

Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora Y Comercializadora De Alimentos Dietéticos A Partir De Cascarilla De Cacao En La Ciudad De Bucaramanga.

Karoll Yuranny Ruiz Ariza

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Mauricio José Martínez Pérez

Magister en Ingeniería Industrial

Codirector

José Alonso Caballero Márquez

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander  
Facultad de Ingeniería Físico - Mecánicas  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Bucaramanga

2020

### **Dedicatoria**

*A mi madre que ha dedicado gran parte de su vida a mi formación como persona y me ha guiado y apoyado en cada momento de mi vida. Su dedicación y esfuerzo conmigo me han impulsado a alcanzar mis metas para enorgullecerla siempre.*

*A mi hermano que siempre me ha dado su apoyo incondicional y aún en la distancia ha estado pendiente en cada etapa de mi vida para aconsejarme y darme tranquilidad.*

*A todos mis familiares que me apoyaron en este proceso y siempre me ofrecieron consejo cuando lo necesité.*

*A mi director y codirector de proyecto por su diligencia y atención en la realización de este trabajo.*

## Tabla de Contenido

Introducción .....	1
Tabla de cumplimiento de objetivos .....	2
1. Generalidades del proyecto.....	3
1.1. Justificación .....	3
1.1.1. Análisis preliminar de la idea de negocios. ....	6
2. Objetivos .....	8
2.1. Objetivo General.....	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
3. Marco de Referencia .....	9
3.1. Marco de antecedentes .....	9
3.2. Marco Teórico.....	11
3.2.1. Plan de negocio. ....	11
3.2.2. Análisis del macroentorno. ....	11
3.2.3. Análisis PESTEL. ....	11
3.2.4. Microentorno.....	12
3.2.5. Las cinco fuerzas de Porter. ....	13
3.2.6. Investigación de mercado. ....	15
3.2.7. Plan de mercadeo. ....	15
3.2.8. Análisis técnico.....	16
3.2.9. Análisis administrativo. ....	17
3.2.10. Análisis legal.....	17
3.2.11. Análisis Ambiental.....	18
3.2.12. Análisis Financiero. ....	18
4. Análisis del entorno .....	19
4.1. Macroentorno .....	22
4.1.1. Factor político y legal. ....	22
4.1.2. Factor económico.....	25
4.1.3. Factor social. ....	28
4.1.4. Factor tecnológico.....	30
4.1.5. Factor ecológico.....	31
4.2. Microentorno.....	33
4.2.1. Poder de negociación del cliente.....	33
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores. ....	33
4.2.3. Amenaza de nuevos productos.....	34
4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	34
4.2.5. La rivalidad entre los competidores existentes.....	34

5. Estudio de mercado.....	35
5.1. Descripción de los productos .....	35
5.2. Segmentación del mercado .....	35
5.2.1. Perfil de los posibles clientes.....	36
5.3. Mercado objetivo .....	36
5.4. Investigación de mercados .....	36
5.4.1. Objetivo general.....	36
5.4.2. Objetivos específicos.....	36
5.4.3. Diseño de la investigación.....	37
5.4.4. Tamaño de la muestra.....	37
5.4.5. Recolección de datos.....	39
5.4.6. Resultado de la investigación.....	39
5.5. Determinación y proyección de la demanda.....	48
5.5.1. Demanda actual.....	48
5.5.1. Demanda potencial.....	50
5.5.1. Proyección de la demanda.....	52
5.6. Análisis de la competencia.....	53
5.7. Modelo de negocio.....	55
5.7.1. Segmento de clientes.....	55
5.7.2. Propuesta de valor.....	55
5.7.3. Relación con los clientes.....	56
5.7.4. Canales de distribución.....	56
5.7.5. Actividades clave.....	56
5.7.6. Recursos clave.....	56
5.7.7. Aliados clave.....	56
5.7.8. Costos.....	57
5.7.9. Ingresos.....	57
6. Plan de marketing .....	57
6.1. Producto .....	57
6.1.1. Descripción del producto.....	57
6.1.2. Presentación.....	57
6.1.3. Empaque.....	58
6.1.4. Logotipo.....	58
6.1.5. Precio.....	59
6.1.6. Promoción.....	60
6.1.7. Distribución.....	60
7. Estudio técnico.....	61
7.1. Análisis del proceso .....	61
7.1.1. Recepción de materia prima.....	62

7.1.2. Alistamiento de la materia prima .....	62
7.1.3. Proceso productivo.....	62
7.1.4. Almacenamiento y transporte. ....	65
7.2. Recursos productivos .....	65
7.2.1. Recurso Humano.....	65
7.2.1. Recursos Físicos.....	65
7.3. Localización y distribución de planta .....	67
7.3.1. Macro localización.....	67
7.3.2. Micro localización. ....	68
7.4. Distribución de planta.....	71
8. Análisis organizativo .....	72
8.1. Definición de cargos .....	72
8.2. Organigrama .....	73
8.3. Manual de funciones .....	73
8.4. Estructura salarial.....	74
9. Lineamientos legales.....	75
9.1. Constitución de la empresa .....	75
9.2. Consulta de homonimia .....	77
9.3. Actividad económica de la empresa .....	78
9.4. Uso del suelo.....	78
9.5. Formalización ante la DIAN.....	79
9.6. Implicaciones tributarias.....	79
9.7. Normatividad .....	80
10. Impacto social y ambiental .....	81
10.1. Impacto social .....	81
10.2. Impacto ambiental.....	82
11. Análisis financiero .....	83
11.1. Inversión inicial .....	84
11.1.1. Inversión en activos fijos. ....	84
11.1.2. Inversión diferida. ....	84
11.1.3. Inversión en capital de trabajo. ....	84
11.1.4. Inversión total.....	85
11.1.5. Financiación. ....	85
11.2. Costo de producción .....	86
11.3. Gastos de administración y ventas .....	86
11.4. Estados financieros .....	87
11.4.1. Estado de resultados.....	87
11.4.1. Flujo de caja. ....	88
11.4.2. Balance general. ....	89

11.5. Evaluación financiera.....	90
11.6. Análisis de escenarios .....	90
11.6.1. Optimista.....	90
11.6.1. Pesimista.....	91
12. Direccionamiento estratégico.....	92
12.1. Descripción de la empresa .....	92
12.2. Misión .....	93
12.3. Visión.....	93
12.4. Mega .....	93
12.5. Valores corporativos .....	93
12.6. Matriz DOFA.....	94
13. Prototipo final .....	95
14. Conclusiones.....	97
15. Recomendaciones .....	99
Referencias Bibliográficas .....	100

**Lista de tablas**

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos .....	2
Tabla 2 Producción de cacao por departamento .....	20
Tabla 3 Tasa de crecimiento del PIB según actividad económico.....	25
Tabla 4 Tasa de crecimiento del PIB en el sector agrícola.....	26
Tabla 5 Tasa de crecimiento del PIB en el sector manufacturero.....	27
Tabla 6 Consumo de bebidas azucaradas, región oriental. ....	29
Tabla 7 Personas de 10 y más años que fuman actualmente en Santander.....	30
Tabla 8 Habitantes de 0 a 19 años en la cabecera municipal del AMB.....	37
Tabla 9 Conocimientos que tienen los encuestados sobre la cascarilla de cacao .....	43
Tabla 10 Consumo mensual de galletas integrales .....	49
Tabla 11 Consumo mensual de ponqués integrales .....	49
Tabla 12 Demanda mensual de galletas integrales por presentación.....	50
Tabla 13 Demanda mensual de ponqués integrales por presentación.....	50
Tabla 14 Guía participación en el mercado .....	51
Tabla 15 Demanda mensual potencial de galletas integrales.....	51
Tabla 16 Demanda mensual potencial de ponqués integrales .....	52
Tabla 17 Proyección de la demanda de galletas integrales 2021 - 2025 .....	52
Tabla 18 Proyección de la demanda de ponqués integrales 2021 - 2025 .....	52
Tabla 19 Portafolio de productos de los competidores.....	54
Tabla 20 Presentación de los productos Caofit.....	58
Tabla 21 Precio de los productos Caofit .....	59
Tabla 22 Ingredientes galletas integrales Caofit.....	63
Tabla 23 Ingredientes ponqué integral Caofit.....	64
Tabla 24 Mano de obra requerida .....	65
Tabla 25 Maquinaria requerida.....	66
Tabla 26 Muebles y enseres requeridos .....	66
Tabla 27 Equipo de oficina y computo requerido.....	67
Tabla 28 Ubicación de actividades representativas en Bucaramanga .....	69
Tabla 29 Localización de planta - Ponderación de factores .....	70

Tabla 30 Aportes Sociales y prestaciones.....	74
Tabla 31 Salario mensual para la empresa.....	75
Tabla 32 Modelo constitución S.A.S. ....	76
Tabla 33 Inversión total en activos fijos .....	84
Tabla 34 Inversión en activos diferidos .....	84
Tabla 35 Inversión en capital de trabajo .....	85
Tabla 36 Inversión total .....	85
Tabla 37 Pago de financiación.....	85
Tabla 38 Costos de producción.....	86
Tabla 39 Gastos de administración y ventas.....	87
Tabla 40 Estado de resultados.....	87
Tabla 41 Flujo de caja.....	88
Tabla 42 Balance general.....	89
Tabla 43 VPN y TIR .....	90
Tabla 44 Escenario optimista.....	91
Tabla 45 Escenario pesimista.....	91
Tabla 46 Estrategias DOFA.....	95

**Lista de figuras**

Figura 1 Histórico de la producción de cacao 2008 - 2018 .....	19
Figura 2 Atractivo comercial de productos agrícolas .....	21
Figura 3 Participación en el PIB por departamentos .....	27
Figura 4 Genero del encuestado.....	40
Figura 5 Rango de edad del encuestado.....	40
Figura 6 Nivel socioeconómico del encuestado.....	41
Figura 7 Consumo de pasabocas en el hogar .....	41
Figura 8 Lugar de compra de pasabocas integrales .....	42
Figura 9 Conocimiento sobre la cascarilla del cacao.....	42
Figura 10 Intención de compra de galletas integrales.....	44
Figura 11 Frecuencia de consumo de galletas integrales.....	44
Figura 12 Preferencia en la presentación de galletas integrales .....	45
Figura 13 Preferencia en el precio de galletas integrales.....	45
Figura 14 Intención de compra de ponqués integrales.....	46
Figura 15 Frecuencia de consumo de ponqués integrales.....	47
Figura 16 Preferencia en la presentación de ponqués integrales .....	47
Figura 17 Preferencia en el precio de ponqués integrales.....	48
Figura 18 Lienzo canvas empresa Caofit.....	55
Figura 19 Logotipo de Caofit.....	58
Figura 20 Diagrama de flujo del proceso.....	61
Figura 21 Macro localización de la empresa: Área metropolitana de Bucaramanga .....	68
Figura 22 Posible local para la ubicación de la empresa .....	71
Figura 23 Organigrama Caofit .....	73
Figura 24 Consulta de homonimia.....	77
Figura 25 Matriz DOFA empresa Caofit .....	94
Figura 26 Prototipo galletas Caofit.....	96
Figura 27 Prototipo ponqué Caofit .....	96

### **Lista de Apéndices**

Ver apéndices adjuntos, pueden ser consultados en la Base de Datos de la Biblioteca.

Apéndice A. Encuesta investigación de mercados

Apéndice B. Respuestas a la encuesta de investigación de mercados

Apéndice C. Cálculo de la demanda

Apéndice D. Distribución de planta Caofit

Apéndice E. Manual de funciones

Apéndice F. Análisis salarial

Apéndice G. Matriz de Leopold

Apéndice H. Análisis financiero

## Resumen

**Título:** Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos a partir de cascarilla de cacao en la ciudad de Bucaramanga\*

**Autor:** Karoll Yuranny Ruiz Ariza\*\*

**Palabras clave:** Plan de negocios, cacao, residuos agrícolas, cascarilla de cacao, pasabocas, galletas, ponqués.

**Descripción:** La idea de negocio propuesta en el presente proyecto consiste en la creación de una empresa que produzca y comercialice pasabocas dietéticos, inicialmente galletas y ponqués, a base de cascarilla de cacao. Este es un residuo agroindustrial resultante de la transformación del cacao y se ha demostrado que tiene propiedades antioxidantes y gran cantidad de fibra, por esta razón se convierte en un ingrediente apropiado para la fabricación de productos integrales.

Para el desarrollo de este plan de negocios se realizó inicialmente un análisis del sector que consistió en estudiar los aspectos del micro y macroentorno, se realizó una investigación de mercados para conocer la intención de compra del producto y las preferencias de los posibles consumidores en cuanto a presentación y precio; y en base a los resultados de este estudio se elaboró un plan de marketing con el fin de facilitar la puesta en marcha de la empresa.

Seguidamente se realiza un análisis técnico con el fin de conocer los recursos necesarios para el funcionamiento y sostenimiento de la empresa, se analizan los aspectos administrativos, legales y el impacto social y ambiental de la idea de negocios. Finalmente se realiza un estudio financiero para evaluar la viabilidad de la empresa y se plantea una estrategia para lograr el correcto desarrollo de la idea de negocios.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Mauricio José Martínez Pérez, Magister en Ingeniería Industrial. Codirector: José Alonso Caballero Márquez, Magister en Ingeniería Industrial

### **Abstract**

**Title:** Business Plan for the Creation of a Production and Marketing Company of Dietetic Foods from Cacao Husk in the city of Bucaramanga\*

**Author:** Karoll Yuranny Ruiz Ariza\*\*

**Key words:** Business plan, cacao, agro-industrial residues, cacao husk, snacks, cookies, cakes.

**Description:** The business idea stated in this project revolve around the creation of a company which produces and sells dietetic snacks, initially cookies and cakes, made of cacao husk. This is an agro-industrial residue that results from the transformation of cacao and it has been demonstrated that it has antioxidant properties and a large amount of fiber, that is why it is an appropriate ingredient for the fabrication of whole-grain products.

In order to develop this business plan, a sector analysis was carried out, which consisted of the study of the micro and macro environment, a market research was realized in order to recognize the purchase intention of the product and the preferences of the possible consumer regarding presentation and cost; and based on the results of this study a marketing plan was elaborated in order to facilitate the start of the company.

Subsequently, a technical analysis is implemented in pursuance of identifying the needed resources for the operation sustainment of the company, the administrative and legal aspects were analyzed as well as the social and environmental impact of the business idea. Finally, a financial study was implemented to evaluate the feasibility of the company and a strategy to fulfill the correct development of the business idea is stated.

---

\* Bachelor Thesis

\*\* Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Mauricio José Martínez Pérez, Magister en Ingeniería Industrial. Codirector: José Alonso Caballero Márquez, Magister en Ingeniería Industrial

## **Introducción**

El presente proyecto tiene como propósito la creación de una empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga, dedicada a la fabricación de alimentos dietéticos, como tortas y galletas, a base de cascarilla de cacao, uno de los principales residuos agroindustriales en la transformación de esta materia prima.

Los residuos agroindustriales se han convertido en una preocupación a nivel mundial, además de representar un problema ambiental, también producen un impacto en la economía de las empresas que incurren a diario en gastos para la transformación y disposición final de estos. Teniendo en cuenta lo anterior, con esta idea de negocios se pretende alcanzar un beneficio económico y ambiental a través del aprovechamiento de este subproducto.

Igualmente, se buscará aportar al desarrollo de la región y generar empleos, aprovechando que en el país la producción del cacao ha tenido un crecimiento considerable en los últimos 10 años y se espera que siga aumentando debido al reconocimiento que ha tomado a nivel nacional e internacional (González, 2019).

Por otra parte, la preocupación actual de la población por llevar una alimentación saludable se ve como una oportunidad para incursionar en este mercado debido a que, en estudios sobre la composición de la cascarilla, se ha encontrado que esta posee antioxidantes, es rica en fibra y sus propiedades la convierten en un producto ideal para la elaboración de alimentos bajos en calorías y ricos en fibra (Lecumberri, y otros, 2007).

En este proyecto se desarrollará un estudio riguroso de todos los aspectos que permitan llevar a cabo la idea de negocio. Inicialmente se hará el análisis del sector donde se ubicará la empresa y un estudio de mercados, también se definirán los requerimientos para la puesta en marcha de la idea de negocio, para lo cual se llevará a cabo un análisis de recursos, organizativo y de requerimientos legales. Adicional, se estudiará el impacto que traerá la empresa a la sociedad y al medio ambiente, se determinará la viabilidad financiera de la empresa y un plan estratégico para su puesta en marcha. Finalmente se elaborará el prototipo de los productos que se pretenden fabricar.

### Tabla de cumplimiento de objetivos

*Tabla 1*

*Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un análisis que abarque el macroambiente y el microentorno mediante la metodología PESTEL y las cinco fuerzas de Porter del sector cacaotero para identificar los factores que pueden afectar la gestión de la empresa.	Capítulo 5 Página 15
Realizar un análisis del mercado para identificar el comportamiento de la demanda y oferta de productos similares con el fin de identificar el segmento objetivo.	Capítulo 6 Página 28
Elaborar un plan de marketing para definir las estrategias comerciales de la empresa que permitan crear valor para el cliente.	Capítulo 7 Página 48
Desarrollar un análisis técnico que permita identificar los requerimientos óptimos para la puesta en marcha de la idea de negocio: localización, procesos, maquinaria, operaciones y recursos necesarios.	Capítulo 8 Página 51
Realizar un análisis organizativo definiendo la estructura organizacional, manual de funciones y estructura salarial para la operación eficiente de la empresa.	Capítulo 9 Página 61
Determinar los requerimientos legales, reglamentaciones inherentes al	Capítulo 10

producto a ofrecer y la figura jurídica para la creación y puesta en marcha de la empresa.	Página 63
Realizar un análisis del impacto social y ambiental generado por la empresa durante su puesta en marcha.	Capítulo 11 Página 68
Realizar un análisis financiero y de rentabilidad que permita determinar la viabilidad de la empresa.	Capítulo 12 Página 70
Realizar un plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa, definiendo el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, así como las estrategias de competitividad basadas en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.	Capítulo 13 Página 78
Elaborar el prototipo de los productos a base de cascarilla de cacao que se van a fabricar.	Capítulo 14 Página 81

---

## 1. Generalidades del proyecto

### 1.1. Justificación

Colombia ha sido un país reconocido a nivel mundial por su diversidad en fauna y flora. Una muestra de esto es el cacao, que ha ganado prestigio en los últimos años debido a su calidad pues obtuvo importantes galardones a nivel mundial como el Cocoa Of Excellence en 2010, 2011 y 2015, que premia la calidad de los cacaos más finos del mundo. Recientemente el país fue reconocido por la organización internacional del cacao (ICCO) como exportador de cacao fino y de aroma, destacando que solo el 5% del cacao producido en el mundo ha obtenido este importante reconocimiento (Micolucci, 2019). Es por ello, que en Colombia se ha presentado un crecimiento destacado en la producción de cacao donde, por ejemplo, el año 2018 terminó con una producción de 56.000 toneladas que representa un crecimiento promedio de 6.48% en los

últimos 10 años, se pronosticó para el año 2019 un aumento en su producción debido a factores como la motivación que tienen los productores para mejorar el grano obtenido, el reconocimiento a nivel nacional e internacional que ha tenido este producto y el pronóstico de la condición climática para el año, con lo que se espera que el sector siga aportando positivamente al desarrollo económico de las regiones productoras de cacao y al mejoramiento en la calidad de vida de las familias cacaoteras (González, 2019).

