vergara, Mantilla Núñez, & Prado Molina, 2017)

En la actualidad, la producción de cacao se encuentra fuertemente concentrada en África (sobre todo en Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Nigeria, que comprenden el 63,2%), Asia (principalmente Indonesia y Papúa Nueva Guinea, 17,4%) y América Latina (Brasil, Ecuador, Perú, República Dominicana y Colombia, con un 14,1%). Sin embargo, a diferencia de muchos otros países productores de cacao, en Colombia la producción de Cacao se centra o especializa en satisfacer la demanda interna, orientada a tradiciones del hogar donde se acostumbra a la preparación del chocolate como una bebida caliente.(CIAT), 2017) Universidad Purdue y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (C)

5.1.3 Canales de distribución

En el proceso de distribución se presenta al importador como su actor principal, en donde puede llegar a ser también el que procesa y transforma el producto. Para el caso de los productores de cacao la mayoría disponen de políticas de comercio justo, buscando proveedores que también dispongan de este tipo de certificaciones.

Almacenes como “Costco” cuentan con una distribución de productos de chocolate y productos de confitería, donde Canadá es su principal punto, “Costco” desarrolla una estrategia de vincular marcas internacionales con el objetivo de satisfacer la demanda interna multicultural y valorando el tema de precios ajustados a la calidad encontrada por el consumidor. Dentro de los canales más utilizados en la Industria de cacao, chocolates y confites se encuentran:

- Mini mercados
- Tiendas y tiendas convencionales
- Puntos propios de venta
- Supermercados

En el mercado internacional, para las empresas los canales de distribución están adheridos a una buena estrategia de marketing que permita llegar a los consumidores pero sobre todo permitiendo satisfacer sus necesidades de consumo de una manera rápida dentro de ellos también se pueden citar:

- Distribuidores
- Supermercados
- Tiendas especializadas

- Tiendas de reforma
- Descuentos
- Ventas Directas
- Panaderías

Fuente:(Procolombia, 2020)

5.1.4 El Cacao y la confitería en Colombia

En el país la participación de la industria de chocolates presenta una participación importante tanto en producción, exportación y transformación, utilizando materias primas de las principales zonas productoras y vinculando servicios que permitan la producción industrial.

En Colombia el sector agropecuario ha sido uno de los principales impulsores del desarrollo económico, con un aporte del 9% del PIB, un 21% en las exportaciones y un generador de empleo con índices del 19% en el país. La industria de la confitería se ha fortalecido de manera continua, en donde el consumidor se presenta en perfiles de edad variados y también con gran diversidad en el tipo de presentaciones del producto para su consumo. En el caso de las materias primas necesaria para la transformación del cacao como el azúcar y la glucosa también se encuentra variedad, permitiendo adaptar la elaboración del productos a las necesidades de los consumidores.

Para el año 2015, las exportaciones alcanzaron US\$333,2 millones en los productos de confitería y representaron el 19% de las exportaciones del sector agroindustrial, en cuanto a productos derivados del cacao el 1.9% de las exportaciones. Por otra parte los principales productos exportados en 2015 en Colombia se asociaron a presentaciones tipo bombón,

caramelos y confites, los cuales registraron una participación del 58.1% (US \$193, millones) sobre el total exportado, seguido por otras presentaciones derivadas del cacao, con un 13% de la participación. Situando a los países con mayor demanda de productos de confitería y cacao a nivel mundial se podría referir a Norteamérica y Europa donde Colombia vincula tratados de libre comercio, permitiendo mayor competitividad. (Herrera Vergara, Mantilla Núñez, & Prado Molina, 2017)(Rivera et al., n.d.)

5.1.5 Plan de negocio

Con el desarrollo del plan de negocios, se busca tener una herramienta de diseño que permita generar unos elementos de juicio para la toma de decisiones y brindar seguridad a la gestión empresarial en la creación y desarrollo de una empresa, detallando tanto la descripción de la idea, como los objetivos a ser alcanzados, estrategias y los planes de acción respectivos, para lograr las metas propuestas, lo cual a futuro se convertirá en un insumo para retroalimentar el negocio y ayudar a corregir o implementar variaciones durante el desarrollo de la empresa.

5.2 Marco Legal

Dentro de este marco generamos referenciación a la normatividad vigente, y a los diferentes condicionamientos que inciden en el buen funcionamiento del plan de negocio. También se identifican algunos de los requisitos legales para la creación y constitución de una empresa en Colombia, los cuales se describen para mayor claridad.

- Definir un nombre “marca” y registro
- Definición del tipo de empresa o sociedad
- Revisión del esquema contractual
- Creación de Estatutos y direccionamiento estratégico.
- Registro ante la DIAN
- Registro ante la Cámara de Comercio
- Solicitud de Facturación ante la DIAN
- Registro ante el sistema de Seguridad Social

Es importante para la empresa de alimentos, considerar las diferentes normativas, encaminadas a garantizar procesos de producción seguros y que permitan productos inocuos y óptimos para el consumo humano.

5.2.1 Normas Internacionales

Norma HACCP

El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) es la norma internacional basada en la producción segura de alimentos con un acercamiento preventivo. Las directrices para su aplicación e implementación se establecen en el Codex Alimentarius CAP/RCP 1-19, Rev.4 (2003).

Los sistemas de gestión HACCP son un requisito legal en Estados Unidos y algunos países europeos para todos los niveles de la cadena alimentaria, exceptuando los productores

primarios. Donde se busca demostrar un compromiso con la seguridad alimentaria a través del cumplimiento HACCP, transformando las empresas y actuando como una herramienta de acceso a mercados, abriendo oportunidades de negocio en todo el mundo.

Norma CODEX

Codex Alimentarius significa "Código de alimentación" y es la compilación de todas las normas, Códigos de Comportamientos, Directrices y Recomendaciones de la Comisión del Codex Alimentarius, el cual es el más alto organismo internacional en materia de normas de alimentación.

Es un organismo subsidiario de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

5.2.2 Normatividad Nacional

Decreto 3075 1997

Según el decreto y sus modificaciones posteriores, las BPM son los principios básicos y prácticas de higiene en la manipulación, preparación, procesamiento, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos o productos agroindustriales.

Resolución 2674 de 2013

Esta resolución establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Resolución 5109 de 2005

Establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

Resolución 1511 de 2011

Mediante la resolución se establece el reglamento técnico, sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano, que se procese, envase, almacene, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el territorio nacional.

5.3 Método

Para cumplir los objetivos del problema de investigación planteado, se implementará un tipo de investigación exploratoria, con el fin de hacer una aproximación al panorama general

de los hábitos de consumo y aceptación para una tableta de chocolate con concentración al 80% cacao

5.3.1 Población y muestra

El primer paso que se tomo fue la identificación de la muestra, para lo cual se estimó la población del área metropolitana de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca, enfocada en personas con edades entre los 17 y 64 años de edad. La base total de habitantes se obtuvo de los registros suministrados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y nos ayuda a determinar la credibilidad de los resultados.

La fórmula utilizada para cálculo de la muestra se describe a continuación:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos, un

95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son: La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

Tabla 1.

Porcentajes de Confiabilidad

K	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5	99%

e: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

A continuación determinamos los datos aplicados para la identificación de la muestra:

$$N= 3.357.131$$

$$K= 1.28$$

$$E= 5$$

$$P= 0.5$$

$$Q= 1$$

Siendo el tamaño de la muestra igual 328 encuestados.

5.4 Resultados

5.4.1 Mercado potencial; Error! Marcador no definido.

La comercialización de este producto se realizará de forma indirecta, llevando el producto al consumidor final a través del intermediario, quien comprará y lo venderá a un precio más alto. Esto permitirá lograr una mayor cobertura del producto. El chocolate está dirigido a segmentos de clase media a alta con edades de los 17 a 64 años.

Los lugares de comercialización fueron determinados de acuerdo con una estrategia de distribución selectiva, lo cual nos permite ubicar el producto solo en puntos de venta convenientes para el tipo de producto que venderemos, estos lugares son:

Tiendas Naturistas: cualquier tienda de ventas al detalle de productos obtenidos por sistemas de producción agropecuaria, ecológica que se encuentran debidamente empacados y etiquetados y ayudan a el cuidado del organismo.

Tiendas de productos o suplementos para gimnasios: tiendas especializadas en la venta productos alimenticios como suplementos, vitaminas entre otros enfocados en un mercado de atletas y personas dedicadas al deporte.

Página web: Plataforma por medio de la cual los consumidores podrán adquirir los productos de manera directa con beneficios especiales en precio.

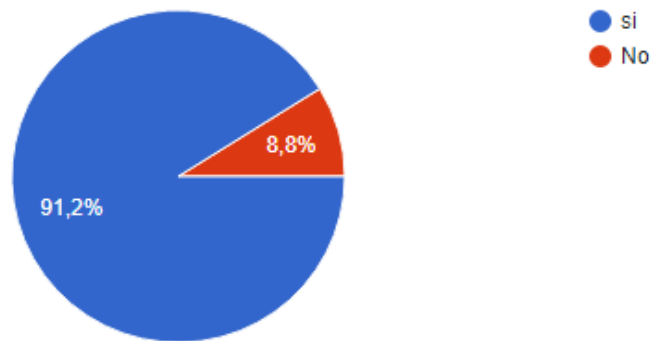
Promoción On-Line: Implementación de página web donde se entra información detallada sobre el producto, destacando el modo de elaboración, propiedades nutricionales y las presentaciones a manejar, además incluirá para el consumidor interacción de localización de los puntos.

5.4.2 Análisis de la encuesta

Con base en la identificación de la muestra se lleva a cabo la aplicación de un modelo de encuesta orienta a conocer las preferencias de consumo y llevar el análisis a un aproximado de las tendencias de consumo, a continuación se detalla cada una de las preguntas formuladas.

Grafico 1.

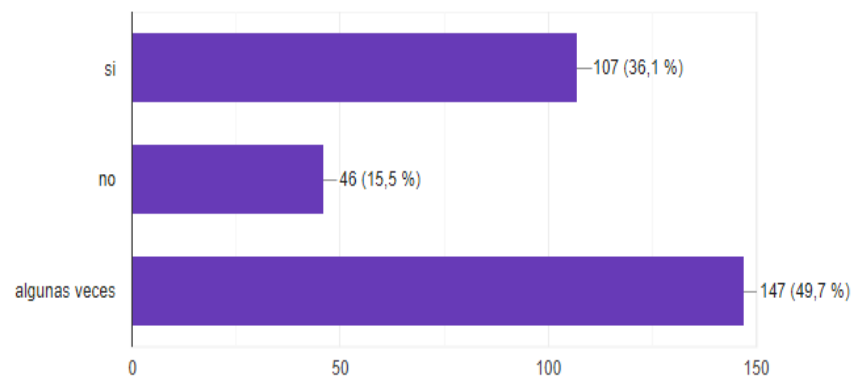
¿Consume regularmente productos saludables?



Sobre un total de 300 personas encuestadas, el 91.2% consume regularmente productos saludables y en un 8.8% de las personas manifestaron no consumirlos.

Grafico 2.

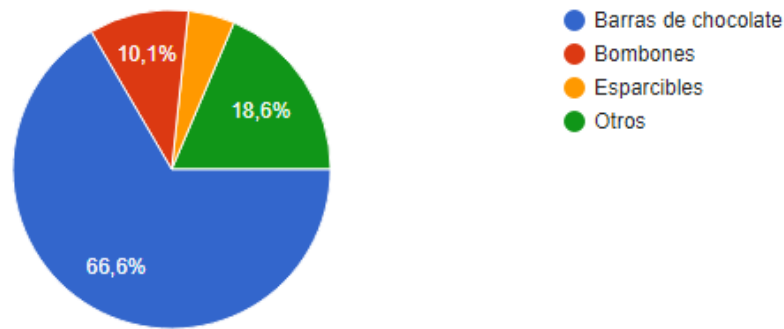
¿Consume usted chocolate con un porcentaje alto de cacao regularmente?



De acuerdo al grafico el 49.7% de los encuestados, consume chocolate con porcentajes más altos de cacao algunas veces, seguido de un 36.1% que afirma consumir regularmente y un 15.5% que no lo consume.

Grafico 3.

¿Cómo prefiere consumir el chocolate?



Los consumidores en un 66.6% prefieren chocolates en presentación de barras, un 18.6% en otras presentaciones y en un 10.1% en presentación de bombones para su consumo.

Grafico 4.

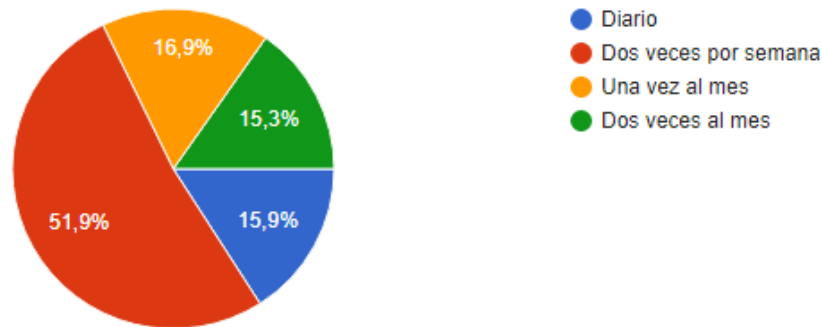
¿Dónde compra el chocolate que consume?