Por su parte, la cadena de valor del cacao conduce a la obtención de conocidos productos como lo son la manteca de cacao y chocolate; sin embargo, de este proceso también se obtienen 74% a 86% de residuos durante el proceso (mazorca, exudado, granos descartados y cascarilla), lo que representaría entre 4715–5480 toneladas al año. Esta situación genera problemas ambientales y fitosanitarios que se deben atender en el corto plazo (Villamizar & López, 2017). La cascarilla, uno de los subproductos del cacao se obtiene después del descascarillado de la semilla luego de ser tostada y representa entre el 10 y 12 % del peso del grano, siendo el mayor subproducto de la industria transformadora del cacao (Llanes, Pérez, Rodríguez & Beltran, 2018). En estudios sobre la composición de este subproducto se ha identificado que posee antioxidantes, es rico en fibra y, por lo tanto, sus propiedades fisicoquímicas lo convierten en un producto adecuado para ser utilizado en la preparación de alimentos bajos en calorías y ricos en fibra (Lecumberri, y otros, 2007). La cáscara de cacao se caracteriza por ser rica en agua, fibra dietaria, azúcares, lípidos, macronutrientes y algunos compuestos bioactivos como metilxantinas, polifenoles, taninos, pigmentos y constituyentes volátiles y, debido a estas propiedades, este

subproducto se ha utilizado como base para alimentos de consumo animal, energía y biocombustibles (Pérez & Pulido, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, la cascarilla de cacao es un producto comercializado en países como México, Ecuador, Uruguay y Perú pues es usada en infusiones o galletas, entre otras preparaciones. Sin embargo, en Colombia no son aprovechados estos residuos, por esta razón la Universidad Nacional de Colombia ha venido apoyando un proyecto de investigación sobre el aprovechamiento de los residuos del cacao liderado por Litta Samari Perico Franco, del Departamento de Farmacia, donde recientemente se han encontrado aplicaciones cosméticas y nutricionales de estos residuos para la producción de jabones, mascarillas, cremas dentales y mermeladas (Agencia de Noticias U.N., 2018).

Según un estudio publicado en la revista *The Lancet*, una de cada cinco muertes a nivel mundial, se asocia al bajo consumo de alimentos saludables, lo cual también es causante de enfermedades cardiovasculares, cánceres y diabetes. Los autores de este estudio afirman que sus hallazgos subrayan la necesidad de coordinar esfuerzos a nivel global para impulsar dietas equilibradas y frenar esta problemática (GBD Diet Collaborators, 2019). Debido a estos esfuerzos, se ha creado conciencia a nivel mundial sobre los beneficios que trae una buena alimentación para la salud y los colombianos cada vez son más conscientes de ello. Por esta razón, se ha presentado un incremento del 12% en las ventas de productos saludables en el país según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen en el año 2018, en el que, además, se determina que este grupo de productos representa el 7% de la industria de alimentos y bebidas (Dinero, 2018).

En este contexto, teniendo en cuenta que Santander es el mayor productor de cacao en el país con una participación del 41.48% de la producción nacional (Federación Nacional de Cacaoteros, 2018), se observa la oportunidad de formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos a partir de cascarilla de cacao en la ciudad de Bucaramanga. La empresa fabricará alimentos empacados como galletas y ponqués utilizando como principal materia prima el cacao, el grano aportará su característico sabor a chocolate y la cascarilla del fruto reemplazará una proporción de la harina tradicional para así aprovechar al máximo la materia prima y a la vez brindarle características dietéticas al producto. Los principales proveedores del cacao estarán ubicados en Lebrija, Santander ya que, entre los municipios con mayor producción de cacao en el departamento (Datos Abiertos Colombia, 2018), este es el más cercano a Bucaramanga. Con la creación de esta empresa se busca aprovechar un mayor porcentaje del fruto del cacao generando valor al producir alimentos que impacten de manera positiva a la salud de las personas y al medio ambiente.

**1.1.1. Análisis preliminar de la idea de negocios.** En Colombia existen aproximadamente 35 mil familias productoras de cacao y esta cifra ha aumentado considerablemente en los últimos años, pues el cacao se ha convertido en una alternativa a los cultivos ilícitos. El incremento en su producción a nivel nacional también ha permitido que el cacao crezca en importancia y reconocimiento a nivel mundial debido a su fino sabor y aroma, características que posee únicamente el 5% de la producción mundial (FINAGRO, 2019).

La producción de cacao en Colombia ha presentado un crecimiento promedio de 5.6% entre los años 2008 y 2018, este último finalizó con una producción de 56.867 toneladas, dejando a

Santander como principal productor con una participación del 41.45% de la producción nacional (Federación Nacional de Cacaoteros, 2018).

Por otra parte, debido al incremento de problemas en la salud de la población, como la obesidad, que en el 2017 afectaba a más de una de cada ocho personas (FAO, 2018), la alimentación saludable ha adquirido gran importancia en los últimos años. Por esta razón, han surgido empresas que ofrecen alternativas innovadoras de alimentación saludable y otras ya posicionadas que se han moldeado a los nuevos requerimientos de sus consumidores.

En función de lo planteado anteriormente, con esta idea de negocios se busca aprovechar el crecimiento que ha presentado el cultivo de cacao en el departamento y teniendo en cuenta que existe una gran ventaja al ingresar en el mercado de alimentos saludables, se ofrecerá un producto que aproveche al máximo el cacao, de manera que se obtenga mayor beneficio económico y se logre aportar al desarrollo de la región.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos a partir de cascarilla de cacao en la ciudad de Bucaramanga

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 1.** Realizar un análisis que abarque el macroambiente y el microentorno mediante la metodología PESTEL y las cinco fuerzas de Porter del sector cacaotero para identificar los factores que pueden afectar la gestión de la empresa.
- 2.** Realizar un análisis del mercado para identificar el comportamiento de la demanda y oferta de productos similares con el fin de identificar el segmento objetivo.
- 3.** Elaborar un plan de marketing para definir las estrategias comerciales de la empresa que permitan crear valor para el cliente.
- 4.** Desarrollar un análisis técnico que permita identificar los requerimientos óptimos para la puesta en marcha de la idea de negocio: localización, procesos, maquinaria, operaciones y recursos necesarios.
- 5.** Realizar un análisis organizativo definiendo la estructura organizacional, manual de funciones y estructura salarial para la operación eficiente de la empresa.
- 6.** Determinar los requerimientos legales, reglamentaciones inherentes al producto a ofrecer y la figura jurídica para la creación y puesta en marcha de la empresa.

7. Realizar un análisis del impacto social y ambiental generado por la empresa durante su puesta en marcha.
8. Realizar un análisis financiero y de rentabilidad que permita determinar la viabilidad de la empresa.
9. Realizar un plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa, definiendo el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, así como las estrategias de competitividad basadas en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.
10. Elaborar el prototipo de los productos a base de cascarilla de cacao que se van a fabricar.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1. Marco de antecedentes**

En el artículo del Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia, titulado “Empleo de cascarilla de cacao en cobertura para repostería”, realizado en el 2018 por Leyra Llanes, Danael Pérez, Jéssica Rodríguez y Celeste Beltrán, se plantea como objetivo la obtención de cobertura de repostería sabor chocolate haciendo uso de cascarilla de cacao. Se obtuvo una cobertura con características tecnológicas, químicas y sensoriales semejantes a las de una cobertura comercial y presentó facilidad de recubrimiento y adherencia, buena calidad sensorial y preferencia representativa por parte de los consumidores. Este artículo está relacionado con la

idea de negocio de la empresa Caofit, debido a que es un ejemplo de los diferentes usos que se han encontrado para el aprovechamiento de la cascarilla de cacao.

Por otra parte, el artículo titulado “Cocoa shell and its compounds: Applications in the food industry” realizado en el 2017 por Dayane Okiyama, Sandra Navarro y Christianne Rodrigues en el que se profundizan los conocimientos existentes sobre la cáscara de cacao y sus principales compuestos para estudiar su uso en la industria alimentaria, es de gran importancia para el desarrollo de esta idea de negocio ya que es necesario tener conocimientos sobre los compuestos de este subproducto y los beneficios al aplicarlo en la elaboración de alimentos para consumo humano.

Finalmente, otro trabajo importante para tener en cuenta es el realizado en el 2018 por Danae Pérez, Luis Rodríguez, Jehannara Calle, Margarita Nuñez de Villavicencio, Liudmila Díaz y Leyra Herrera, titulado “Utilización de la cascarilla de cacao como fuente de fibra dietética y antioxidantes en la elaboración de galletas dulces” donde se investigan los efectos de la implementación de la cascarilla de cacao sobre la composición nutricional y característica sensoriales de galletas. En este estudio se destaca que la fibra dietética encontrado en las galletas que contenían cascarilla, fue superior al 50%, un porcentaje elevado favorable para la realización de alimentos, ya que contribuye a aumentar la ingesta de fibra dietética a los niveles que las autoridades de salud pública recomiendan. Este estudio es importante para la idea de negocio ya que se puede considerar como una guía sobre la formulación del producto final dado que en él se experimenta el porcentaje adecuado de incorporación de la cascarilla de cacao en la elaboración de la galleta.

### 3.2. Marco Teórico

**3.2.1. Plan de negocio.** Es una herramienta fundamental que consiste en la creación de un bosquejo escrito que analice aspectos de factibilidad relacionados con la iniciativa comercial, se le debe dar la magnitud lógica, sin desmerecerlo ni sobreestimarlos. El plan de negocios es un resumen detallado sobre lo que se desea alcanzar y las estrategias para alcanzarlo, para ello se detallan aspectos sobre la empresa, productos y servicios a ofrecer, sus planes a futuro y el financiamiento con el que cuenta (Piazza, 2006).

**3.2.2. Análisis del macroentorno.** El macroentorno abarca todas las variables que afectan directa e indirectamente alguna actividad comercial, está compuesto por cinco tipos de variables relacionadas entre sí, que, aunque no sean controlables por la empresa, es posible desarrollar estrategias para tratar de superarlas. El análisis del macroentorno es importante para establecer las acciones competitivas de una organización, debido a que, si se quiere superar a los competidores y a los cambios en el mercado, también se deben tener en cuenta estas variables (Rivera & Lopez, 2007).

**3.2.3. Análisis PESTEL.** Según Pascual Parada, es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través de una serie de factores externos, con este análisis se puede predecir el comportamiento del mercado en un futuro. Consiste en describir el entorno externo a través de los siguientes factores:

- **Políticos:** Factores asociados a la clase política que puedan influir en la organización a futuro

- **Económicos:** Factores económicos actuales y futuros que pueden afectar la ejecución de nuestra estrategia.
- **Sociales:** Se realiza un análisis sobre los elementos de la sociedad que puedan influir en el proyecto y la forma en la que pueden evolucionar
- **Tecnológicos:** Es de gran interés conocer las tecnologías emergentes que pueden cambiar la sociedad en un futuro y por lo tanto afectar la idea de negocio.
- **Ecológicos:** Se realiza un análisis de los posibles cambios normativos referidos al medio ambiente.
- **Legales:** Reflejan todos los cambios en las normas y leyes relacionadas con la organización que pueden afectar de manera positiva o negativo.

**3.2.4. Microentorno.** Son las fuerzas cercanas a la empresa que pueden influir en su capacidad para hacer servir a sus clientes, abarca la empresa, los proveedores, mercado de clientes y competidores que constituyen el sistema de entrega de valor a la empresa (Kotler & Gary, 2001). En este análisis se debe tener en cuenta:

- **La empresa:** Al diseñar un plan de marketing se deben tomar en cuenta otros grupos de la empresa como la gerencia, finanzas, investigación y desarrollo, compras y contabilidad, estos conforman el entorno interno de la empresa.
- **Proveedores:** Son un eslabón importante pues proporcionan los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios brindados por la empresa. Se debe analizar la

disponibilidad de la materia prima, escasez o retrasos, huelgas y demás factores que puedan perjudicar la satisfacción de los clientes.

- **Clientes:** Es necesario analizar de cerca a los clientes, se pueden establecer cinco tipos de clientes: Los mercados de consumo son los clientes que compran bienes y servicios para su consumo personal, los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento posterior, los mercados de revendedores simplemente compran bienes y servicios para volverlos a vender y obtener alguna utilidad. Los mercados de gobierno están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir bienes y servicios a los que lo necesiten y los mercados internacionales consisten en compradores de otros países.
- **Competidores:** Para tener éxito, una empresa debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que su competencia, por esta razón no solo se deben adaptar a las necesidades del cliente, también debe posicionarse y así obtener una ventaja estratégica.

**3.2.5. Las cinco fuerzas de Porter.** La función principal del estratega es comprender y hacer frente a la competencia, sin embargo, según Porter, a menudo se define la competencia en términos demasiado estrechos ya que la competencia va más allá de los rivales de una industria, otras fuerzas competidoras son los clientes, proveedores, posibles aspirantes y los productos suplentes. Porter indica que “esta ampliación de rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella”. Este modelo considera cinco fuerzas competitivas que determinan la posibilidad de obtener rentas dentro de un sector (Carrión, 2007):

- **Rivalidad entre los competidores:** Para conocer la intensidad de esta fuerza se debe tener en cuenta que es alta si: Existe un gran número de competidores con fuerzas equilibradas, cuando los competidores son distintivos en la forma de entender el negocio, cuando existe un crecimiento lento en la industria, cuando no hay diferenciación del producto, cuando hay alta capacidad productiva en el sector.
- **Posibilidad de entrada de nuevos competidores:** Estos potenciales competidores son empresas que podrían intentar entrar en la industria, pero si existen barreras de entrada y estas empresas intuyen esto, la amenaza disminuye. Las barreras de entrada se dan por: Cuando existen economías de escala y de alcance, cuando existe una diferenciación del producto y los clientes ya están fidelizados con otras marcas, cuando se necesita gran capital para competir, dificultad para cambiar de proveedores
- **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** Un producto sustituto es el que cubre las mismas necesidades que otro. Esta amenaza va a ser mayor cuando el precio y la calidad del sustituto sean mejores, el nivel de satisfacción producida al cliente sea mayor y el coste de cambio sea bajo.
- **Poder negociador del cliente:** A medida que este poder aumenta, el atractivo del sector disminuye, un comprador tiene mayor poder de negociación cuando: su compra representa un alto porcentaje de las ventas de la empresa, los productos son estándares o indiferenciados, obtiene pocos beneficios, plantea una amenaza de integración hacia atrás.

- **El poder negociador de los proveedores:** Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación si: El grupo de proveedores está conformado por pocas compañías, los proveedores no se ven obligados a competir contra productos sustitutos para vender, el sector no es un cliente importante para el proveedor, sus productos son diferenciados.

**3.2.6. Investigación de mercado.** Es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento de la información con el fin de tomar mejores decisiones relacionadas con la identificación y solución de los problemas y oportunidades de marketing. La investigación de mercados es sistemática, por esta razón se necesita una planeación sistemática en cada etapa de su proceso y aplica el método científico, es decir, recolecta datos para comprobar nociones previas o hipótesis. El objetivo de la investigación de mercado es entregar información que exprese el verdadero estado de la empresa, es objetiva y se debe hacer de manera imparcial (Malhotra, 2004).

**3.2.7. Plan de mercadeo.** El plan de mercadeo reúne las estrategias que se pretenden emplear para lograr los resultados previstos de volumen de ventas (Varela, 2008). Se deben definir lo siguientes puntos:

- Estrategia de precio: Formular las decisiones que afectan la estructura de precios como: precio de la competencia, posibles niveles de variación de precio, margen de utilidad y descuentos.

- Estrategia de venta: Plantear las formas en que se lograrán las ventas esperadas, se deben analizar los clientes potenciales, características del producto, conceptos para motivar la compra del producto, cubrimiento geográfico inicial y plan de ampliación geográfica.
- Estrategia promocional: Se deben analizar los aspectos que facilitaran la promoción de la empresa como nombre, marca, eslogan, programa de medios, ideas para promocionar la marca y medios de publicidad.
- Estrategia de distribución: Canales a utilizar, puntos de venta, métodos de despacho, costos de transporte y política de inventario de producto terminado.

**3.2.8. Análisis técnico.** Se realiza con el objetivo de determinar si es posible fabricar y vender el producto o servicio con las características de calidad, cantidad y costo requeridos. Por esta razón es importante determinar las tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, recursos humanos, etcétera (Varela, 2008). Los elementos que se deben analizar son:

- Análisis del producto: Todos los aspectos relacionados con la fabricación del producto o la prestación del servicio.
- Facilidades: Aspectos relacionados con las instalaciones de la empresa como ubicación geográfica, servicios, facilidad de transporte, área requerida, ventilación, iluminación.
- Equipos y maquinarias: Especificación de los equipos y maquinas requeridos como el personal para la operación de estos
- Distribución de espacios: Se debe hacer un plano que ilustre la distribución de planta.