El 80% de los consumidores compran el producto en supermercados, seguido de un 8% en otros sitios.

Grafico 5.

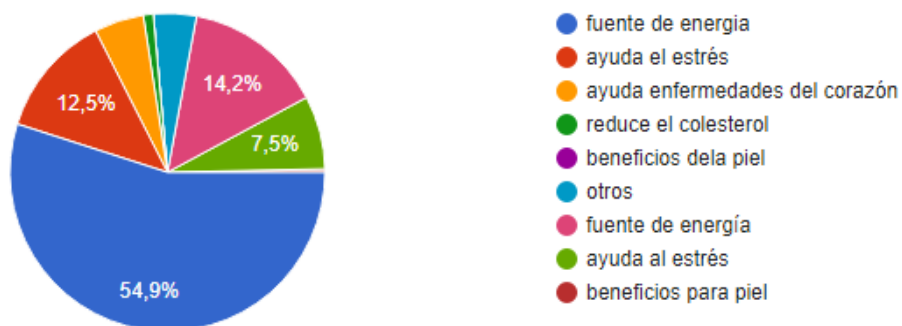
¿Con que frecuencia consume chocolate?



De los encuestados el 51.9% presenta una frecuencia de consumo de 2 veces por semana, seguido de un 16.9% que consume chocolate una vez al mes.

Grafico 6.

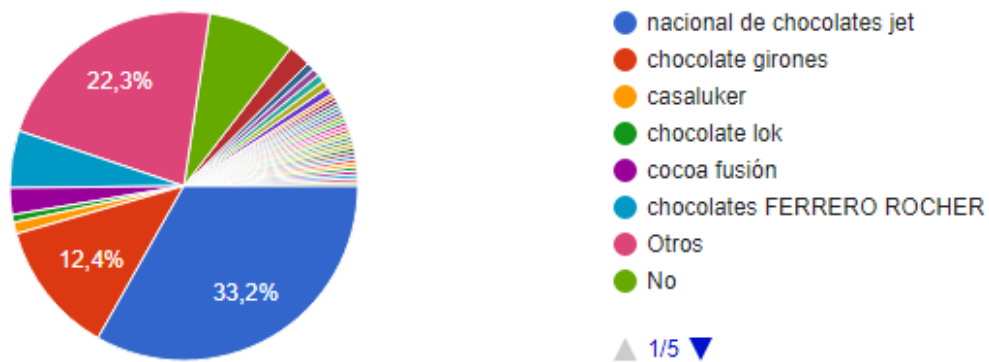
¿Cuál de estos beneficios cree usted que le aporta el chocolate a su organismo?



Dentro del grado de conocimiento en temas de beneficios de producto, el 69.1% menciona que el chocolate es una Fuente de energía, y en un 12.5% que el producto ayuda a controlar el estrés.

Grafico 7.

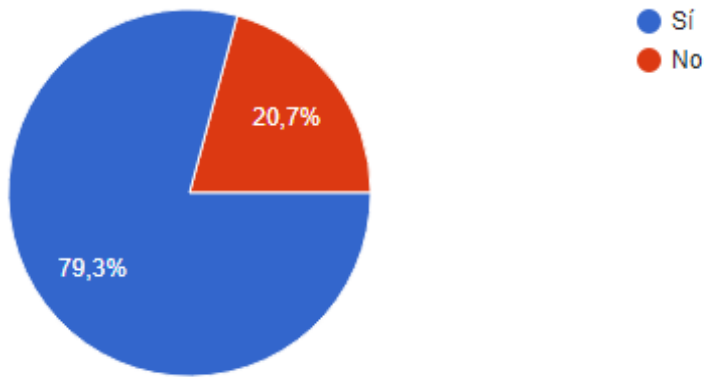
¿Consume alguna marca en especial?



Dentro del análisis de los competidores, el 33.2% de los encuestados consumen productos de la nacional de chocolates y en un 22.3% otras marcas que según la encuesta no estarían dentro de las más reconocidas o comercializadas en las principales tiendas.

Grafico 8.

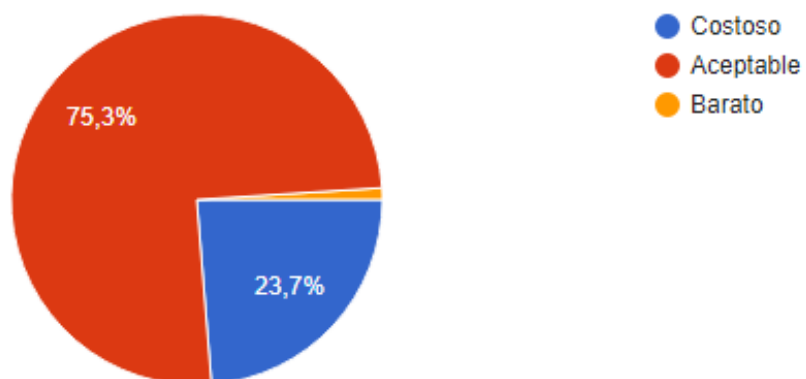
¿Considera que el precio es determinante para comprar chocolates al 80% cacao?



El 79.3% de los encuestados mencionan que el precio es un factor relevante para la decisión de compra, mientras que un 20.7% no lo tienen como un factor determinante para la compra de este tipo de producto.

Grafico 9.

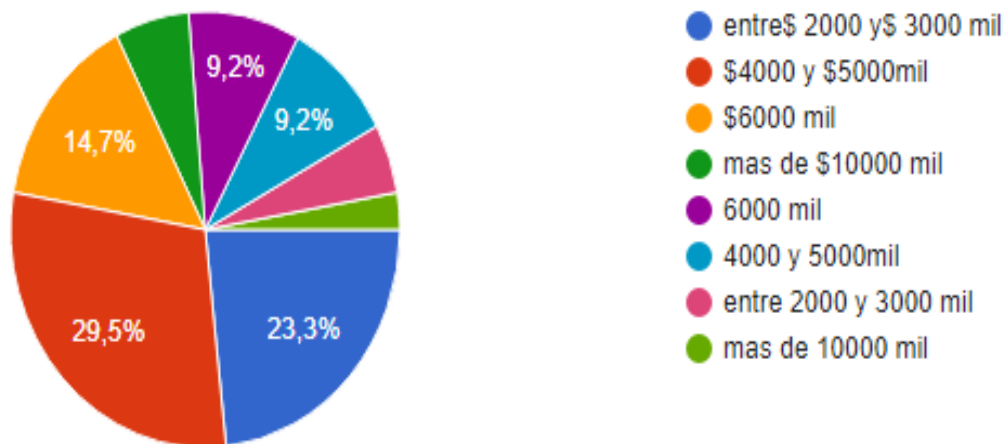
¿Cómo califica el precio que paga actualmente por este producto?



Actualmente el 75.3% de los consumidores catalogan el precio actual pagado por de los productos como aceptable y en un 23.7% lo catalogan como costoso.

Grafico 10.

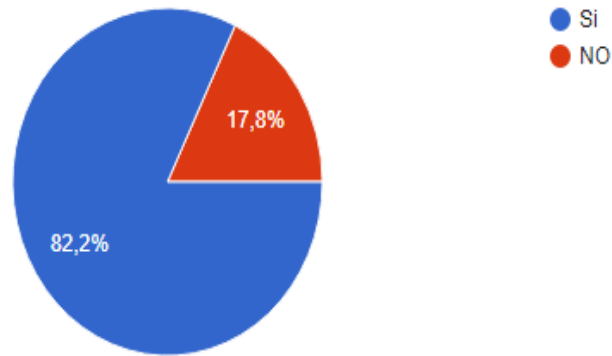
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por este producto?



Dentro de los rangos de precios actualmente encontrado en el mercado para este tipo de producto, podemos analizar que en 58.8% de la muestra ha pagado un rango entre los \$4.000 a \$5.000 pesos por un producto de estas características seguido de un 14.7% que oscila en un rango de precios de \$6.000 pesos por unidad.

Grafico 11.

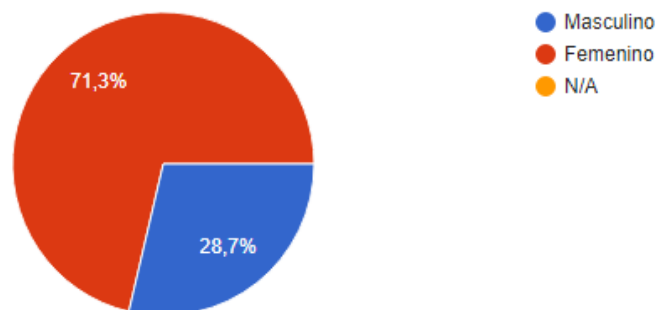
¿Estaría dispuesto a comprar una nueva marca por catálogo Online?



Dentro de la percepción de compra para una nueva marca, el 82.2% estaría dispuesto a comprarlo y a través de un canal Online, seguido de un 17.8% que no lo adquiriría.

Con que frecuencia consume chocolate Datos demográficos:**Grafico 12.**

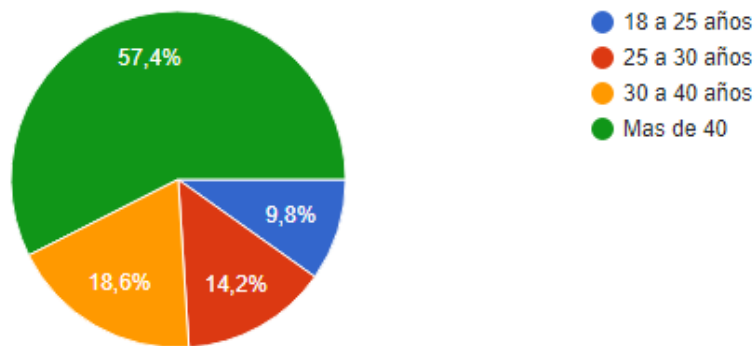
Género



El 71.3% de los encuestados del grupo de entrevistados pertenecen al género femenino y en un 28.7% el género masculino.

Grafico 13.

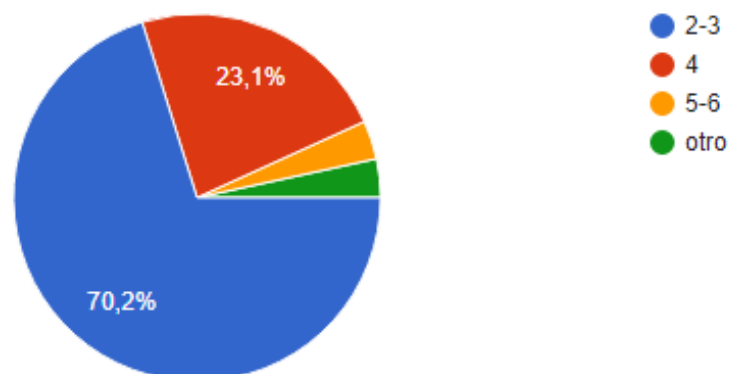
Rango de Edad



Para la muestra el 57.4% de los encuestados tienen un rango de edad por encima de los 40 años y un 18.6% edades entre los 30 a 40 años de edad.

Grafico 14.

Estrato



El 70.2% de los encuestados están ubicados en estratos 2 y 3 seguido del 23.1% pertenecientes al estrato 4.

Como conclusión a la aplicación de la metodología, se pudo evidenciar que el producto es atractivo y ha permitido posicionamiento en un mercado cada vez más orientado en características saludables, y que a nivel de oferta se ve oportunidad en la elaboración de una tableta artesanal que reúna condiciones, saludables a precios justos.

5.4.3 Matriz DOFA

Figura 1.

Matriz Dofa

Chocolates saludables serranía Yarigues 80% cacao	Oportunidades E ✓ Alianzas Estratégicas ✓ Generación de Empleo ✓ Acceso a nuevos mercados internacionales ✓ Miembro de organizaciones internacionales de cacao	Amenazas E ✓ Exportaciones de coberturas y cacao de otras regiones del Sudamérica y mundo. ✓ Cambios climáticos ✓ Poca Participación en el mercado mundial. ✓ Pocos productores de Cacao Fino. ✓ Canales de distribución
Fortalezas I ✓ Conocimiento del producto en todas las etapas, cultivo, transformación, empaque. ✓ Procesos de certificación ✓ Valor nutritivo del producto ✓ Caja biodegradable para empaque el producto	Estrategias FO ✓ Generación de alianzas con entidades internacionales que permitan generar el ingreso del producto en otros países cumpliendo con los procesos y certificaciones requeridas. ✓ Generación de Alianzas con productores BpA ✓ Participación en foros internacionales que permitan ampliar conocimientos en temas implementados en industrias de otros países.	Estrategias FA ✓ Fomentar procesos de capacitación con productores que permitan tecnificar los procesos de producción. ✓ Creación de campañas de conciencia ambiental utilizando productos biodegradables para ayudar el medio ambiente. ✓ Atender a las actualizaciones internacionales en normas y requerimientos que permitan potencializar el comercio del producto en mercados internacionales.
Debilidades I ✓ Elevados costos de transporte internacional ✓ Falta de tecnología especializada ✓ No se cuenta con la maquinaria propia para la transformación cacao. ✓ Poca producción de cacao fino en la región	Estrategias Do ✓ Adquirir nuevas tecnologías que permitan la optimización y estandarización de los procesos. ✓ Fomentar charlas con los productores para poder cumplir con los objetivos que el mercado internacional nos exige y en alianza con entidades que implementen buenas prácticas en los procesos. ✓ Negociaciones con los transportadores internacionales y locales con precios justos en fletes	Estrategias DA ✓ Generar estrategias para para posicionar el producto en el mercado internacional ✓ Adquirir maquinaria con nuevas tecnologías que ayuden al medio ambiente. ✓ Formar a los productores de los potenciales que tienen el producto en otros mercados (internacionales y nacionales.