**3.2.9. Análisis administrativo.** El objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y el personal de la empresa, la estructura organizacional y las políticas de administración de personal (Varela, 2008).

- Grupo Empresarial: Se deben definir aspectos como los miembros del grupo comercial, nivel de participación de estos en la gestión, condiciones salariales y distribución de utilidades
- Personal ejecutivo: Personas que ocuparán cargos básicos, tipo de contratos, salarios, prestaciones y demás políticas de administración de personal.
- Organización: Estructura básica (organigrama), líneas de autoridad, estilo de dirección, comités de dirección y sus funciones.
- Empleados: Perfiles, mecanismos de selección, contratación y desarrollo, programas de capacitación, disponibilidad de personal, contratación con terceros.

**3.2.10. Análisis legal.** En este análisis se define la posibilidad legal para que la empresa se establezca y opere, se deben determinar (Varela, 2008):

- Aspectos legales como tipo de sociedad, procedimientos para la conformación de esta, implicaciones tributarias, normas sobre la comercialización de los productos, derechos de propiedad intelectual
- Aspectos de legislación urbana como dificultades legales o de regulación para la empresa, tramites y permisos ante organismos gubernamentales, régimen de importación o exportación.

**3.2.11. Análisis Ambiental.** Se debe realizar un análisis de aspectos como: emisiones, efluentes y residuos de la compañía, mecanismos de control de contaminación, riesgos para los trabajadores, sostenibilidad ambiental, mecanismos de higiene y seguridad ambiental (Varela, 2008).

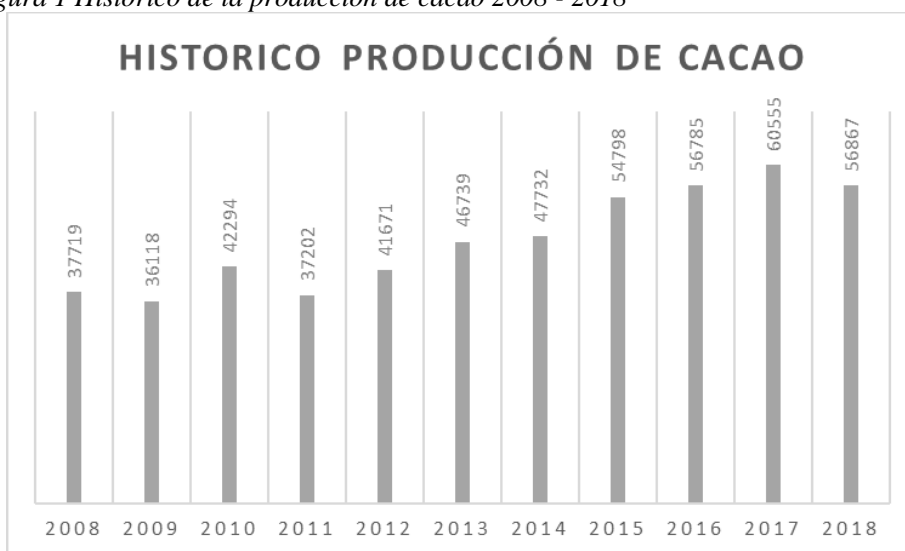
**3.2.12. Análisis Financiero.** El objetivo de este estudio es conocer los requerimientos financieros, las fuentes y condiciones de estas y la posibilidad de acceder a dichas fuentes. Asimismo, se determinan los gastos financieros y pagos de capital propios de préstamo, se analiza la liquidez de la organización y se elaboran las proyecciones financieras (Varela, 2008). Se deben cumplir las siguientes etapas:

- Flujo de caja: Esta herramienta permite determinar las necesidades de capital en los distintos momentos de desarrollo de la empresa.
- Estado de resultados: Muestra las utilidades producidas, compara ingresos con costos en un periodo de la empresa y produce el valor de los impuestos de renta.
- Balance: Muestra el estado de las diversas cuentas al final de cada ciclo tributario.
- Estrategias financieras: Se deben indicar las fuentes de financiación, condiciones financieras de los recursos, estrategias para la adquisición de recursos faltantes, oferta a socios y accionistas.

#### 4. Análisis del entorno

La Federación Nacional de Cacaoteros anunció que la producción de cacao, para el año 2018 había concluido con una producción de 56.867 toneladas, lo que equivale a un incremento del 6.48% en los últimos 10 años. En la Figura 1 se muestra la producción nacional en toneladas, correspondiente a los años 2008-2018, donde se refleja el crecimiento de esta cifra.

Figura 1 Histórico de la producción de cacao 2008 - 2018



*Nota: Histórico de la producción de cacao desde el año 2008 al 2018 en toneladas. Adaptado de Federación Nacional de Cacaoteros, 2018*

Se observa una reducción en la producción de cacao al finalizar el año 2018 con respecto al año anterior debido a los flujos de floración, al incremento de enfermedades en los cultivos y a las inundaciones producidas por las lluvias de inicio de año, según los registros de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo y Desastres – UNGRD, entre enero y octubre del 2018 se

presentó un aumento en las inundaciones, vendavales, tormentas eléctricas y granizadas. Sin embargo, el último trimestre se logró un aumento significativo en la producción y al finalizar el año, se obtuvo la segunda producción más alta de la historia después del año 2017, por lo que se ha pronosticado para los próximos años un aumento en el cultivo de cacao en caso de no presentarse afectaciones climáticas significativas.

El departamento de Santander es el mayor productor de cacao en el país con un amplio margen de ventaja, en el 2018 aportó una producción de 23.574 toneladas con respecto a las 56.867 toneladas producidas a nivel nacional, esto corresponde a un porcentaje de participación del 45.41% como se puede observar en la Tabla 2.

*Tabla 2*  
*Producción de cacao por departamento*

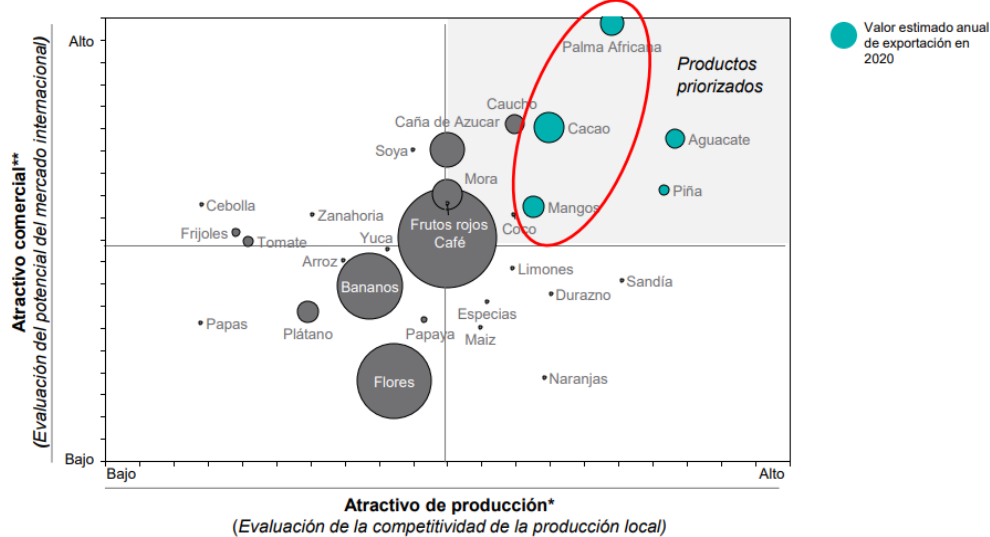
Departamento	Producción	% Partic
Santander	23574	41,45%
Antioquia	4905	8,63%
Arauca	4478	7,87%
Hula	4466	7,85%
Tolima	4108	7,22%
Nariño	3376	5,94%
Cesar	1902	3,34%
Meta	1610	2,83%
Cundinamarca	1504	2,64%
Norte de Santander	1101	1,94%
Putumayo	998	1,75%
Caldas	967	1,70%
Boyacá	867	1,52%
Cauca	732	1,29%
Bolívar	724	1,27%
Valle	427	0,75%
Córdoba	401	0,71%
Quindío	167	0,29%
Choco	162	0,28%

Magdalena	138	0,24%
Caquetá	114	0,20%
Guaviare	64	0,11%
Casanare	44	0,08%
Risaralda	28	0,05%
Vichada	6	0,01%
Sucre	3	0,01%
Guainía	1	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>56867</b>	<b>100,00%</b>

*Nota: Toneladas de cacao producidas por departamento para el año 2018. Adaptado de Federación Nacional de Cacaoteros, 2018.*

Según un estudio de Techno Serve, en Colombia no se está realizando un adecuado aprovechamiento del terreno, pues la mayoría de los agricultores cultivan los productos por tradición familiar o desconocimiento de otras alternativas, sin cuestionar la rentabilidad de estos.

*Figura 2 Atractivo comercial de productos agrícolas*



*Nota: Atractivo comercial de algunos productos agrícolas. Tomado de estudio realizado por Techno Serve, 2015.*

Por esta razón, se determinaron los productos que aportarían de manera más significativa al desarrollo del sector, utilizando como variables el atractivo comercial y el activo de producción y

se llegó a la conclusión de que los productos con mayor atractivo a mediano plazo son, como se muestra en la Figura 2: el mango, el cacao y la palma africana.

#### **4.1. Macroentorno**

Para realizar el análisis del macroentorno se utilizará la metodología PESTEL, que permite evaluar los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan influir en la idea de negocios.

**4.1.1. Factor político y legal.** El gobierno actual ha venido trabajando en políticas que promueven el emprendimiento y el aumento de la productividad del campo, específicamente se ha priorizado el cultivo de cacao en el país debido al reconocimiento que posee a nivel nacional. A continuación, se mencionan algunas de estas políticas que favorecen el desarrollo del presente plan de negocios:

Con la aprobación de la Ley de Financiamiento en el año 2018, el gobierno facilitó la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas a través de incentivos, renta exenta y simplificación de trámites y costos. Esta ley beneficia a los emprendedores ya que la tarifa del impuesto de renta se reduce de 33% a 30% en los próximos cuatro años, así como la deducción en el impuesto de renta de los gastos en IVA de la inversión en capital y de los pagos del impuesto de Industria y Comercio. De igual manera, esta ley incentiva el emprendimiento con eliminación gradual de la renta presuntiva (Dinero, 2019).

Así mismo, los emprendedores del sector agropecuario tendrán beneficios de rentas exentas. Los emprendimientos de este sector que cumplan algunos lineamientos como: iniciar actividades

antes del 31 de diciembre de 2021, generar mínimo 10 empleos y una inversión superior a los 25.000 UVT, tendrán una exención de 10 años en el impuesto de renta (Semana, 2018).

Además de estos beneficios, existe un mecanismo que simplifica los procedimientos para facilitar el entendimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias. El mecanismo de tributación simple, diseñado para los emprendedores y las micro y pequeñas empresas que cuenten con ingresos brutos inferiores a 80.000 UVT, facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias en un único formulario para liquidar obligaciones de renta, consumo, IVA e ICA en un solo pago, asimismo estos contribuyentes no tendrán que volverse agentes retenedores del IVA (Dinero, 2019).

Paralelamente, el gobierno actual ha puesto en marcha algunas estrategias para lograr que el sector agrícola crezca un 4% anual, elevar su productividad y mejorar la rentabilidad de los productores (Minagricultura, 2019). Uno de estos planes es el programa de “Agricultura por contrato” que conecta al productor con el comprador sin intermediarios (Minagricultura, 2018), también se ha facilitado la colocación de crédito para la financiación de actividades en el campo y con el Plan de Ordenamiento de la Producción busca mitigar los ciclos de sobreproducción y escasez, disminuir la volatilidad de precios y reducir los costos de producción (Minagricultura, 2019).

Por otra parte, el ministro de agricultura ha brindado especial atención al sector cacaotero, un ejemplo de ello es la puesta en marcha del proyecto Agroemprende Cacao, que beneficiaría a más de 55 cooperativas dedicadas al cultivo de cacao. Esta iniciativa busca, a través de alianzas entre el Gobierno de Canadá y algunas instituciones públicas y privadas de Colombia,

incrementar en un 30% el ingreso de 5.000 familias cacaoteras en un periodo de seis años y se implementará en los departamentos de Putumayo, Meta, Boyacá, Santander y Antioquia (Semana, 2020).

De igual manera, para el desarrollo de la idea de negocio se deben tener en cuenta algunos aspectos legales que regulan el funcionamiento de las empresas:

- La norma ISO 22000 establece algunos requisitos para las empresas productoras de alimentos, su objetivo es garantizar que los productos lleguen en perfecto estado al consumidor y de esta manera fortalecer su confianza (ISO, 2018).
- El Decreto 589 del 11 de abril de 2016 y el Decreto 768 de 6 de mayo de 2016 que modifican los requisitos para la inscripción y actualización del Registro Único Tributario (RUT). Por ello, desde el 11 de mayo de 2016, el proceso de asignación de NIT a través de la Cámara de Comercio se simplifica tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas (DIAN, 2016).
- Otro aspecto para tener en cuenta son las normas para la protección del medio ambiente, la ISO 14001 está constituida por los siguientes parámetros ambientales: Ley de responsabilidad ambiental, ley de aguas, ley de residuos y suelos contaminados, ley de envases y residuos, ley de ruido, ley de evaluación ambiental, ley de calidad de aire y protección de la atmósfera y ley de derechos de emisión de gases de efecto invernadero (ISO, 2017).
- Para concluir, es importante mencionar que el artículo 2 de la Resolución 0312 de 2019 ha establecido que el SG-SST (Sistema de gestión de seguridad y salud en el

trabajo), que consiste en llevar a cabo una serie de procesos con el fin de prevenir las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, deberá ser implementado de manera obligatoria por todas las empresas. Por consiguiente, este es un aspecto para tener en cuenta para el desarrollo de el plan de negocio considerado en este proyecto (Mintrabajo, 2018).

**4.1.2. Factor económico.** Según cifras de DANE, en el año 2018 el Producto Interno Bruto (PIB) creció 2.7% con respecto al año 2017 y las actividades que más contribuyeron a este crecimiento fueron:

- Las actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos crecieron 5%
- La administración pública y defensa, educación y salud creció 4.1%
- El comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida creció 3.1%

*Tabla 3*  
*Tasa de crecimiento del PIB según actividad económico*

<b>Tasa de crecimiento según actividad económica</b>	
<b>Actividad económica</b>	2018
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca</b>	2,0
<b>Explotación de minas y canteras</b>	-0,8
<b>Industrias manufactureras</b>	2,0
<b>Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado</b>	2,7
<b>Construcción</b>	0,3
<b>Comercio al por mayor y al por menor</b>	3,1
<b>Información y comunicaciones</b>	3,1
<b>Actividades financieras y de seguros</b>	3,1
<b>Actividades inmobiliarias</b>	2,0

<b>Actividades profesionales, científicas y técnicas</b>	5,0
<b>Administración pública, defensa, educación y salud</b>	4,1
<b>Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación</b>	1,4
<b>PIB</b>	<b>2,7</b>

*Nota: Aporte de cada actividad económica al crecimiento del PIB del año 2018. Adaptado de cifras del DANE, 2019*

Como se puede observar en la Tabla 3, el sector agrícola y el sector manufacturero crecieron un 2%, lo cual no representa una gran contribución, pero no fueron actividades que aportaron negativamente al PIB como la explotación de minas y canteras que disminuyó 0.8%.

Analizando el sector agrícola, ganadería, caza, silvicultura y pesca, la actividad que tuvo más crecimiento fue la pesca y acuicultura en 7.4% y el sector agrícola creció 1.5%, según lo muestra la Tabla 4. Por otra parte, para la industria manufacturera, las dos actividades con mayor crecimiento fueron la fabricación de muebles, colchones y somieres (3.7%) y la elaboración de productos alimenticios (3.2%) como lo muestra la Tabla 5 (DANE, 2019), sector donde se encuentra la idea de negocio planteada.

*Tabla 4  
Tasa de crecimiento del PIB en el sector agrícola*

<b>Tasa de crecimiento sector agrícola</b>	
<b>Actividad económica</b>	<b>2018</b>
<b>Cultivos agrícolas transitorios y permanentes</b>	1,5
<b>Ganadería</b>	3,6
<b>Silvicultura y extracción de madera</b>	-2,8
<b>Pesca y acuicultura</b>	7,4
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca</b>	2,0

*Nota: Crecimiento del PIB en el sector agrícola. Adaptado de cifras del DANE, 2019.*

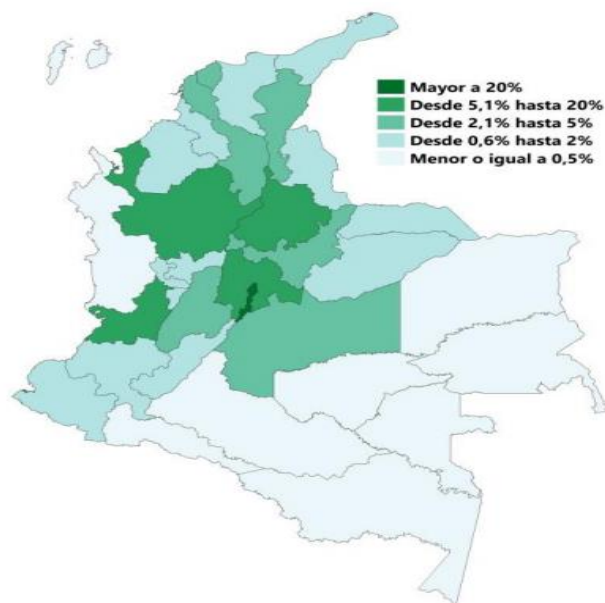
Tabla 5

Tasa de crecimiento del PIB en el sector manufacturero

Tasa de crecimiento sector manufacturero	
Actividad económica	2018
Elaboración de productos alimenticios	3,2
Fabricación de productos textiles	-0,2
Transformación de madera	2,8
Coquización	1,3
Fabricación de productos metalúrgicos	2,2
Fabricación de muebles y colchones	3,7
Industrias manufactureras	2

Nota: Crecimiento del PIB en el sector manufacturero. Adaptado de cifras del DANE, 2019.