Dentro del análisis de la Matriz, podemos identificar un diagnóstico completo sobre el negocio y el ambiente que lo rodea y orientar una planificación estratégica adecuada, dentro de

la cual principalmente nos dirige a formar productores de la zona de interés, garantizando granos de excelente calidad, con alianza de entidades que permiten un fortalecimiento de los procesos y también orientan una visión de exportación y de constante actualización y crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

5.5 Viabilidad del plan de negocio

5.5.1 Viabilidad técnica

Dentro del estudio de viabilidad se destaca la materia prima requerida para la elaboración de las tabletas de chocolate, el cacao producido en la zona de los Yarigues cuenta con características de sabor enfocadas en los productos cítricos y nuez, como productos complementarios de siembra, dándole al cacao sabores y aromas distintivos.

Dentro de la región se destaca la siembra de cacao como una de las fuentes agrícolas de mayor ingreso para la región, en el desarrollo del plan de negocio se requiere de maquinaria para la fabricación de las tabletas, para lo cual se ve viable la vinculación de procesos de maquila con entidades de la región como el SENA y otras empresas que permitan ahorrar costos, garanticen procesos inocuos y permitan manejar precios competitivos dentro del mercado. Dentro de la consecución de otra serie de insumos requeridos para nuestro negocio el país cuenta con buenos proveedores y facilidades para la consecución de los mismos. A continuación detallamos las materias primas necesarias para la fabricación de la tableta de chocolate al 80% cacao, con base en un cálculo de 8.500 tabletas mensuales y una proyección anual de 102.00 unidades.

Todo proceso nos lleva a una descripción detallada de las operaciones para la producción de las tabletas de chocolates serranía de los Yarigues

A continuación se describe en forma general el Flujograma de procesos por el cual se desarrollarla las tabletas de chocolate serranía delos Yarigues

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 de la tableta de chocolate serranía de los yariguies.

Tabla 2.

Materia Prima

Materiales	Unidad	Cant Mensual Requerida	Consumo por unidad	Valor unidad de Insumo	Costo por unidad	Costo anual	Costo Mensual
Cacao en bruto	kilo	500	0,0588	\$12.000	\$ 706	\$ 72.000.000	\$ 6.000.000
Azúcar refinada y polvo	kilo	80	0,0094	\$2.500	\$ 24	\$ 2.400.000	\$ 200.000
Lecitina de soya	kilo	1	0,0001	\$60.000	\$ 7	\$ 720.000	\$60.000
Manteca de cacao	kilo	20	0,0024	\$50.000	\$118	\$12.000.000	\$ 1.000.000
Total					\$ 854,12	\$ 87.120.000	\$ 7.260.000

Dentro de los costos asociados a la mano de obra, necesarios para la elaboración las tabletas de chocolate por unidad, se identifica un costo de \$768 pesos por unidad.

Tabla 3.

Costos mano de obra

Descripción	Valor de operario por día	Número de personas	Días trabajados	Valor mano de obra por unidad
Mano de obra día	\$43.500	5	30	767,6 pesos

A continuación se describe los muebles, enseres, equipos y maquinaria necesarios para operar el inicio del funcionamiento de la producción de las tabletas de chocolate serranía de los yariguies.

Tabla 4.

Costos infraestructura, maquinaria y transporte

Concepto	Valor
1 Lote	\$80.000.000
Construcción y Edificación	\$120.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS	
3 Neveras industriales	\$7.500.000
1 Atemperadora	\$50.000.000
3 Aires acondicionados	\$24.000.000
MUEBLES Y ENSERES	
2 Mesas de mármol	\$4.000.000
2 Mesas de empaque	\$1.000.000
6 Sillas	\$3.600.000
2 Escritorios y sillas para gerencia	\$1.800.000

1 Loker de trabajo	\$800.000
2 Gabinetes de empaque	\$10.000.000
10 Canastillas	\$200.000
HERRAMIENTAS O UTENSILIOS DE VALOR CONSIDERABLE	
50 Moldes de policarbonato	\$2.000.000
5 Espátulas largas grandes acero inoxidable	\$150.000
5 Espátulas anchas de acero inoxidable	\$150.000
5 Espátulas anchas de acero inoxidable	\$150.000
10 Tasas de plástico	\$100.000
10 Bandejas de acero inoxidable	\$300.000
2 Escabiladeros	\$240.000
4 Cuchillos	\$100.000
10 Rollos de papel aluminio	\$500.000
Dotación	\$1.000.000
8500 Empaques	\$6.800.000
	\$314.240.000
TRANSPORTE	
Transporte y carga	\$1.400.000

Dentro del análisis de los costos, se puede concluir que el precio de venta proyectado, permite ser competitivo dentro del mercado potencial y cubre los costos asociados a la fabricación de cada Tableta, siendo un producto proyectado como rentable tanto a nivel nacional como a mercados internacionales.

5.5.2 Viabilidad financiera

A nivel financiero se pretende utilizar mecanismos de apoyo como el Fondo Emprender, Banco Agrario y recursos propios. El análisis permite identificar que es un producto que ha ganado posicionamiento en el mercado nacional y de exportación y que atiende a los nuevos cambios de vida y de alimentación.

Se considera que el producto es rentable y permite un retorno de la inversión a mediano plazo. Dentro del recurso humano se cuenta con la experiencia en los procesos de elaboración de tabletas y con el desarrollo del Plan de Negocios que nos brinda los insumos de información y adecuación para implementación del mismo.

Tabla 5.

Flujo de caja proyectado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Saldo Anterior	393.150.167	34.000.000	59.839.145	89.418.290	123.111.435	161.329.980
INGRESOS						
Ventas de contado	34.000.000	37.400.000	41.140.000	45.254.000	49.779.400	54.757.340
Otras ventas			0	0	0	0
TOTAL	427.150.167	71.400.000	100.979.145	134.672.290	172.890.835	216.087.320
INGRESOS						

Flujo proyectado en 6 meses.

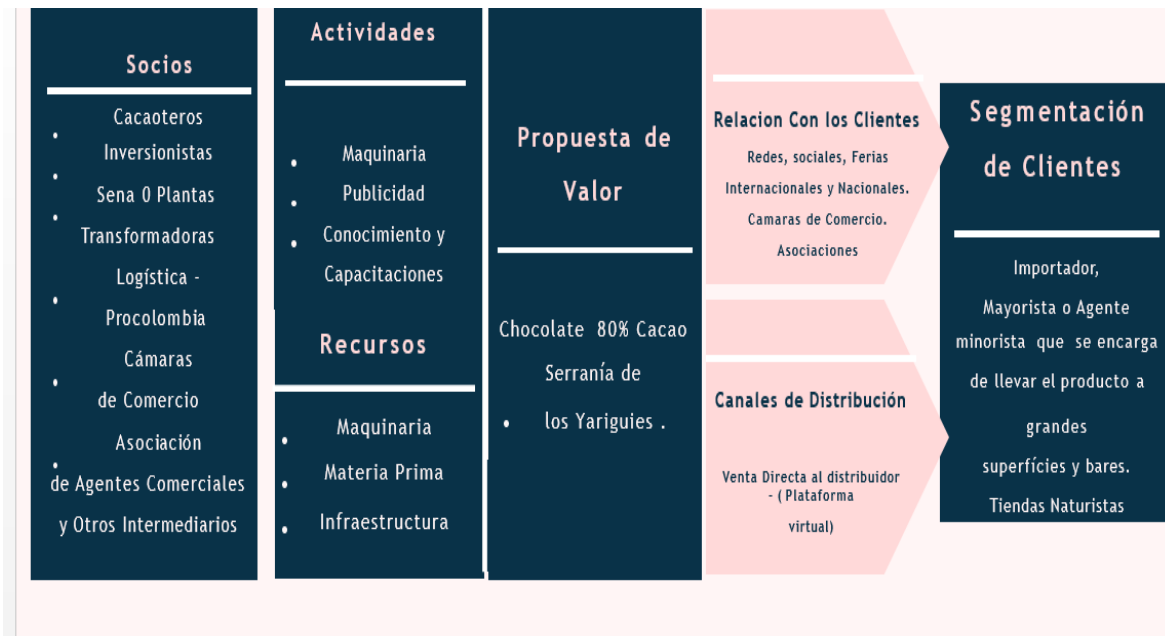
Dentro de la implementación del flujo de caja podemos identificar la inversión inicial para el arranque del plan de negocio y la estimación en ventas durante los primeros 6 meses. Otro factor considerado dentro del análisis financiero es la determinación del punto de equilibrio,

para ello se tuvo en cuenta la siguiente formula, $(\text{Costos fijos}) / (\text{Precio de venta} - \text{Costo de productos})$ y esto nos deja ver que se llega a un punto de equilibrio después de vender 15801 unidades de la tableta de cacao.

5.5.3 Viabilidad comercial

En materia comercial se busca llegar a mercados potenciales y de gran demanda del producto, enfocando las características del cacao de la zona y la vinculación de los agricultores, madres cabezas de hogar y víctimas del conflicto armado, nuestra idea de negocio propone posicionar un producto saludable característico en sabor y con un fin social y de crecimiento para la región.

5.5.3.1 Modelo Canvas. Bajo la aplicación del modelo Canvas de (Osterwalder y Pigneur, 2011), se busca fortalecer el desarrollo del Plan de negocios, con el fin de determinar los criterios para crear una propuesta de valor para los grupos de interés, partiendo de los diferentes factores que permitan satisfacer las necesidades del entorno y el crecimiento económico del negocio.

Figura 2.*Modelo Canvas*

5.5.3.2 Definición de producto. Partiendo de los antecedentes que tiene el chocolate como un alimento altamente energético, lo cual lo constituye como un excelente suplemento nutricional para atletas, o para personas con altos requerimientos de actividad física, que necesitan reservas energéticas adicionales y respondiendo a las nuevas tendencias de consumo orientadas al cuidado de la alimentación, el producto se basa en chocolate saludable, con un porcentaje del 80% cacao, con bajo porcentaje de azúcar y sin grasa transgénicas, la presentación del producto son 50 gramos de tableta de chocolate ideal para consumo directo, caracterizada por pastillas de color marrón oscuro, con aroma suave y sabor intenso a chocolate, siendo una opción altamente nutricional y estimulante. Además, reúne una serie de beneficios para la salud como estimulante del músculo cardíaco.

5.5.3.3 Definición de promoción Para la promoción y venta del producto, se contará con el desarrollo de algunas estrategias de promoción orientadas a generar conocimiento del producto:

- **Campaña “Tomas en puntos de venta”**: En apoyo con los puntos de comercialización se organizarán tomas en los puntos de ventas enfocado en gimnasios, contando con degustación del producto, con el objetivo de generar confianza y reconocimiento en el consumidor. Para el desarrollo de las campañas se incluirán ayudas audiovisuales que permitan destacar beneficios del producto. La meta establecida es un mínimo de 300 personas, enfocadas en gimnasios reconocidos de Bucaramanga, Piedecuesta, Girón, Floridablanca, con degustación del producto en horas de alto impacto como 7 a 8 de la noche y 6 a 8 am.

- **Alianzas “verte saludable”**: Para el desarrollo de esta campaña, se considerará la acumulación de 15 empaques de la tableta de chocolate comercializada a través de los gimnasios, entregando una camiseta deportiva que incluye el logo de la marca, y por la presentación de 5 empaques un termo, el impacto esperado es generar recordación de la marca y consumo del producto para un público meta de 200 personas.

5.5.3.4 Definición de promotores. Para la introducción del producto en los diferentes canales de comercialización se contará con apoyo de personal en los puntos de venta sujeto a las campañas de promoción establecidas, de tal manera que se pueda generar una capacitación del producto y sus características, ya que esto brindará una información clara y permitirá generar en la venta un despliegue de beneficios al consumidor.

El personal debe contar con la información del proceso e identificar las características, componentes del producto y fichas técnicas que permitan garantizar al distribuidor claridad en el producto.

5.5.3.5 Definición de precios. Establecer el precio, se toman en cuenta factores del entorno en relación a la competencia de chocolates con características similares, en su mayoría competidores indirectos que reúnen productos de baja calidad con un contenido nutricional de bajo contenido nutricional y a un bajo costo.

Como competidores directos contamos con muy pocos productos similares nacionales, pero con oferta de productos de venta directa, bajo establecimientos propios. Teniendo en cuenta este antecedente tomamos a consideración los dos tipos de competidores, pero con mayor impacto en la directa ya que poseen mayor influencia en el nivel de precios con respecto a la elección del consumidor, pero al no ser un mercado de competencia perfecta en el cual tengamos tomadores de precio se puede establecer un precio competitivo en relación a la calidad y sus beneficios. Se considera una introducción de precios de descuento para los segmentos establecidos y manejar precios para los clientes de largo plazo, para garantizar el sostenimiento del producto en sus establecimientos.