Figura 3 Participación en el PIB por departamentos



Nota: Porcentaje de participación en el PIB según departamentos. Tomado de cifras del DANE, 2019

Adicionalmente, para el año 2018 Santander se encontró dentro de los departamentos que representan más del 50% del PIB nacional junto con Bogotá, Valle del Cauca y Cundinamarca

(DANE, 2019), como lo muestra la Figura 3. Santander tuvo un crecimiento económico del 2.2%, y se destaca por sus aportes en el sector Industria, Construcción y Agropecuario en el orden mencionado con una participación nacional de 9.6%, 8.5% y 7.8% respectivamente (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

Por otra parte, la pandemia del COVID-19 ha traído sus efectos negativos sobre la economía del país y debido a crisis como el estancamiento productivo, la disminución en los precios del petróleo y el desempleo se pronostica en el año 2020 una reducción del 7.8% del PIB. Por esta razón el comercio internacional también se ha visto afectado debido al cierre de fronteras, la baja producción, el incremento de precios y los largos tiempos de entrega (Universidad EAN, 2020).

**4.1.3. Factor social.** Según la última encuesta realizada por el DANE, el total de habitantes en Colombia para el año 2018 es de 48.258.494, de los cuales el 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres y la mayor parte de la población correspondiente al 68,2% se encuentran entre los 15 y 65 años.

Por otra parte, el DANE proyecta que para el año 2020 el municipio de Santander tendrá 2.280.908 habitantes y el 55.7%, correspondiente a 1.270.187, se encontrará en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB) donde se localizará la empresa Caofit.

En cuanto a los hábitos de consumo de la población ubicada en el AMB, según un estudio realizado por la Universidad de Santander (UDES), se encontró que las nuevas cadenas de precios bajos han influido pues el 17% de los encuestados consideran que la llegada de estas nuevas plataformas cambió un 70% dichos hábitos. En la encuesta también se encontró que para

los Santandereanos es importante el precio y la cercanía en el momento de tomar decisiones a cerca de sus compras y que realizan un mayor gasto de dinero en la compra de alimentos (Cimep - UDES, 2017).

Por otra parte, según la Encuesta de Calidad de Vida realizada por el DANE en el 2018, entre las variables ingresos, trabajo o actividad, seguridad y salud, los Santandereanos le dan a esta última una calificación de 8.21, siendo este el aspecto en el que se encuentran más satisfechos. Sin embargo, el 64.9% de las habitantes del departamento de Santander consumen bebidas azucaradas y como se observa en la Tabla 6, hay una proporción alta en el grupo de 14 a 18 años. La encuesta también indica que el 6.9% de las personas de más de 10 años fuma y que el 59,8% de estos lo hace diariamente, estos resultados se observan en la Tabla 7 (DANE, 2019).

Con estas observaciones se puede concluir que los Santandereanos no tienen hábitos saludables, por lo que la empresa Caofit, aportaría positivamente a la salud de los habitantes, ofreciendo productos de agradable sabor que a su vez contribuyan a crear hábitos de alimentación sanos.

Tabla 6

Consumo de bebidas azucaradas, región oriental.

Personas de 2 años y más que consumen bebidas azucaradas (%) Oriental: total nacional, regional, departamentos (2018)					
Departamento	Total (%)	2 a 8 años (%)	9 a 13 años (%)	14 a 18 años (%)	19 años y más (%)
Meta	74,2	74,5	83,4	87,7	71
Norte de Santander	74,2	65,9	81,8	85,1	73,1
Total nacional	68,4	65	79	82,9	65,8
Total región	67,6	61,2	78,5	81,2	65,6
Cundinamarca	66,8	56,5	79,6	79,1	65,3
Santander	64,39	59,1	75,3	78,2	62,9
Boyacá	61,8	58,3	73,3	80,3	58,3

Nota: Consumo de bebidas azucaradas en la región oriental. Adaptado de cifras del DANE, 2019

Tabla 7

*Personas de 10 y más años que fuman actualmente en Santander*

<b>Personas de 10 años y más que fuman actualmente en Santander</b>				
<b>Grupos de edad</b>	<b>% fumadores</b>	<b>Frecuencia</b>		
		<b>Diariamente</b>	<b>Algunos días a la semana</b>	<b>Menos de una vez por semana</b>
<b>Total</b>	6,9	59,8	29,6	10,6
<b>10 a 17 años</b>	1,0	56,4	32,6	11,0
<b>18 años y más</b>	8,0	59,9	29,5	10,6

*Nota: Porcentaje de personas de 10 o más años que fuman en el departamento de Santander para el año 2018. Adaptado de cifras del DANE, 2019*

**4.1.4. Factor tecnológico.** En Colombia se han llevado a cabo algunos avances tecnológicos en los últimos años, sin embargo, el gobierno tiene claro que este es un aspecto al que se le debe dar importancia ya que el mundo está constante cambio y la tecnología es un elemento clave para el desarrollo del país.

Por esta razón, entre los esfuerzos realizados por el presidente para impulsar el desarrollo del país, se encuentra la creación del Ministerio de la Ciencia, Tecnología e Innovación, que consiste en la transformación de Colciencias a ministerio y se espera que promueva el conocimiento científico y tecnológico, contribuya al desarrollo, al crecimiento del país y se anticipe a los retos tecnológicos futuros (EL TIEMPO, 2020).

Otra entidad gubernamental que trabaja en soluciones para el sector agropecuario es la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Agrosavia), una entidad pública cuyo objetivo es la generación del conocimiento científico y el desarrollo tecnológico agropecuario (AGROSAVIA, 2018). Uno de los proyectos que ha desarrollado es el de implementar la inteligencia artificial en el proceso de análisis de suelos, con esta herramienta se puede conocer

con mayor precisión y en el menor tiempo, el estado y recomendaciones de fertilización para la tierra antes de empezar la siembra. Los agricultores recogen muestras de suelo de sus cultivos, las envían a Agrosavia, posteriormente allí se realizan los respectivos análisis y se generan recomendaciones de fertilización, los resultados pueden tardar de 12 a 15 días hábiles y los agricultores los pueden consultar a través del portal web (EL TIEMPO, 2019).

Agrosavia también ha realizado diversas investigaciones para el sector cacaotero, recientemente desarrolló una cartilla con prácticas inteligentes en el cultivo de cacao para su desarrollo sostenible donde realiza algunas recomendaciones tecnológicas que benefician el sistema de producción de cacao como: Análisis químico y físico del suelo, correcciones en la fertilización del suelo, siembra de clones para el mercado de grano fino y aroma, manejo de plagas y enfermedades y uso de técnicas agroforestales (Agrosavia, 2019).

Por otra parte, teniendo en cuenta la situación actual por el COVID-19 en Colombia, se percibe un punto positivo con respecto al comercio electrónico ya que entre el 5 de abril y el 3 de mayo se ha presentado un incremento del 73% en el e-commerce (Portafolio, 2020), esta es una ventaja para las empresas que ofrecen sus productos online ya que al finalizar la emergencia sanitaria los Colombianos tendrán una percepción diferente del comercio electrónico.

**4.1.5. Factor ecológico.** Cada actividad que realiza el ser humano trae algún impacto ambiental y las empresas no son la excepción, por esta razón la responsabilidad ambiental se ha convertido en una de las metas de varias organizaciones para el desarrollo y competitividad e igualmente se han llevado a cabo proyectos a nivel nacional para reducir el impacto ambiental ocasionado por las empresas.

Un claro ejemplo de esto es la iniciativa Visión 30/30, creada por la ANDI, a la cual se han unido más de 100 empresas de 19 sectores económicos que realizarán una mejor gestión de los envases y empaques, a través de acciones de reciclaje, reúso y reducción. Además, también tiene como objetivo la promoción de prácticas de eco- diseño, desarrollo de nuevos modelos de negocio e incremento en el aprovechamiento de materiales, la meta es que Colombia aproveche al menos el 30% de los envases y empaques para el año 2030 (ANDI, 2019).

Por otra parte, actualmente el país atraviesa por una gran transformación debido al posconflicto, la paz puede traer grandes beneficios en cuanto al desarrollo en el campo, sin embargo, este crecimiento también puede ocasionar impactos sobre el medio ambiente (Morales, 2017) esto se debe a que el sector agrícola al tener una alta dependencia con el medio ambiente, también lo puede afectar en gran medida.

En desarrollo a lo anterior, uno de los factores que más impacta el medio ambiente es la generación de residuos agrícolas, por esta razón las empresas también han efectuado cambios para aprovechar al máximo los residuos, como lo ha hecho la empresa Carvajal al utilizar el bagazo de caña, residuo que queda después de la transformación de la caña de azúcar, para producir papel ecológico (Carvajal, 2018). Otro ejemplo es la empresa Arroz Blanquita, que se propuso, en alianza con la Universidad del Valle y Colciencias, aprovechar la cascarilla del cereal para la producción de concretos de alta resistencia y de esta manera evitar el impacto ambiental causado por la disposición final de este residuo (El País, 2019).

Teniendo en cuenta los ejemplos anteriormente mencionados, la empresa contemplada en este trabajo estaría dentro de estas organizaciones responsables con el medio ambiente, pues el

principal propósito de la idea de negocio es aprovechar al máximo la cascarilla del cacao, uno de los principales residuos en su transformación, para generar mayor rentabilidad y bajo impacto ambiental.

## **4.2. Microentorno**

Para este análisis se utilizará el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, que permite crear un plan con el fin de maximizar los recursos y superar a la competencia.

**4.2.1. Poder de negociación del cliente.** La empresa Caofit ofrecerá productos a base de cacao, con características dietéticas que harán de este un producto saludable y diferente apetecido por los clientes. Los productos que fabricará la empresa serán: Galletas y ponqués, utilizando la cascarilla del cacao que reemplazará en una proporción la harina de trigo, con el fin de darle características saludables.

El poder de negociación de los clientes es baja ya que en el mercado no existe un producto que tenga las mismas características de los productos que ofrecerá la empresa.

**4.2.2. Poder de negociación de los proveedores.** El departamento de Santander es el mayor productor cacaotero en el país, esto quiere decir que en la región existe una importante cantidad de familias productoras de cacao, por esta razón el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Se tendrá como objetivo brindar un producto de alta calidad a los clientes y se observa una ventaja pues el cacao de la región es el mejor en el país e incluso ha tenido varios reconocimientos a nivel nacional.

**4.2.3. Amenaza de nuevos productos.** Últimamente en el país se está presenciando el surgimiento empresas que busquen ser amigables con el medio ambiente y con la salud de los clientes, en especial se ha venido prestando bastante atención al cacao y en nuevas formas para utilizarlo, por esta razón la amenaza de nuevos productores es alta.

Debido a esto, es importante fidelizar a los clientes brindando productos de alta calidad y crear estrategias para posicionarse en el mercado.

**4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.** Esta amenaza es alta pues existen galletas y ponqués de algunas marcas reconocidas como TOSH, Fitness y Quaker, que igualmente son dietéticos (el listado de estos productos se detallará en la Tabla 17 del numeral 3.6) sin embargo, los productos ofrecidos por la empresa Caofit poseen características que solo las puede aportar el ingrediente más importante que es la cascarilla del cacao.

**4.2.5. La rivalidad entre los competidores existentes.** Actualmente no existe un competidor que fabrique este tipo de productos con las mismas características, por esta razón la rivalidad sería moderada ya que los competidores más cercanos serían los productores de galletas y ponqués dietéticos.

Entre estos competidores se encuentran empresas reconocidas a nivel nacional y tienen una trayectoria en el mercado, se espera que Caofit al ser una empresa creada en la región, comprometida con el medio ambiente y la salud, se diferencie de la competencia y esto sea clave para que sus clientes prefieran la marca.

## **5. Estudio de mercado**

A continuación, se realizará una descripción más detallada de los productos que ofrecerá la empresa, se analizarán los posibles clientes y la competencia.

### **5.1. Descripción de los productos**

La empresa Caofit inicialmente fabricará dos productos: galletas y ponqués. Estos pasabocas se elaborarán con un porcentaje de harina de cascarilla de cacao, que posee alto contenido de fibra y antioxidantes, y otro porcentaje de harina integral, no se elaborarán con harinas refinadas y por esta razón serán productos integrales y saludables. Otros ingredientes que se utilizarán en la fabricación de los productos serán: nueces, semillas, cereales y Stevia para endulzar.

Para conocer la presentación ideal de los productos se encuestará una muestra representativa de clientes potenciales y los dos productos se empacarán en cajas biodegradables que tendrán la información de la empresa y las características nutricionales del producto.

### **5.2. Segmentación del mercado**

La empresa se ubicará en Bucaramanga y posteriormente se expandirá a los demás municipios, por esta razón, inicialmente los clientes potenciales de la empresa serán los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga, mayores de 19 años, que tengan conciencia sobre los buenos hábitos de alimentación y que quieran consumir pasabocas de buen sabor que a la vez beneficien su salud. Caofit ofrecerá productos de alta calidad y tendrán un precio medio de fácil acceso a personas de estrato social medio-alto.

**5.2.1. Perfil de los posibles clientes.** La empresa Caofit puede tener dos tipos de clientes:

**5.2.1.1. Minoristas.** Son lugares donde los clientes pueden conocer y adquirir los productos, los clientes minoristas que comercializarán directamente con el cliente como tiendas o supermercados.

**5.2.1.2. Clientes directos.** Son los clientes que se comunicarán directamente con la empresa Caofit para adquirir los productos, a través de redes sociales

### **5.3. Mercado objetivo**

El mercado objetivo se define como los habitantes en la cabecera urbana del área metropolitana de Bucaramanga, mayores de 19 años, pertenecientes a estratos 3,4,5 y 6 que se interesen en tener hábitos de alimentación saludables

### **5.4. Investigación de mercados**

**5.4.1. Objetivo general.** Identificar el nivel de aceptación y consumo de pasabocas integrales, como galletas y ponqués, en el área metropolitana de Bucaramanga.

#### **5.4.2. Objetivos específicos.**

- Determinar los hábitos de consumo de galletas y ponqués integrales de los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga.
- Conocer el nivel de consumo de galletas y ponqués integrales con el fin de estimar la demanda del mercado.

- Identificar el valor que los clientes potenciales están dispuestos a pagar para adquirir galletas y ponqués saludables.
- Determinar el conocimiento que tienen los habitantes del AMB sobre la cascarilla de cacao y sus propiedades, con el fin de establecer estrategias publicitarias para el producto.

**5.4.3. Diseño de la investigación.** A continuación, se realizará una investigación utilizando fuentes primarias con el fin de solucionar dudas respecto a la comercialización, distribución y ventas de las galletas y ponqués integrales en el área metropolitana de Bucaramanga. Con esta investigación se busca recolectar, organizar, clasificar y estudiar la información con el fin de tomar decisiones correctas para la puesta en marcha de la empresa.

**5.4.4. Tamaño de la muestra.** De acuerdo con el último censo realizado por el DANE, en el año 2018 habitaban 1.131.157 personas en la cabecera municipal del área metropolitana de Bucaramanga, de los cuales el 19.4% eran menores de 20 años, como lo indica la tabla 8.

*Tabla 8*  
*Habitantes de 0 a 19 años en la cabecera municipal del AMB*

Habitantes de 0-19 años en la cabecera municipal del AMB (2018)	
<b>0 a 4 años</b>	67.205
<b>10 a 14 años</b>	72.262
<b>15 a 19 años</b>	79.976
<b>TOTAL menores de 20 años</b>	219.443
<b>Total habitantes</b>	1.131.157
<b>% menores de 20 años</b>	19,40%

Según proyecciones del DANE, para el año 2020 se encontrarán 1.196.105 personas habitando en la cabecera municipal del área metropolitana de Bucaramanga. Teniendo en cuenta que el 19.4% son menores de 20 años, la muestra se calculará con una población de 964.061 habitantes mayores de 19 años de la cabecera municipal del AMB. Debido a que se tiene una población cuantificable y finita, se utiliza la siguiente ecuación para conocer el número de encuestas a realizar:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población objetivo

p: Probabilidad de error (0,5)

q: Probabilidad de éxito (0,5)

Z: Probabilidad normal con un nivel de confianza del 95% = 1.96

e: Error permitido (8%)

Reemplazando los datos en la formula, tenemos que:

$$n = \frac{964061 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (964061 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384,007$$

$$n \approx 384$$

Finalmente se realizan 396 encuestas, demostrando que estas son una representación estadística de la población.

**5.4.5. Recolección de datos.** La recolección de la información se realizó a través de Google Forms, se compartió el enlace de la encuesta en redes sociales y se obtuvieron 396 respuestas por dicho medio. La encuesta está conformada por tres secciones con un total de 15 preguntas (Ver Apéndice A).

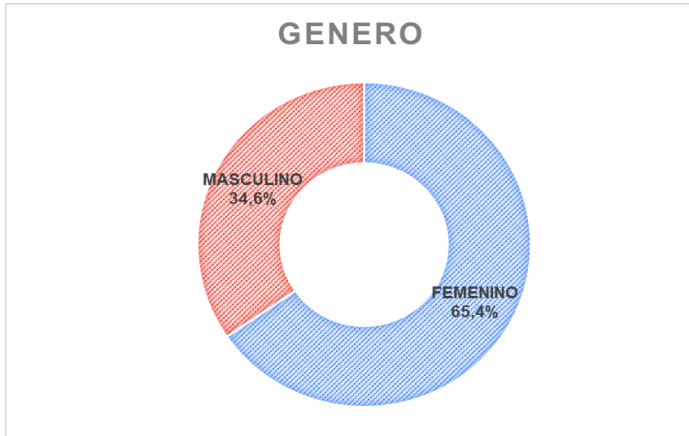
- **Primera sección:** Con esta sección se pretende conocer las características demográficas de las personas encuestadas (como edad, género y nivel socioeconómico) además se realizan preguntas generales sobre los hábitos de consumo de galletas y ponqués, adicional se indaga sobre el conocimiento que tienen las personas a cerca de la cascarilla del cacao.
- **Segunda y Tercera Sección:** En estas dos secciones se realizan preguntas con el objetivo de conocer la intención y frecuencia de compra y el precio y la presentación preferidos de las galletas y ponqués integrales respectivamente.