5.5.3.6 Análisis de la competencia Al emprender una idea de negocio, pensamos en cómo lograr mayores ventas y satisfacer a nuestros clientes, pero omitimos un factor importante que es el determinar quiénes son nuestros competidores, como actúan y cuáles son sus principales fortalezas.

La competencia en un grupo de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los nuestros, es por ello que es adecuado investigar algunos aspectos y comparar las ventajas y desventajas en comparación con la competencia. Dentro del análisis de la competencia se identifican los principales establecimientos ubicados en las zonas de influencia, identificando sus ventajas y desventajas con respecto a nuestro producto.

Tabla 6.*Principales Competidores*

Competidor	Productos	Precio	Canales de		
			Distribución	Directo	Indirecto
Shoko corazón de chocolate	Tabletas de chocolate, bombonería y fresas con chocolate	\$8.000 Unidad tableta	Ventas online, clientes específicos.		venta indirecta
Maclus chocolatería	Tabletas de chocolate, bombonería y fresas etc.	\$14.000 unidad de tableta	Ventas online, clientes específicos.		venta indirecta
D 'cacao chocolatería	Tabletas de chocolate, bombones, tortas chocolate	\$12.000 unidad de tableta	Ventas online, clientes específicos.		venta indirecta
Territorio saludable	Tabletas de chocolate, tortas	\$6.000	Ventas online, clientes		venta indirecta

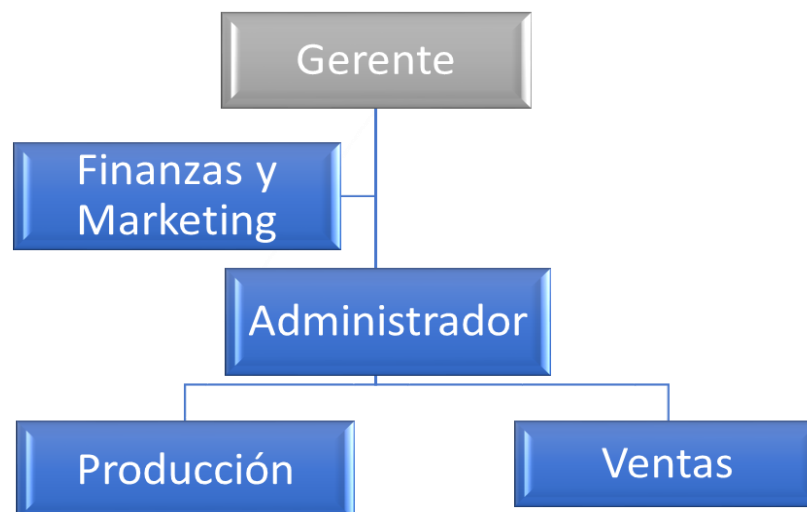
Competidor	Productos	Precio	Canales de		
			Distribución	Directo	Indirecto
	,helados	unidad de tableta	específicos, gimnasios.		
Nacional de chocolate	Coberturas de chocolate amarga ,leche y blanca	\$10.000 unidad de tableta	Supermercados, tiendas chocolatería y repostería ,tiendas naturistas	directo	
Casaluker	Coberturas de chocolate amarga ,leche y blanca	\$68.000 2.5 kilos	supermercados, tiendas chocolatería y repostería ,tiendas naturistas	directo	
Girones	Cobertura de chocolate ,nibs de chocolate de mesa	\$8.000 unidad de tableta	supermercados, tiendas chocolatería ,repostería y tiendas naturistas	directo	
Cacaos	Tabletas de chocolate ,nibs de cacao, pasta de cacao	\$3.900 Unidad de tableta	supermercados, tiendas chocolatería, reposterías y tiendas naturistas	directo	

5.5.4 Viabilidad administrativa

El activo más importante de las organizaciones son las personas, es fundamental identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para el beneficio de la empresa, inicialmente se propone una estructura sencilla, ya que para iniciar la empresa se necesitara un total de cinco personas incluido los socios.

Figura 3.

Organigrama



5.5.4.1 Organización de funciones. A continuación se detallan las funciones generales de cada uno de los procesos, definidas por la empresa, aclarando que en principio ciertas funciones serán conjuntas para los socios directos.

Área de Producción

Está conformado por un Auxiliar de Chocolatería encargado:

- Elaboración de Productos
- Distribución de Espacio
- Métodos de Trabajo
- Solicitud de Insumos
- Limpieza de Maquinaria
- Propuesta de Nuevos Productos
- 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

5.5.4.2 Principales cargos. ¡Error! Marcador no definido. A continuación se relacionan los cargos sugeridos, detallando la descripción del cargo, Responsabilidades y funciones y requisitos para el perfil.

Tabla 7.*Responsabilidades y funciones del administrador*

Responsabilidades y funciones del administrador	
Cargo	Administrador
Descripción	<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. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa, maximizando el valor de la misma para los socios</p>
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar los recursos de la empresa correctamente. • Organizar, mantener y liderar a los empleados de forma eficiente y activa • Asigna las funciones a cada uno de los empleados. • Coordinar la ejecución de estrategias de mercadeo. • Seleccionar y capacitar a los empleados. • Realizar actividades de motivación y resocialización. • Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros establecidos. • 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. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Definir de la contratación y despido de personal. Resolver solicitudes de cambio de personal. • Desarrollar los mecanismos preventivos y correctivos de la empresa, así como los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.

Responsabilidades y funciones del administrador	
	<p>Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el equipo de trabajo.</p>
Requisitos del Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector alimenticio de mínimo 3 años. • Experiencia de gerencia de mínimo 5 años. • Persona con conocimientos en mercadeo y gestión humana. • Capacidad de liderazgo. • Especialista en desarrollo de estrategias y cierre de cuentas estratégicas. • Dominio de Herramientas de Planificación. • Estándares de Capacitación de la Empresa <p>Herramienta de análisis en general y técnicas estadísticas en particular.</p>

Tabla 8.

Responsabilidades y funciones Finanzas y Marketing

Responsabilidades y funciones Finanzas y Marketing	
Cargo	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"> • Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. • Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. • Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. • 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

Responsabilidades y funciones Finanzas y Marketing	
	<p>para llevar a cabo dichos planes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente. • Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo. • Desarrollar estrategias de mercadeo para venta directa y online. • Mantener informado a la Gerencia General acerca del desarrollo de las funciones. • 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. <p>Monitorear el cumplimiento de los objetivos de ventas.</p>
Requisitos del Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector alimenticio de mínimo 3 años. • Experiencia de gerencia de mínimo 5 años. • Especialista en formación en el área comercial y técnicas de venta. • Dominio de Herramientas de Planificación. <p>Estándares de capacitación de la empresa.</p>

Tabla 9.*Responsabilidades y funciones Auxiliar de Producción*

Responsabilidades y funciones Auxiliar de Producción	
Cargo	Auxiliar de Producción
Descripción	<p>Persona encargada de colaborar en la elaboración de los productos, bajo las indicaciones del administrador, con el objetivo de brindarle el apoyo suficiente para lograr el éxito de la producción.</p>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte a la producción de chocolates.

Responsabilidades y funciones Auxiliar de Producción

y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • 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 en vitrina y en bodega • Realizar el empaque de los productos adecuadamente, según las instrucciones. <p>Colaborar con las tareas de organización en el área</p>
Requisitos del Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector y el área, mínimo de 1 año. • Persona con conocimientos en chocolatería artesanal. • Tener criterio propio y actitud ética. • Ser inquisitivo y saber escuchar. • Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita. • Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo. • Poseer capacidad de análisis y trabajo en equipo

Tabla 10.*Responsabilidades y funciones Auxiliar de Ventas*

Responsabilidades y funciones Auxiliar de ventas	
Cargo	Auxiliar de ventas
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

5.5.5 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica se relaciona como el beneficio que obtienen las empresas por las inversiones realizadas, el TIR y el VNA son elementos contables que permiten analizar la rentabilidad del proyecto y determinar si es viable o no, siendo un gran componente para la toma de decisiones, a continuación definimos cada uno de los componentes.

VAN: Criterio de inversión que consiste en actualizar los flujos de caja futuro (cobros y pagos), es decir traer al presente los flujos de caja esperados, descontándolos a un tipo de interés determinado, a si se expresará una medida de rentabilidad de un proyecto en términos absolutos.

Cuando el VAN es superior a “0”, se puede entender que la actualización de los flujos de caja generan beneficios, así mismo si el VAN es igual a “0” la inversión no genera beneficios ni pérdidas, y finalmente si es inferior a “0” el proyecto no genera rentabilidad.

TIR: Es una herramienta que permite evaluar la inversión a diferencia del VAN, el TIR se expresa en porcentaje y se calcula a partir del VAN. Cuanta más alta sea el TIR de una inversión es más deseable la inversión.

COK: Costo de oportunidad del capital, mínimo de rentabilidad esperada.

Para este caso generamos la relación proyectada.

Tabla 11.

Formulación VAN y TIR

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	VNA	592.369.591
Inversión Inicial	\$393.150.167					
Flujo de Caja	\$-427.150.167	\$387.744.542	\$411.009.214	\$435.699.767	TIR	77%
COK	0,1					

$VAN > 0$. Cuando el valor obtenido es mayor a cero (0) se asume que el proyecto será rentable. Como se puede observar tenemos un VNA positivo lo que se asume que el proyecto es rentable

TIR o Tasa Interna de Retorno Objetivo de la TIR es mostrar el valor de rendimiento de la inversión realizada comparable a una tasa de interés expresado en porcentajes, como es el TIR

es positivo se puede deducir que el plan de negocios de tabletas de chocolate de serranía delos Yarigues es viable.

6. Conclusiones

Se obtiene como conclusión que a través de la implementación de las encuestas, se identificó el tipo de mercado potencial para el consumo de tabletas al 80% cacao, detallando su frecuencia de consumo, los lugares de mayor preferencia para la compra de este tipo de producto y su perfil. Por lo que se puede definir que si existe mercado para este tipo producto.

Dentro del análisis de la rentabilidad, los resultados de las variables como el TIR y VAN arrojan resultados positivos, orientando resultados viables para su implementación del Plan de Negocios.

Otro punto importante que debe ser mencionado es la ventaja que tendría la implementación del plan de Negocios, frente a productos existentes debido a la vinculación de materias primas de la zona de Yariguies, que nos permite competir con estándares de calidad y precios competitivos.

7. Recomendaciones

Los emprendedores deben rescatar y difundir la historia del cacao de la Región Santandereana, para incrementar su producción y potencializar las bondades del producto, los cuales compiten con las exigencias del mercado y permiten generar beneficios para la salud. La generación de alianzas estratégicas son una fuente de entrada para la exportación y posicionamiento de la marca para los mercados internacionales y la vinculación de alianzas estratégicas, que les permita generar beneficios para la expansión y posicionamiento de la marca.

Por otro lado se destaca los diferentes programas económicos ofrecidos por el Gobierno Nacional, con el fin de tener una inyección financiera a las diferentes iniciativas que ayudan a fortalecer su desarrollo y a generar crecimiento económico a los diferentes agentes interventores.

Referencias bibliográficas

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *dane*. Recuperado el 2021 , de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Herrera Vergara, C. L., Mantilla Núñez, L. V., & Prado Molina, A. d. (2017). Estudio de prefactibilidad para el montaje de una fábrica de chocolate en el municipio de Rivera, Huila. Recuperado el 2021, de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/15463>
- International Center for Tropical Agriculture - CIAT. (2017). *CIAT*. (U. P. Tropical, Ed.) Recuperado el 2021 , de <https://ciat.cgiar.org/?lang=es>
- Jacobo Campo Robledo y Juan Pablo herrera. (2012). *Estudios de Mercado*.
- Lavaggi Jacobs , L. J., Mori Pereyra , G. P., & Rozas Guevara , M. A. (2016). "PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE ORGÁNICO". Recuperado el 2021 , de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1520/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Procolombia. (2020). Cacao, un producto con potencial en el mercado canadiense. Recuperado el 2021, de <https://procolombia.co/publicaciones/cacao-un-producto-con-potencial-en-el-mercado-canadiense-0>
- Rivera, M. De, Del, H. A., Prado, P., Claudia, M., Herrera, L., Lady, V., & Mantilla Núñez, V. (n.d.). *Estudio de Prefactibilidad para el montaje de una fábrica de chocolate en el*

municipio de Rivera, Huila.

Sánchez Víctor Hugo, Zambrano José Luis, & Iglesias Cristina. *La Cadena de valor del CACAO en America Latina y EL Caribe* (Sánchez Víctor Hugo, Zambrano José Luis, & Iglesias Cristina (eds.); Cacao 2030-2050). Dirección Gestión del conocimiento Científico del INIAP.

Serrano Gomez , C. (2009). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA*. Recuperado el 2021 , de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/4266/tesis164.pdf?sequence=1>

Unidad de gestión de riesgos agropecuarios -UGRA vicepresidencia de Garantías y riesgos Agropecuarios. (2018). *Inteligencia de mercado cacao. .*

Yépez Villareal, S. M. (2011). Plan de negocios para la producción y exportación de chocolate orgánico relleno de frutas exóticas. (U. d. Américas, Ed.) Quito. Recuperado el 2021, de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1711>