**5.4.6. Resultado de la investigación.** A continuación, se analizarán los resultados obtenidos al aplicar las encuestas, igualmente se encuentran en el Apéndice B:

**5.4.6.1. Sección 1: Aspectos generales.** De las tres primeras preguntas de esta sección se puede concluir que la participación de mujeres, correspondiente al 65.4%, fue mayor que la participación de los hombres con un 34.6% (Figura 4). En cuanto al nivel socioeconómico de los encuestados, se puede observar en la Figura 6 que la mayoría se encuentra en el estrato 3 (39.9%) y que en el estrato 2 y 4 la distribución fue similar con 22% y 27.5% respectivamente.

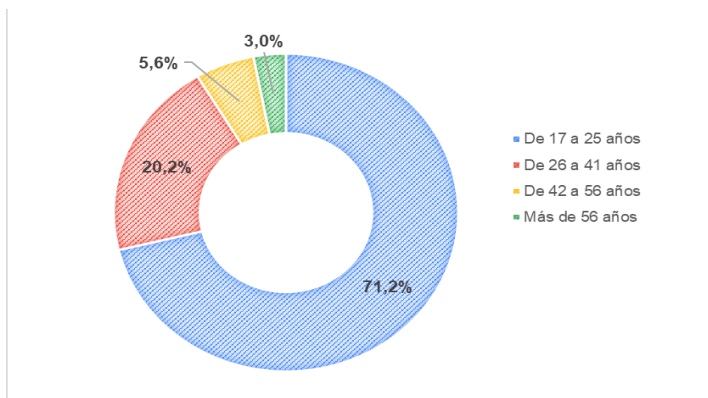
1. Genero

Figura 4 Genero del encuestado



2. Edad

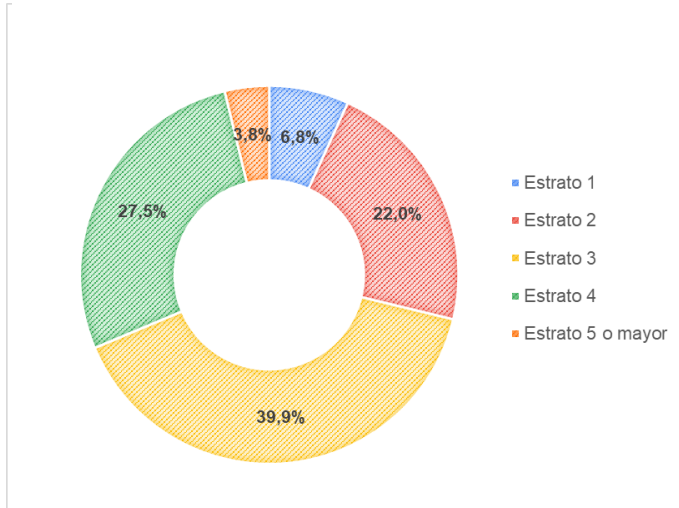
Figura 5 Rango de edad del encuestado



Finalmente se evidencia en la Figura 5 que la mayoría de los encuestados se encuentran entre los 17 y 25 años (71.2%), también hay una proporción considerable de encuestados entre los 26 y 41 años (20.2%) y los encuestados mayores de 41 años corresponden solamente al 8.6%.

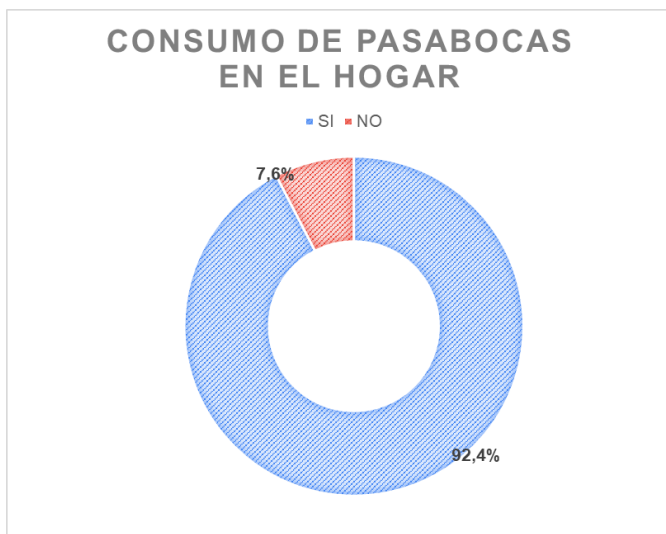
3. ¿En qué nivel socio económico se encuentra su vivienda?

Figura 6 Nivel socioeconómico del encuestado



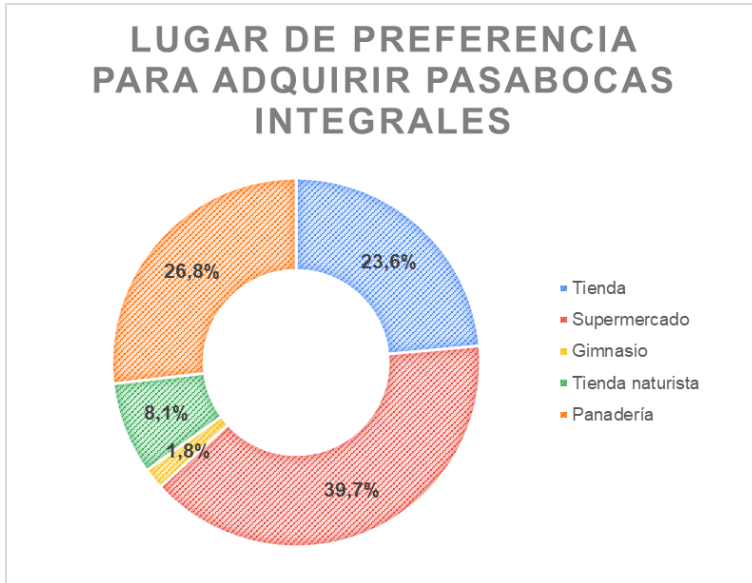
4. ¿En su hogar se consumen pasabocas como galletas o ponqués?

Figura 7 Consumo de pasabocas en el hogar



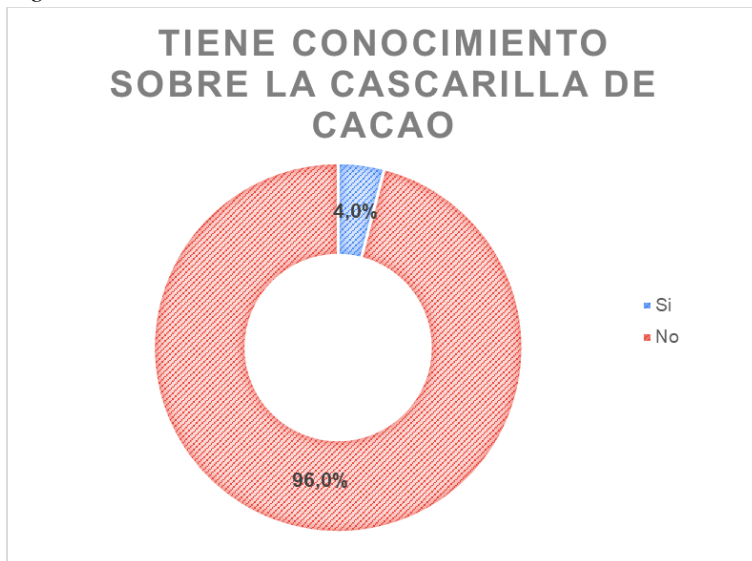
5. ¿En dónde compraría galletas o ponqués integrales? (Seleccione dos opciones)

Figura 8 Lugar de compra de pasabocas integrales



6. ¿Tiene algún conocimiento sobre la cascarilla de cacao?

Figura 9 Conocimiento sobre la cascarilla del cacao



7. Si su respuesta anterior fue "SI", conteste: ¿Qué conoce sobre la cascarilla de cacao?

A continuación, se enuncia un resumen de las principales respuestas de los encuestados.

*Tabla 9*

*Conocimientos que tienen los encuestados sobre la cascarilla de cacao*

Conocimientos sobre la cascarilla	Frecuencia
Origen	10
Propiedades nutricionales	5
Usos (abono, alimento para ganado, infusiones)	8

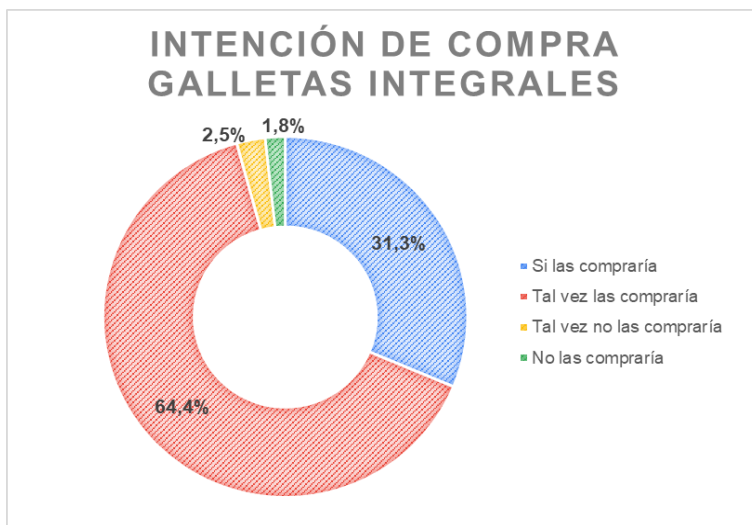
Con respecto a la pregunta número 5, se puede concluir que en la gran mayoría de los hogares (92.4%) se consumen pasabocas como galletas y ponqués lo que refleja la alta adquisición de estos productos en los hogares de los encuestados (Figura 7). De acuerdo con la pregunta número 6 (Figura 8), los encuestados prefieren adquirir los productos en el supermercado (76.5%), en la panadería (51.8%) y en la tienda (45.5%). Finalmente, se puede observar que la mayoría de los encuestados (96%) no tienen conocimiento sobre la cascarilla del cacao (Figura 9) y que las 16 personas que conocen sobre este subproducto mencionan características sobre su origen, sus propiedades y algunos usos como abono o preparación de té y alimento para el ganado, como se puede observar en la Tabla 9. Esta última conclusión es importante ya que un punto clave para promocionar los productos es dar a conocer los beneficios que tiene la cascarilla de cacao ya que no son muy conocidos por la población.

**5.4.6.2. Sección 2: Galletas integrales.** Analizando la sección de galletas integrales se puede concluir que, como lo indica la Figura 10, la mayoría de los encuestados consumirían el producto ya que el 31.3% de las personas contestaron que sí comprarían las galletas y el 64.4% indicaron

que tal vez lo harían. El 52.5% consumiría las galletas de una a dos veces por semana, el 12.6% a diario y solamente 2 personas indicaron que no consumen galletas (Figura 11).

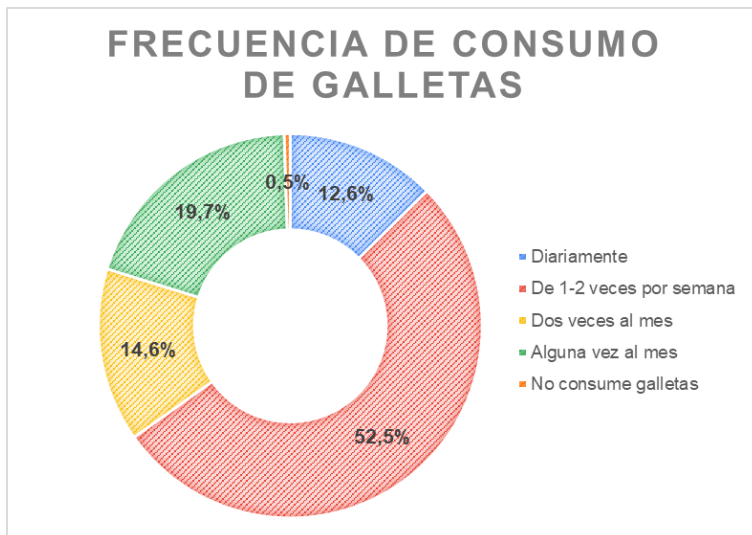
8. ¿Compraría galletas integrales, fabricadas a base de cascarilla de cacao?

Figura 10 Intención de compra de galletas integrales



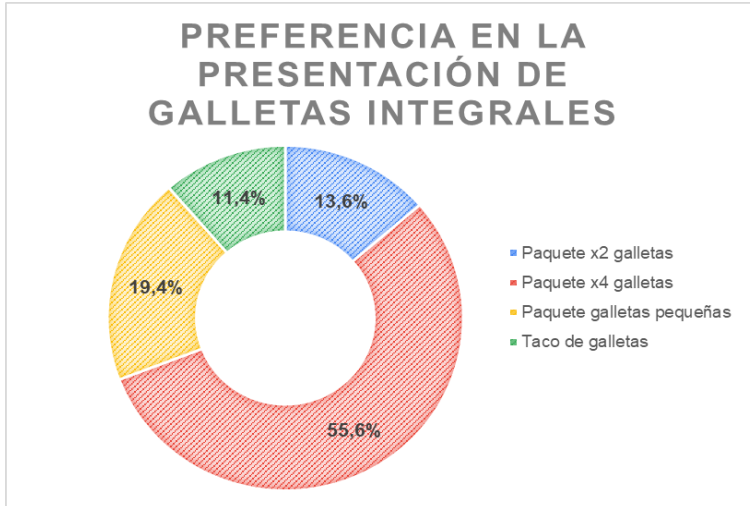
9. ¿Con qué frecuencia consumiría estas galletas?

Figura 11 Frecuencia de consumo de galletas integrales



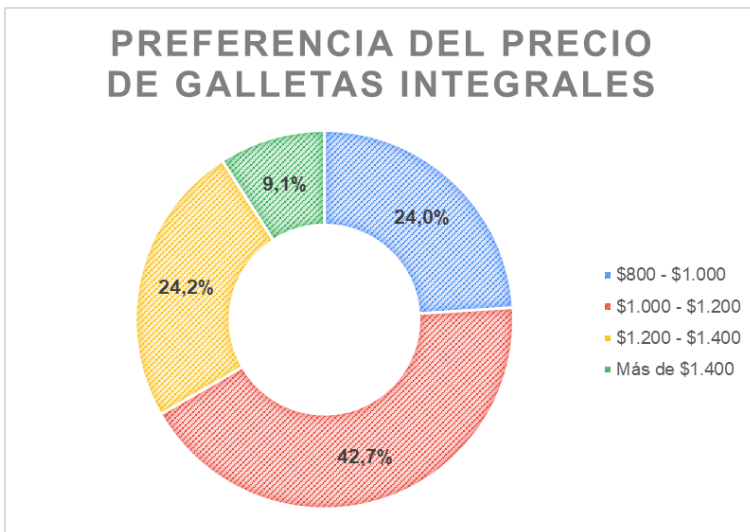
10. ¿En qué presentación prefiere comprar galletas integrales?

Figura 12 Preferencia en la presentación de galletas integrales



11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 galletas integrales?

Figura 13 Preferencia en el precio de galletas integrales



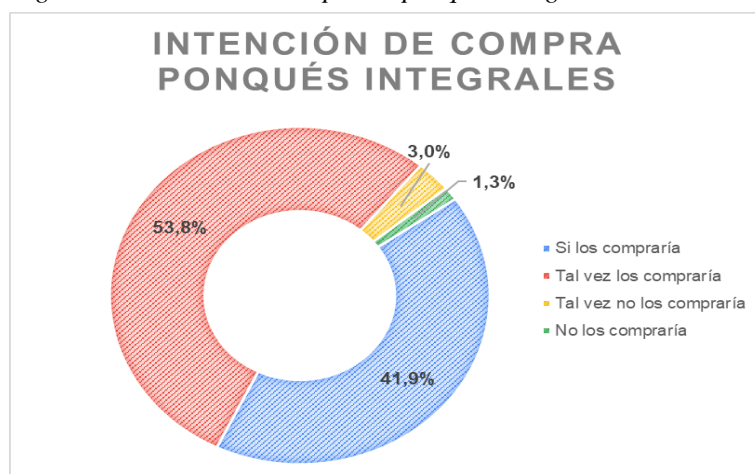
En cuanto a la preferencia en precio y presentación de las galletas integrales, el 55.6% de los encuestados indicaron que la mejor presentación sería por paquete de cuatro galletas como lo

indica la Figura 12 y el 42.7% indicaron que estarían dispuestos a pagar entre 1.000 y 1.200 pesos por un paquete de cuatro galletas integrales (Figura 13).

**5.4.6.3. Sección 2: Ponqués integrales.** Se puede concluir de esta sección que gran parte de los encuestados adquirirían el producto ya que, como se muestra en la Figura 14, el 41.9% indica que compraría el ponqué integral y el 53.8% que tal vez lo compraría. En cuanto a la frecuencia de adquisición del producto, los porcentajes fueron muy parecidos en tres de las opciones: el 38.4% de los encuestados indican que consumirían el producto una vez al mes, el 29.8% dos veces al mes y el 28.5% de una a dos veces por semana, el pequeño porcentaje restante de personas indican que consumirían ponqués diariamente o que no los consumirían (Figura 15).

12. ¿Compraría ponqués saludables, fabricados a base de cascarilla de cacao?

Figura 14 Intención de compra de ponqués integrales

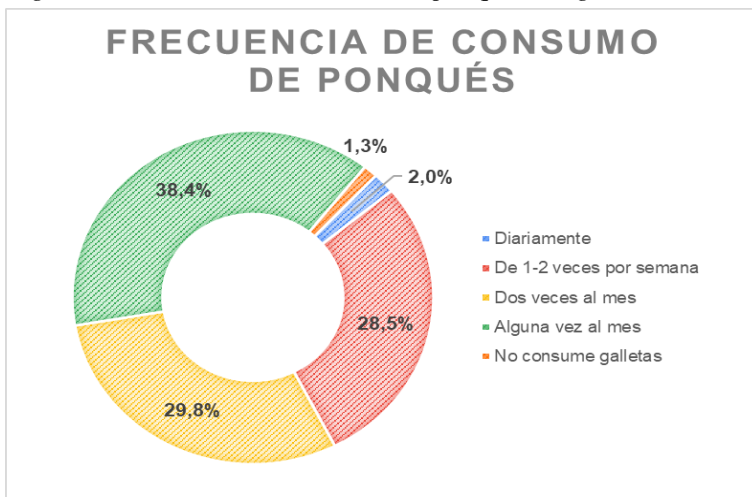


Observando las Figuras 16 y 17 se puede concluir que los encuestados prefieren la presentación de ponqué en una tajada (33.1%), seguida de la presentación redonda (31.6%) y la unidad tipo cupcake (28.8%), además, se concluye que el 34.1% de las personas adquirirían el

producto por el rango de precio de \$1.200 a \$1.400 pesos y que la cantidad de encuestados que escogieron el rango de precios de \$1.000 a \$1.200 y de \$1.400 a \$1.600 fue la misma proporción (24.7%).

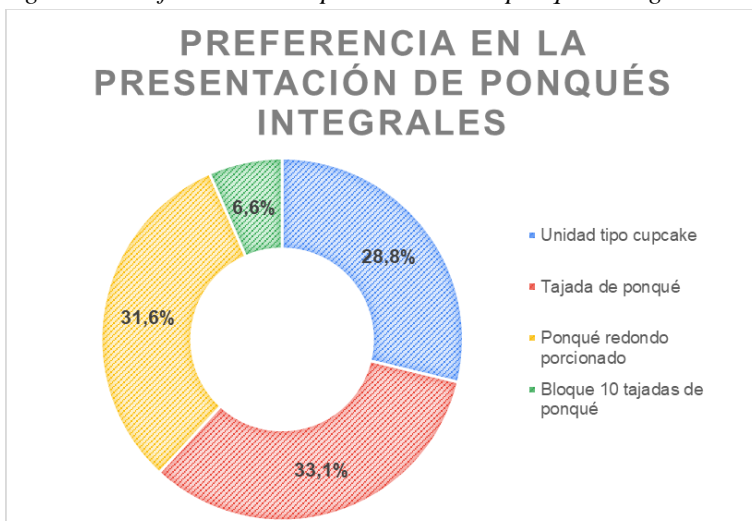
13. ¿Con qué frecuencia consumiría estos ponqués?

Figura 15 Frecuencia de consumo de ponqués integrales



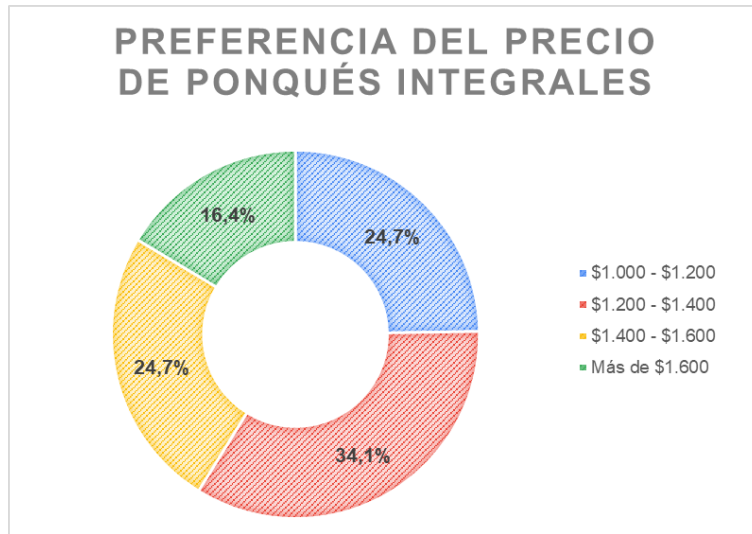
14. ¿En qué presentación prefiere comprar ponqués integrales?

Figura 16 Preferencia en la presentación de ponqués integrales



15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tajada de ponqué integral?

Figura 17 Preferencia en el precio de ponqués integrales



## 5.5. Determinación y proyección de la demanda

**5.5.1. Demanda actual.** La demanda se determinó en base a la encuesta realizada, para cada uno de los dos productos se tuvieron en cuenta únicamente las respuestas de los encuestados que se mostraron motivados a comprar el producto y se determinó la demanda mensual observando la frecuencia de consumo de estos encuestados. Como se observa en la Tabla 10 el consumo mensual de galletas integrales será de 3.268 y el consumo mensual de ponqués integrales será de 1.503 como lo indica la Tabla 11.

Tabla 10

Consumo mensual de galletas integrales

Galletas integrales a base de cascarilla de cacao					
Frecuencia de consumo galletas integrales Opciones	Intención de compra			Total general	Frecuencia de consumo mensual
	Si las compraría	Tal vez las compraría	Total		
Diariamente	19	30	49		1470
De una a dos veces por semana	71	131	202		1616
Dos veces al mes	13	41	54		108
Alguna vez al mes	21	53	74		74
<b>Total general</b>	<b>124</b>	<b>255</b>	<b>379</b>		<b>3268</b>

Tabla 11

Consumo mensual de ponqués integrales

Ponqués integrales a base de cascarilla de cacao					
Frecuencia de consumo ponqués integrales Opciones	Intención de compra			Total general	Frecuencia de consumo mensual
	Si los compraría	Tal vez los compraría	Total		
Diariamente	6	2	8		240
De una a dos veces por semana	59	52	111		888
Dos veces al mes	49	66	115		230
Alguna vez al mes	52	93	145		145
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>213</b>	<b>379</b>		<b>1503</b>

Se determinó que las dos presentaciones de galletas preferidas por los encuestados fueron Paquete varias galletas pequeñas (35gr) y Paquete x4 galletas (40gr) por esta razón se determinó el porcentaje de participación de cada una en caso de ser las únicas dos alternativas para los usuarios que manifestaron interés en comprar el producto. Dado el porcentaje de participación de cada presentación, se determinó que, del total de 3.268 unidades de galletas, 859 se ofrecerán en paquetes de varias galletas con un contenido de 35gr y 2.409 por paquetes de cuatro galletas por 40gr, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

*Demanda mensual de galletas integrales por presentación*

<b>Galletas integrales a base de cascarilla de cacao</b>			
<b>Demanda por presentación</b>	<b>Intención de compra</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Mensual por presentación</b>
<b>Presentación de preferencia</b>	<b>Total general</b>		
<b>Paquete varias galletas pequeñas (35gr)</b>	76	26,30%	859
<b>Paquete x4 galletas (40gr)</b>	213	73,70%	2409
<b>Total general</b>	<b>289</b>	<b>100,00%</b>	<b>3268</b>

Tabla 13

*Demanda mensual de ponqués integrales por presentación*

<b>Ponqués integrales a base de cascarilla de cacao</b>			
<b>Presentación</b>	<b>Intención de compra</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Mensual por presentación</b>
<b>Presentación de preferencia</b>	<b>Total general</b>		
<b>Ponqué redondo porcionado (220gr)</b>	119	48,18%	724
<b>Tajada de ponqué (50gr)</b>	128	51,82%	779
<b>Total general</b>	<b>247</b>	<b>100,00%</b>	<b>1503</b>

Por otra parte, para los ponqués integrales se observa que la presentación de tajada (50gr) y ponqué redondo porcionado (220gr) fueron las preferidas por los encuestados, teniendo en cuenta esto, se calcula el porcentaje de participación de cada presentación y se determina que para cumplir con la demanda mensual de 1.503 unidades, se fabricarán 724 unidades de ponqué redondo porcionado y 779 unidades de tajada de ponqué, esto se ve reflejado en la Tabla 13 y los cálculos detallados se encuentran en el Apéndice C.

**5.5.1. Demanda potencial.** Para calcular la demanda potencial se tuvo en cuenta la guía mostrada en la Tabla 14. Teniendo en cuenta que, aunque los competidores son grandes no existen muchos y sus productos son diferentes a los de la empresa, se estima un porcentaje de participación en el mercado de 0.8%.

Tabla 14

*Guía participación en el mercado*

	<b>¿Qué tan grande son tus competidores?</b>	<b>¿Qué tantos competidores tienes?</b>	<b>¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?</b>	<b>¿Cuál parece ser su porcentaje?</b>
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10-15%
9	Pequeños	Uno	Similares	10-15%
10	Pequeños	Muchos	Diferentes	20-30%
11	Pequeños	Algunos	Diferentes	30-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80-100%

*Nota: Guía para determinar la participación en el mercado. Adaptado de Entrepreneur, Empieza, arranca y haz crecer tu negocio, 2011*

Teniendo en cuenta que se tiene un mercado objetivo de 964.061 habitantes, la demanda potencial será de 7.712 consumidores. Con esta información y los resultados de la encuesta realizada a una muestra de la población se obtiene la demanda potencial de galletas integrales mostrada en la Tabla 15 y de ponqués integrales mostrada en la Tabla 16.

Tabla 15

*Demanda mensual potencial de galletas integrales*

<b>Demanda potencial por presentación</b>	
Paquete varias galletas pequeñas (35gr)	156.576
Paquete x4 galletas (40gr)	438.825
Total	595.401

Tabla 16

*Demanda mensual potencial de ponqués integrales*

<b>Demanda potencial por presentación</b>	
Ponqué redondo porcionado (220gr)	123.775
Tajada de ponqué (50gr)	133.136
<b>Total</b>	<b>256.911</b>

**5.5.1. Proyección de la demanda.** A continuación, se presenta la proyección de la demanda teniendo en cuenta que en el primer año se alcanzará la demanda potencial dando a conocer los beneficios del producto y se espera un aumento del 15% anual en la demanda. La proyección de la demanda de las galletas y ponqués integrales se puede observar en la Tabla 17 y 18 respectivamente.

Tabla 17

*Proyección de la demanda de galletas integrales 2021 - 2025*

<b>Proyección De La Demanda - Galletas Integrales</b>					
<b>Presentación</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Paquete galletas pequeñas (35gr)	156.576	180.063	207.072	238.133	273.853
Paquete x4 galletas (40gr)	438.825	504.649	580.346	667.398	767.508
<b>Total demanda</b>	<b>595.401</b>	<b>684.712</b>	<b>787.418</b>	<b>905.531</b>	<b>1.041.361</b>

Tabla 18

*Proyección de la demanda de ponqués integrales 2021 - 2025*

<b>Proyección De La Demanda - Ponqués Integrales</b>					
<b>Presentación</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ponqué redondo porcionado (220gr)	123.775	142.341	163.692	188.246	216.483
Tajada de ponqué (50gr)	133.136	153.106	176.072	202.483	232.856
<b>Total demanda</b>	<b>256.911</b>	<b>295.447</b>	<b>339.765</b>	<b>390.729</b>	<b>449.339</b>

## 5.6. Análisis de la competencia

En el mercado actual existen varias marcas que poseen una trayectoria amplia y reconocimiento por parte de los consumidores, estas ofrecen, al igual que Caofit, pasabocas saludables, utilizando ingredientes como nueces y cereales y son bajos en azúcar. En la Tabla 19 se pueden observar los principales competidores y los precios fijados a algunos de sus productos.

La empresa líder en galletas es Nutresa con una participación del 13% en el mercado (La Republica, 2019), la marca de galletas saludables de esta empresa es TOSH y su producto más reconocido son las galletas de miel, sin embargo, ha ido incursionando con otras galletas saludables como las galletas con crema, galletas de cereales, galletas de frutos secos y wafer multicereales.

Por otro lado, está la marca de galletas Quaker que solo maneja en sus presentaciones paquetes por cuatro galletas redondas y algunos de sus sabores son de avena y frutos rojos, avena y chocolate, almendras y vainilla. Además, maneja galletas con crema de algunos sabores como frutos rojos, capuchino, yogurt y chocolate.

Finalmente, otros dos competidores son la marca de galletas saludables Fitness que maneja presentaciones individuales o por tacos de frutos rojos, avena y cacao, cereal y miel y ajonjolí y la marca Taeq, perteneciente a Éxito, Carulla, Surtimax y Super Inter, que cuenta en su portafolio con galletas integrales de avena y chocolate, avena y mermelada, multicereal y naranja, avena y granola y galletas saltinas integrales.

En cuanto a los ponqués integrales, la única marca reconocida que podría ser competidor es Ramo pues recientemente incursionó en el mercado con su línea “Ramo Equilibrio” que maneja ponqués integrales en presentación de tajada, tajada miti y ponqué redondo porcionado.

*Tabla 19*  
*Portafolio de productos de los competidores*

<b>Marca</b>	<b>Producto</b>	<b>Contenido</b>	<b>Rango de precio</b>
<b>TOSH</b>	Tosh miel	30 gr	\$800 - \$1000
	Tosh yogurt	24,8 gr	\$1.200 - \$1.500
	Tosh Wafer de coco	27 gr	\$1.200 - \$1.400
<b>Quaker</b>	Quaker frutos rojos	34 gr	\$900 - \$1.200
	Quaker vainilla	30 gr	\$1.00 - \$ 1.200
<b>Fitness</b>	Fitness Ajonjolí	26 gr	\$900 - \$1.200
	Fitness avena y cacao	21 gr	\$800 - \$1000
	Fitness Miel	29 gr	\$800 - \$1000
<b>Taeq</b>	Taeq avena mermelada x6	156 gr	\$4.500 - 5200
	Taeq avena chocolate x6	156 gr	\$4.000 - \$4.400
	Taeq saltin integral 2 tacos	240 gr	\$2.300 - \$2.800
<b>Ramo</b>	Ramo integral miti x 6	192 gr	\$5.000 - \$5.200
	Ramo integral tajada x 4	220 gr	\$5.700 - \$6.300
	Ramo integral redondo	230 gr	\$4.500 - \$5.000

Se puede observar la presencia de grandes competidores reconocidos en cuanto a las galletas, pero la empresa Caofit tiene la ventaja de competir con un producto completamente natural, comprometido con la salud de las personas y el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, para los ponqués únicamente se tiene un competidor conocido lo que también se tendrá como una ventaja al ser una de las pocas marcas que ofrecen ponqués saludables y orgánicos.

### 5.7. Modelo de negocio

En la Figura 18 se observa el modelo de negocio de la empresa utilizando el lienzo Canvas.

Figura 18 Lienzo canvas empresa Caofit

## LIENZO CANVAS EMPRESA CAO FIT

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Productores de cacao de la región                  Proveedores de otras materias primas como huevos, azúcar, mantequilla, harina de trigo, colorantes y demás aditivos alimentarios.                  Empresas que promuevan hábitos de alimentación saludables</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricación de productos de calidad.</li> <li>Estrategias de marketing orientadas a la importancia de la alimentación saludable y el conocimiento de las propiedades de la cascarilla del cacao.</li> <li>Seguimiento al cliente poscompra.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Ofrecer pasabocas integrales a base de cascarilla de cacao, altos en fibra y antioxidantes y bajos en azúcar, que aporten positivamente a la salud de los consumidores y al cuidado del medio ambiente.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Relación de confianza a través de productos saludables y de calidad, cercanía con el cliente a través de las redes sociales para mejorar su experiencia de pre y poscompra.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Habitantes de la cabecera municipal del área metropolitana de Bucaramanga de estratos 2, 3 y 4 mayores de 19 años, que tengan hábitos de alimentación saludable.</p>	
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Maquinaria                  Tecnología                  Materia prima                  Instalaciones                  Trabajadores</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Redes sociales para publicidad e información de productos, adquisición de productos a través de supermercados, tiendas y tienda virtual.</p>			
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima</li> <li>Mano de obra</li> <li>Servicios públicos</li> <li>Arriendos</li> <li>Transporte</li> <li>Mercadeo</li> </ul>			<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Ingresos por la venta de los productos                  Ventas al por mayor</p>		

**5.7.1. Segmento de clientes.** La empresa Caofit ofrecerá sus productos principalmente a los habitantes de la cabecera municipal del área metropolitana de Bucaramanga de estratos 2, 3 y 4 mayores de 17 años, que tengan hábitos de alimentación saludable.

**5.7.2. Propuesta de valor.** La propuesta de valor de la empresa Caofit es ofrecer pasabocas integrales a base de cascarilla de cacao, altos en fibra y antioxidantes y bajos en azúcar, que aporten positivamente a la salud de los consumidores y al cuidado del medio ambiente.

**5.7.3. Relación con los clientes.** Se pretende ofrecer productos saludables y de calidad con el fin de fortalecer la confianza de los clientes, se tendrá una relación cercana con los consumidores a través de las redes sociales para mejorar su experiencia de pre y poscompra y mejorar constantemente teniendo en cuenta los comentarios y sugerencias.

**5.7.4. Canales de distribución.** Inicialmente la empresa dará a conocer sus productos a través de las redes sociales y sus consumidores podrán adquirir los productos en supermercados, tiendas y en la tienda virtual.

**5.7.5. Actividades clave.** Las actividades claves de Caofit serán las siguientes: Fabricar productos orgánicos de calidad, dar a conocer los productos en redes sociales, dar a conocer las propiedades de la cascarilla del cacao, fortalecer la confianza con el cliente escuchando sus comentarios y sugerencias para mejorar continuamente.

**5.7.6. Recursos clave.** Para el funcionamiento de la empresa se requiere una planta física para la fabricación de los productos, materia prima, maquinaria como molino, mezcladora, amasadora y horno, algunas herramientas como moldes, ollas, recipientes, personal para operar las máquinas, jefe de producción, y persona de oficios varios, finalmente, la tecnología es un recurso clave para lograr la comunicación con el cliente.

**5.7.7. Aliados clave.** Los aliados clave de la empresa serán los productores de cacao de la región, proveedores de materias primas como huevos, leche, harina y aditivos alimenticios, finalmente se establecerán alianzas con empresas que promuevan hábitos de alimentación saludable o que ofrezcan productos complementarios.

**5.7.8. Costos.** Los costos de la empresa serán los siguientes: Materia prima, mano de obra, servicios públicos, arriendo, transporte y mercadeo.

**5.7.9. Ingresos.** Los ingresos de Caofit serán por la venta al detal de los productos a los clientes a través de redes sociales y ventas al por mayor a tiendas y supermercados.

## **6. Plan de marketing**

### **6.1. Producto**

**6.1.1. Descripción del producto.** Los pasabocas Caofit serán productos orgánicos y saludables que velen por la salud de sus consumidores y por el cuidado del medio ambiente. La empresa ofrecerá dos productos, galletas y ponqués integrales, que estarán fabricados a base de cascarilla de cacao, esta reemplazará una proporción de la harina que normalmente se utiliza en la elaboración del producto, con el fin de adicionar a los pasabocas la cantidad de fibra y antioxidantes presentes en la cascarilla de cacao; También se utilizarán otros ingredientes como harina integral y para dar sabor a los productos se agregarán frutos secos, cereales como la avena y semillas como la chía, linaza y ajonjolí.

**6.1.2. Presentación.** Para determinar las presentaciones en las que se ofrecerán los productos se tuvo en cuenta la investigación de mercados realizada, se concluyeron las presentaciones para cada producto mostradas en la Tabla 20.

Tabla 20

*Presentación de los productos Caofit*

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Unidades</b>	<b>Contenido</b>
<b>Galletas Integrales</b>	Paquete x4 galletas	4	40 gr
	Paquete galletas pequeñas	≈7	35 gr
<b>Ponqués Integrales</b>	Tajada de ponqué	1	50 gr
	Ponqué redondo porcionado	6	220 gr

**6.1.3. Empaque.** Cada presentación se empacará en cajas biodegradables marcadas con el logo de la empresa y su tamaño se adaptará según el contenido del producto.

**6.1.4. Logotipo.** El logotipo que representará a la empresa se observa en la Figura 19.

Figura 19 Logotipo de Caofit



**6.1.5. Precio.** El precio es una característica importante que puede tener una gran influencia en la decisión de compra de los consumidores, para determinar el precio de los pasabocas Caofit se tendrá en cuenta la competencia, el precio preferido por los clientes y los costos de producción.

Como se observó anteriormente en el análisis de la competencia (Tabla 19), los competidores tienen la posibilidad de fijar precios altos debido a que ya cuentan con el reconocimiento de sus marcas y la fidelización de sus clientes. Debido a que la empresa Caofit no cuenta con este reconocimiento y posicionamiento en el mercado, se tendrá como objetivo fijar precios por debajo de los establecidos por los competidores.

Por otra parte, se observó que, según la encuesta realizada en la investigación de mercados, los clientes están dispuestos a pagar por un paquete de galletas de 4 unidades entre 800 y 1.400 pesos y por una tajada de ponqué integral entre 1.000 y 1.600 pesos.

Teniendo en cuenta lo anterior y que más adelante se determinará el costo de producción para los pasabocas, los posibles precios, sujetos a modificaciones son los siguientes (Tabla 21):

*Tabla 21*  
*Precio de los productos Caofit*

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Contenido</b>	<b>Precio</b>
<b>Galletas Integrales</b>	Paquete x4 galletas	40 gr	\$1.200
	Paquete galletas pequeñas	35 gr	\$1.000
<b>Ponqués Integrales</b>	Tajada de ponqué	50 gr	\$1.200
	Ponqué redondo porcionado	220 gr	\$4.500

**6.1.6. Promoción.** Es un aspecto importante para dar a conocer los productos Caofit, se realizará publicidad por medio de las redes sociales, resaltando los beneficios que tiene la cascarilla de cacao ya que como se observó en la investigación de mercados, hay una gran proporción de personas que no tiene conocimiento sobre las propiedades de este subproducto. Además, las redes sociales también serán una herramienta para que los clientes conozcan la empresa, para que tengan presentes los lugares donde se pueden adquirir los productos y cualquier otra información sobre estos.

Otra forma para dar a conocer la empresa es a través de los espacios que brinda la Universidad Industrial de Santander los domingos de “vecinos y amigos”, para este evento la universidad se abre al público ofreciendo gran variedad de actividades y también brinda un espacio a para que los estudiantes emprendedores puedan mostrar sus proyectos, allí se colocan los productos y la información de la empresa en un stand.

**6.1.7. Distribución.** Los productos serán distribuidos a los consumidores finales de dos formas: la primera es a través de tiendas y supermercados, allí también se dará a conocer la empresa a través de degustaciones y publicidad con el fin de que las personas se familiaricen con los productos y se logre el objetivo de ventas; la segunda forma de distribución es a través de redes sociales, los clientes se comunicarán directamente con la empresa para realizar sus pedidos y el producto será llevado al domicilio proporcionado por este. Para ambas formas de distribución se contará con un medio de transporte que facilite la entrega del producto, ya sea al por mayor o al detal.

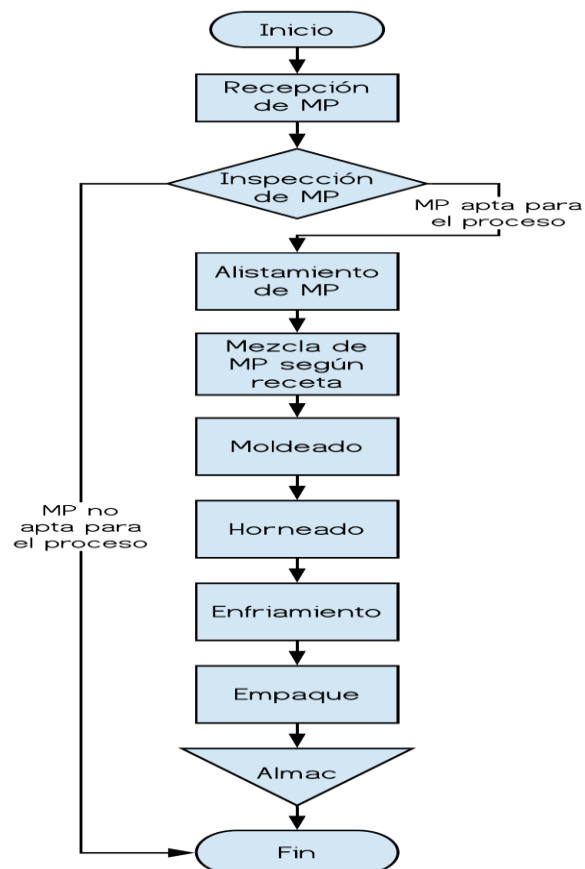
## 7. Estudio técnico

En este capítulo se estudiarán los productos que ofrecerá la empresa Caofit, su proceso productivo y los recursos necesarios de mano de obra, maquinaria, planta física y su capacidad, este análisis es importante para realizar el estudio financiero en el siguiente capítulo.

### 7.1. Análisis del proceso

A continuación, se observa el proceso para la elaboración de pasabocas Caofit:

Figura 20 Diagrama de flujo del proceso



**7.1.1. Recepción de materia prima.** La materia prima se comprará directamente a los proveedores para garantizar la calidad del producto y bajos costos de producción. Se adquirirá materia prima para la producción de un mes y de esta manera se evitará tener en inventario gran cantidad de ingredientes, igualmente esta se almacenará adecuadamente para conservar sus características.

**7.1.2. Alistamiento de la materia prima.** Antes de proceder a fabricar los productos es necesario realizar algunas transformaciones en la materia prima:

- Cascarilla de cacao: La cascarilla de cacao se debe moler hasta obtener una harina fina y posteriormente se debe tamizar.
- Copos de avena: Los copos de avena se colocan en una bandeja y se hornean a 180 °C durante 15 minutos para que queden tostados.
- Naranja: Para obtener el zumo de naranja se utiliza un exprimidor que a su vez separe las semillas del líquido.
- Mantequilla: Esta se debe derretir para poder ser utilizada en el proceso.

### **7.1.3. Proceso productivo.**

**7.1.3.1. Galletas Integrales.** Para la elaboración de las galletas integrales a base de cascarilla de cacao se utilizarán los ingredientes mostrados en la Tabla 22 y el proceso productivo será el siguiente:

Tabla 22

*Ingredientes galletas integrales Cao fit*

<b>Ingrediente</b>	<b>Cantidad</b>
Harina de trigo integral	60 gr
Harina de cascarilla de cacao	40 gr
Stevia	4 gr
Copos de avena tostada	100 gr
Levadura	4 gr
Zumo de naranja	10 ml
Mantequilla	100 gr
Leche	40 ml
Arándanos	40 gr

*Nota: Ingredientes para 24 galletas de 10 gramos*

- Se realiza la medición de los ingredientes a utilizar
- Se lleva la Stevia, la mantequilla derretida, la leche, el zumo de naranja y el huevo a la mezcladora y se incorporan estos ingredientes por aproximadamente 5 minutos.
- Sin dejar de batir, se tamizan y se agregan de a poco las harinas y la levadura.
- Se agrega la avena tostada y los arándanos y se incorporan a la mezcla.
- Se procede a realizar bolitas del mismo tamaño para formar las galletas.
- Se colocan las bolitas en una bandeja para hornear y se aplastan para dar forma a las galletas.
- Se llevan al horno a 180 °C por 20 a 30 minutos.
- Se retiran del horno y se dejan enfriar.

**7.1.3.2. Ponqués Integrales.** Para la elaboración de los ponqués integrales a base de cascarilla de cacao se utilizarán los ingredientes mostrados en la Tabla 23 y el proceso productivo será el siguiente:

*Tabla 23*  
*Ingredientes ponqué integral Caofit*

<b>Ingrediente</b>	<b>Cantidad</b>
Harina de trigo integral	48 gr
Harina de cascarilla de cacao	32 gr
Stevia	2 gr
Copos de avena tostada	40 gr
Levadura	9 gr
Zumo de naranja	30 ml
Mantequilla	35 gr
Leche	50 ml
Arándanos deshidratados	20 gr
Huevos	1 unid
Sal	2 gr

*Nota: Ingredientes para dos ponqués de 220gr*

- Se mezcla el huevo, la Stevia y la mantequilla por 5 minutos.
- Sin dejar de mezclar, se agrega el zumo de naranja, la leche y la sal.
- Posteriormente se tamizan y se agregan las harinas, los copos de avena tostados y la levadura.
- Se agregan los arándanos y se bate hasta que los ingredientes estén correctamente mezclados.
- Se lleva la mezcla a un molde enharinado.
- Se hornea a 180 °C por 35 a 40 minutos.

**7.1.4. Almacenamiento y transporte.** Cuando ha finalizado el proceso productivo se deja reposar el producto durante 5 horas aproximadamente hasta que se enfríe. Posteriormente se pesan y agrupan las galletas de acuerdo al contenido en gramos de su presentación, igualmente se llevará un control con respecto al peso final de los ponqués. Finalmente, el producto es empacados en cajas y se almacena en el cuarto de producto terminado hasta que sea despachado para los clientes.

## 7.2. Recursos productivos

**7.2.1. Recurso Humano.** A continuación, en la Tabla 24 se mostrará el personal necesario para el proceso productivo de la empresa.

*Tabla 24*

*Mano de obra requerida*

<b>Mano de obra requerida</b>	
Cargo	Cant
Mano de obra directa	
Operario	3
Jefe de producción	1
Auxiliar de producción	1
Mano de obra indirecta	
Gerente	1
Analista de ventas	1

**7.2.1. Recursos Físicos.** Los siguientes son los recursos físicos necesarios que incluyen maquinaria, muebles y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa Caofit.

**7.2.1.1. Maquinaria y equipo.** La maquinaria y equipo requeridos para el funcionamiento de la empresa se muestran en la Tabla 25.

Tabla 25  
Maquinaria requerida

<b>Maquinaria y equipo</b>			
Descripción	Proveedor	Cantidad	Valor
Batidora industrial de 20 litros	Exhibir	1	\$2.300.000
Exprimidor	Aluminios Alfusa	1	\$60.000
Balanza electrónica digital 10 kg	D&M Tools Colombia	2	\$40.000
Nevera Challenger 370 litros	Homecenter	1	\$1.339.900
Horno Gas Para Panadería 4 Camaras	Mundial de equipos	2	\$5.200.000
Molino industrial para granos	EMAQ	1	\$2.600.000
Total			\$11.539.900

**7.2.1.2. Muebles y enseres.** En la Tabla 26 se muestra la maquinaria y equipo requeridos para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 26  
Muebles y enseres requeridos

<b>Muebles y enseres</b>			
Descripción	Proveedor	Cant	Valor
Mesa Plegable 60x120x75	MYP Company	4	\$708.000
Set X 4 Sillas Salsa Rimax	Rimax	2	\$255.800
Estantería Metálica 29x85x2mt	Mundial de equipos	3	\$570.000
Molde torta redondo 1/4 lb (15 cms)	Fabrimoldes CEMG	25	\$335.000
Molde Rectangular Ponqué	Press	20	\$268.000
Colador Tamiz En Acero 29 Cms	Mercadolibre.com	1	\$146.000
Bandejas para horno 65x45	Mundial de equipos	20	\$600.000
Escabiladero Para Panadería	Equipos y hornos JSA	4	\$2.800.000
Total			\$5.682.800

**7.2.1.3. Equipo de oficina y computo.** En la Tabla 27 se observa el equipo de cómputo y oficina requeridos para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 27

Equipo de oficina y computo requerido

<b>Equipo de oficina y computo</b>			
Descripción	Proveedor	Cant	Valor
Escritorio 3 cajones café	Home Sentry	2	\$600.000
Silla PC Avignon Negro	Homecenter	2	\$200.000
Portátil HP AMD R3 14" Pulgadas RAM 8 GB Ram Disco Sólido 256 GB	Alkosto	2	\$3.000.000
Multifuncional Láser HP MFP 137fnw Blanca	Alkosto	1	\$449.000
Teléfono inalámbrico MOTOROLA M 400 Negro	Alkosto	1	\$69.930
Celular ASUS Zenfone Live L2 16G 4G	Alkosto	1	\$269.900
Total			\$4.588.830

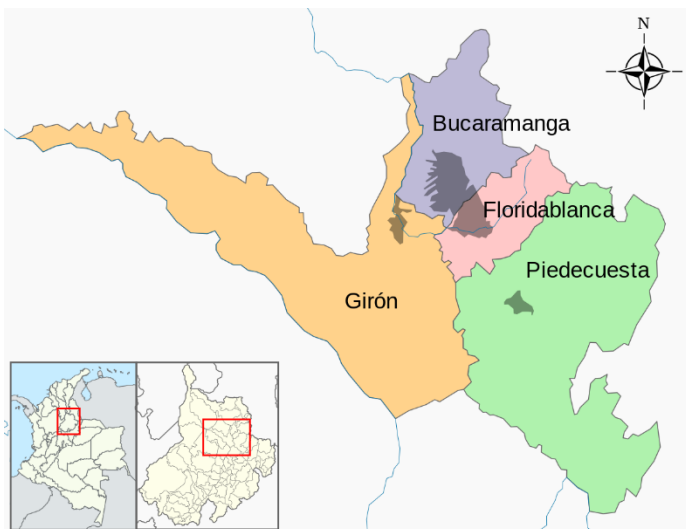
### 7.3. Localización y distribución de planta

**7.3.1. Macro localización.** La empresa Caofit se ubicará en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander. Bucaramanga se encuentra en la Cordillera Oriental a los 7° 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich. Este municipio limita con el municipio de Rionegro por el norte, con Matanza, Charta y Tona por el oriente, con el municipio de Floridablanca por el sur y por el occidente con el municipio de Girón. Bucaramanga posee un área municipal de 165 kilómetros cuadrados, su altura es de 959m sobre el nivel del mar, su temperatura media es de 23°C y su precipitación

anual es de 1041 mm y sus principales ríos son el río de Oro y el Suratá (Alcaldía de Bucaramanga).

Adicional, esta es la ciudad núcleo del Área Metropolitana de Bucaramanga, compuesta por Floridablanca, Girón y Piedecuesta (Figura 21), las principales actividades económicas del municipio están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios. En este sector está incluida la comercialización de productos provenientes de la agricultura, ganadería y avicultura, ya que son actividades llevadas a cabo en regiones fronterizas con el municipio (Alcaldía de Bucaramanga).

*Figura 21 Macro localización de la empresa: Área metropolitana de Bucaramanga*



**7.3.2. Micro localización.** Para establecer la ubicación de la empresa se consulta el Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga donde se puede confirmar que una de las actividades más representativas de la ciudad es la elaboración de productos de pastelería y bizcochería,

galletería, arepas, buñuelos y tortas y que esta industria se ubica principalmente en la Comuna Oriental, Occidental y San Francisco, como lo muestra la Tabla 28. Por esta razón se considerarán tres barrios de las comunas Oriental y San Francisco para la localización de la empresa Caofit: San Francisco, Mejoras Públicas y Antonia Santos.

*Tabla 28*  
*Ubicación de actividades representativas en Bucaramanga*

<b>Actividades representativas en la industria</b>						
<b>Tipo de actividad</b>	<b>Comunas</b>					
	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
Industrial						
Fabricación de calzado sintético e imitación de cuero, pantuflas, alpargatas y bolsos	San Francisco		García Rovira		Occidental	
	227	37	205	46	205	31
Elaboración de productos de pastelería y bizcochería, galletería, arepas, buñuelos y tortas. Elaboración de alimentos compuestos de frutas, legumbres y hortalizas	Oriental		San Francisco		Occidental	
	114	23	96	16	89	13
Fabricación de ropa interior y exterior	Oriental		Centro		Cabecera	
	111	23	105	20	76	28

*Nota: Ubicación de las actividades más representativas de la ciudad de Bucaramanga. Adaptado de Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga 2013-2027*

Para definir el barrio donde se ubicará la empresa se utiliza la metodología del peso ponderado, esta herramienta permite obtener la opción más conveniente de acuerdo con los factores que se consideren importantes para definir la ubicación de la planta, estos factores tendrán un peso de 0 a 100% dependiendo de su importancia y se calificarán de 1 a 10 de acuerdo con el barrio a tener en cuenta. A continuación, se definen los factores importantes:

- F1: Cercanía a los consumidores: Es importante que la empresa esté ubicada cerca a la población objetivo.
- F2: Cercanía a los proveedores: Este factor garantizará la obtención de la materia prima requerida, sin limitaciones de cercanía con los proveedores.
- F3: Costos de arriendo: Se considerará un lugar donde los costos de arriendo no sean elevados.
- F4: Costos de servicios públicos: Se tendrá en cuenta la elección de un lugar que tenga bajos costos de servicios públicos.
- F5: Condiciones Sociales: Es importante que el barrio donde se ubique la empresa sea seguro y que este sea un lugar transitado.
- F6: Accesibilidad: Es esencial que la planta se ubique en un lugar con vías de acceso en buen estado.

Tabla 29

Localización de planta - Ponderación de factores

<b>Ubicación de planta - Metodología de ponderación</b>					
<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Barrio San Francisco</b>	<b>Barrio Antonia Santos</b>	<b>Barrio Mejoras Públicas</b>	
<b>F1</b>	Cercanía a los consumidores	10%	5	6	9
<b>F2</b>	Cercanía a los proveedores	20%	6	5	6
<b>F3</b>	Costo de arriendo	30%	7	6	4
<b>F4</b>	Costos de servicios públicos	20%	6	6	4
<b>F5</b>	Condiciones sociales	10%	3	8	7
<b>F6</b>	Accesibilidad	10%	8	9	9
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>6,1</b>	<b>6,3</b>	<b>5,7</b>

Como se observa en la Tabla 29 el barrio Antonia Santos es el más favorable para la instalación de la planta. La empresa se ubicará en el barrio Antonia Santos, en la Carrera 22 # 30-33 es un local de 96 metros cuadrados, es un local con buena visibilidad e iluminación que consta de un salón amplio y dos baños (Figura 22).

*Figura 22 Posible local para la ubicación de la empresa*



#### **7.4. Distribución de planta**

La distribución de la planta se realizó teniendo en cuenta la maquinaria, equipos y enseres necesarios para el funcionamiento de la empresa, además se tuvo en cuenta el espacio de almacenamiento necesario y el espacio requerido para que los trabajadores tuvieran un ambiente adecuado para cumplir con sus labores. La distribución de planta se puede observar en el Apéndice D.

## 8. Análisis organizativo

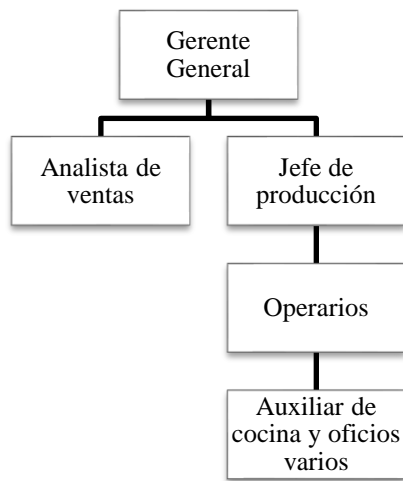
### 8.1. Definición de cargos

- Gerente General: es la persona responsable de liderar las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa. También realizará evaluaciones periódicas a las demás áreas y llevará a cabo proyectos para la mejora continua de la organización.
- Analista de ventas: estará encargado de expandir el mercado y acercarse a los clientes para establecer una relación de confianza entre estos y la empresa, adicional deberá diseñar y actualizar la página de la empresa y redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes.
- Jefe de Producción: es la persona encargada de planear la producción de la empresa, además estará encargado de solicitar la compra de la materia prima requerida para cada periodo. También será el encargado de supervisar los procesos productivos de la empresa con el fin de siempre ofrecer productos de alta calidad a los clientes.
- Operario: el operario estará encargado de la elaboración de los productos, desde la recepción de materia prima hasta el almacenamiento de los productos. Debe estar comprometido con la elaboración de productos que cumplan los parámetros establecidos por la empresa y velar por el buen funcionamiento de la línea de producción.
- Auxiliar de cocina y oficios varios: será la persona encargada del alistamiento de la materia prima para la producción y de realizar el aseo general en la empresa.

## 8.2. Organigrama

Para el funcionamiento de la empresa, se tendrá la estructura organizacional mostrada en la Figura 23.

Figura 23 Organigrama Caofit



## 8.3. Manual de funciones

En el Apéndice E se puede observar el manual de funciones que especifica las tareas que cada empleado debe realizar con el fin de que estas se puedan consultar fácilmente y se tenga una idea clara de las funciones de cada empleado en la empresa. Adicional se muestran los perfiles que debe tener cada cargo.

#### 8.4. Estructura salarial

Teniendo en cuenta que el valor del salario mínimo legal vigente para el año 2020 es de \$980.657 con auxilio de transporte, la estructura organizacional y las prestaciones sociales mostradas en la Tabla 30, se realizará el cálculo de la estructura salarial para la empresa que se podrá visualizar detalladamente en el Apéndice F.

Tabla 30  
Aportes Sociales y prestaciones

Aportes Sociales		
Salud	Empleador	8,5%
	Trabajador	4%
Pensión	Empleador	12%
	Trabajador	4%
Riesgos laborales	Riesgo I	0,522%
	Riesgo II	1,044%
	Riesgo III	2,436%
	Riesgo IV	4,350%
	Riesgo V	6,960%
Parafiscales	ICBF	3%
	SENA	2%
	Caja de compensación	4%
Cesantías		8%
Intereses cesantías		1%
Prima de servicios		8%
Vacaciones		4%

En la Tabla 31 se puede observar el salario mensual de los empleados requeridos por la empresa, se calcula que el valor mensual de la nómina sea de \$10.016.090 realizando los respectivos aportes y provisiones correspondientes a las prestaciones mensuales.

*Tabla 31*  
*Salario mensual para la empresa*

<b>Cargo</b>	<b>Cant</b>	<b>Salario</b>	<b>Salario total</b>	<b>Auxilio de transporte</b>	<b>Aportes y prestaciones</b>	<b>Total mensual</b>
Gerente	1	\$2.000.000	\$2.000.000	\$0	\$443.207	\$2.443.207
Analista de ventas	1	\$1.500.000	\$1.500.000	\$102.854	\$353.919	\$1.956.773
Jefe de producción	1	\$1.300.000	\$1.300.000	\$102.854	\$309.598	\$1.712.452
Operario	3	\$1.000.000	\$3.000.000	\$308.562	\$745.011	\$4.053.573
Auxiliar de cocina y oficios varios	1	\$877.803	\$877.803	\$102.854	\$220.620	\$1.201.277
<b>Total</b>			<b>\$7.677.803</b>			<b>\$10.016.090</b>

## **9. Lineamientos legales**

### **9.1. Constitución de la empresa**

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) cuya reglamentación está dada por la Ley 1258 de 2008, es conveniente debido las facilidades y flexibilidades que brinda en su constitución y funcionamiento ya que su objetivo es incentivar el emprendimiento. Las principales características de una S.A.S. son:

- Puede ser constituida por una o varias personas.
- Se constituye con un documento privado que consta de nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- El término de su duración es indefinido.
- Su objeto social puede ser indeterminado y esto permite la realización de cualquier actividad lícita.

- Los accionistas son responsables solamente hasta el límite de sus aportes.
- Existe libertad de organización.
- No es obligatorio contar con revisoría fiscal o junta directiva.
- El costo de la constitución depende del capital suscrito y activos

La Cámara de Comercio de Bucaramanga indica en el siguiente modelo, presentado en la Tabla 32, las instrucciones para la elaboración del documento de constitución de una S.A.S (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

Tabla 32  
Modelo constitución S.A.S.

Ubicación	Descripción
<b>Encabezado</b>	En el encabezado del documento de constitución se debe indicar el nombre(s) de los socio(s) constituyentes, el número de identificación y el domicilio (municipio) de cada uno. Lo anterior, tantos socios sean.
<b>Artículo 1.</b>	Se debe indicar la denominación social que tendrá la sociedad.
<b>Artículo 2.</b>	Se describen las actividades comerciales que desarrollará la sociedad. Tenga en cuenta que la S.A.S. puede desarrollar cualquier actividad económica lícita.
<b>Artículo 3.</b>	Se relaciona el domicilio social, que hace referencia al municipio en el que estará el asiento principal de sus negocios.
<b>Artículo 4.</b>	Se podrá establecer un término fijo de duración.
<b>Artículo 5.</b>	Capital autorizado: Es el capital al que la sociedad aspira llegar. Capital suscrito: Representan las acciones que cada socio suscribe al momento de la constitución y determinan su participación en la sociedad. Capital pagado: Es el capital efectivamente cancelado al momento de la constitución.
<b>Artículo 28.</b>	El modelo del documento de constitución <b>NO</b> contempla que el representante legal tenga suplente, por tanto, si la sociedad requiere que el representante legal tenga <b>SUPLENTE</b> , se debe crear el cargo en este artículo y se debe indicar si actuará de manera conjunta con el representante legal con las mismas facultades, o solo en las faltas absolutas o temporales del principal.
<b>Determinaciones Relativas</b>	En este aparte se realiza el nombramiento de la persona que actuará como representante legal y de su suplente, si lo tiene. Relacionar nombres completos

y número de identificación personal en cada caso. Tener en cuenta que, el nombramiento debe realizarse de acuerdo al **CARGO** que se haya creado de conformidad con el **Art. 28** del documento de constitución.

### Firma del Documento

Al final del documento se debe firmar por el socio o todos los socios constituyentes. **Posterior a la firma, se realiza la nota de presentación personal que puede efectuarse ante el funcionario de Cámara directamente en la ventanilla o ante Notario.**

## 9.2. Consulta de homonimia

La Cámara de Comercio de Bucaramanga no permite el registro de empresas con un nombre que ya esté inscrito, por esta razón es importante consultar el nombre de la empresa para confirmar que “Caofit” es un nombre que no ha tomado alguna otra empresa. Al realizar la consulta se pudo verificar que el nombre escogido para la empresa no se encuentra registrado como se observa en la Figura 24.

Figura 24 Consulta de homonimia

The screenshot shows the website interface for the Cámara de Comercio de Bucaramanga. At the top left is the logo and name of the chamber. A navigation menu includes 'Inicio', 'Como Ser Empresario', and 'Consulta de Documentos'. The main heading is 'Consulta de Homonimia', followed by a sub-heading 'Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios'. Below this are two search options: 'Buscar Por Nombre' (selected) and 'Buscar Por Palabra Clave'. A search input field contains 'Caofit' and a 'Buscar' button is next to it. The search result at the bottom states: 'El Nombre 'CAOFIT' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.'

### **9.3. Actividad económica de la empresa**

A continuación, se define la actividad económica de la empresa consultando en la Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), un documento que categoriza las actividades productivas. Se identifica que la empresa Caofit se encuentra dentro de la división de elaboración de productos alimenticios y, dentro de esta la clase que se ajusta a la empresa es la número 1081 que corresponde a “Elaboración de productos de panadería”. Esta clase incluye las siguientes actividades (DANE, 2012):

- Elaboración de pan y panecillos
- Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.
- Elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.
- La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.
- La elaboración de aperitivos dulces o salados.
- La elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.
- La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera)

### **9.4. Uso del suelo**

Se consulta el Plan de Ordenamiento de Bucaramanga para confirmar que la localización definida para la empresa no esté restringida para la actividad de la empresa. La actividad principal de la empresa Caofit se encuentra en el numeral 99 correspondiente a la elaboración de masa para pan, tortas galletas y arepas esta tiene una valoración de impacto bajo y su ubicación

es posible en zonas residenciales con actividad económica, zonas comerciales, múltiples y áreas industriales (Gobernación de Bucaramanga, 2014). En relación a lo anterior se confirma que el lugar destinado a la ubicación de la empresa es permitido ya que esta es una zona comercial.

### **9.5. Formalización ante la DIAN**

Para continuar con el proceso de legalización de la empresa se deben realizar los siguientes trámites ante la DIAN:

- Se debe diligenciar el Formulario PRE-RUT, este paso se puede realizar de manera presencial o a través del portal web
- Realizar el registro como nuevo empresario llenando los formularios de matrícula mercantil.
- Tramitar el RUT definitivo con un certificado de creación de cuenta bancaria.
- Se presentan los formularios en la Cámara de Comercio y se realiza el pago de los derechos de inscripción.

### **9.6. Implicaciones tributarias**

Las S.A.S. deben pagar los siguientes impuestos:

- Son responsables del impuesto sobre la renta y sus complementarios anualmente.

- Responden por el IVA, según lo indicado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Se cancela cada bimestre si es gran contribuyente, de lo contrario se cancela cada cuatro meses.
- Deben pagar impuesto de Industria y Comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas. Además, tienen la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA.

### 9.7. Normatividad

La normatividad a tener en cuenta para el tipo de actividad de la empresa Caofit es la siguiente:

- **Resolución 683 de 2012:** Que contempla los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamiento que deben cumplir los materiales que están destinados a entrar en contacto con alimentos para consumo humano (Minsalud, 2012).
- **Resolución 2674 de 2013:** Por medio de la cual se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir las empresas que fabriquen, procesen, preparen, envasen, almacenen, transporten, distribuyen y comercialicen alimentos y materias primas de alimentos (Minsalud, 2013).
- **Ley 9 de 1979:** Contiene los procedimientos y medidas que regulan, legalizan y controlan los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del ambiente (Minsalud, 1979).

- **Decreto 3075 de 1997:** Regula actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos aplicadas a fabricas donde se procesen alimentos, equipos, utensilios y el personal manipulador de alimentos (Minsalud, 1997).
- **Resolución 5109 de 2005:** Establece los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados o materias primas para consumo humano (Ministerio de la protección social, 2006).

## **10. Impacto social y ambiental**

### **10.1. Impacto social**

La empresa Caofit busca impactar de manera positiva en la economía del departamento con el desarrollo de esta actividad económica que busca aprovechar al máximo los recursos de la región y aumentar su valor agregado.

También se espera con la creación de la empresa fomentar hábitos de alimentación saludable en los habitantes de Santander, ya que se promocionará el producto resaltando la importancia de llevar una dieta balanceada e informando sobre todos los beneficios que tiene la cascarilla del cacao, el ingrediente principal de sus productos.

Finalmente, con la puesta en marcha de la empresa se espera generar nuevos empleos y a medida que el reconocimiento de Caofit sea mayor también lo será el número de colaboradores, por lo que se espera mejorar la calidad de vida de muchas familias Santandereanas.

## 10.2. Impacto ambiental

Para conocer el impacto ambiental que puede traer la puesta en marcha de la empresa se elaboró la matriz de Leopold siguiendo los pasos descritos a continuación:

- De manera horizontal se ubican las actividades realizadas por la empresa que puedan causar un impacto ambiental o social.
- De manera vertical se colocan los impactos ambientales que están agrupados según el recurso que se afecte.
- Se procede a valorar cada combinación, este valor se separa por una diagonal donde el número escrito en la parte superior izquierda corresponde al impacto que puede tener la actividad sobre el recurso y el número en la parte inferior derecha corresponde a la magnitud de este impacto.
- Para el impacto se utiliza una escala de 1 a 10, utilizando el signo menos (-) si el impacto es negativo y más (+) si este es positivo.
- La magnitud corresponde a la importancia que se le da a este impacto y también toma valores de 1 a 10 siendo este último el más importante.
- Finalmente se realiza la suma de cada valor horizontal y verticalmente respetando los signos y se obtiene el valor total de la valoración.

Después de realizar la matriz de Leopold (Apéndice G) se concluye que los recursos que se afectan negativamente con la puesta en marcha de la empresa son la atmósfera y la calidad de vida de los habitantes cercanos y trabajadores debido a las altas temperaturas y el ruido

generados durante la producción y la adecuación de las instalaciones, el transporte de los productos y algunas emisiones de gases, por esta razón se crea un plan de acción para mitigar estos impactos:

- Se realizará constante mantenimiento a los medios de transporte y a las máquinas y de esta manera reducir al mínimo la emisión de gases que afecten al medio ambiente.
- Se protegerá a los trabajadores de las altas temperaturas producidas por el horno entregando periódicamente su respectiva dotación y elementos de seguridad.
- Se buscará no perturbar a los vecinos reduciendo al mínimo el ruido generado dentro de las instalaciones durante el proceso productivo y la adecuación de las instalaciones.

También se destaca que los aspectos positivos encontrados fueron la generación de empleos que beneficiarán la calidad de vida de muchas familias, la calidad del producto que aportará a la salud de los consumidores y el empaque del producto que causará el mínimo impacto al medio ambiente al ser totalmente biodegradable.

## **11. Análisis financiero**

Con este análisis se busca tener una idea de la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa, los costos y gastos totales y la rentabilidad que tendrá la empresa.

## 11.1. Inversión inicial

**11.1.1. Inversión en activos fijos.** Es la inversión total que se hace en maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de cómputo. El total de la inversión en activos fijos se puede observar en la Tabla 33.

*Tabla 33*

*Inversión total en activos fijos*

Total activos fijos	
Activo	Valor
Maquinaria y equipo	\$11.539.900
Muebles y enseres	\$5.682.800
Equipo de oficina y computo	\$4.588.830
Total	\$21.811.530

**11.1.2. Inversión diferida.** Los activos mostrados en la Tabla 34 son los necesarios para la puesta en marcha de la empresa como la publicidad, legalización de la empresa y adecuación del local y se difieren a 5 años.

*Tabla 34*

*Inversión en activos diferidos*

Activos diferidos	
Descripción	Valor
Legalización de la empresa	\$600.000
Adecuación de la planta	\$4.000.000
Publicidad	\$850.000
Total	\$5.450.000

**11.1.3. Inversión en capital de trabajo.** Es la inversión total realizada en producción, administración y ventas, se puede observar en la Tabla 35.

Tabla 35

*Inversión en capital de trabajo*

<b>Inversión en capital de trabajo</b>	
Costos de producción	\$185.420.251
Gastos de Administración y ventas	\$5.378.006
<b>Total</b>	<b>\$189.611.578</b>

**11.1.4. Inversión total.** Es la inversión total de activos fijos, diferidos y la inversión en capital de trabajo, se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36

*Inversión total*

<b>Inversiones</b>	<b>Valor</b>
Inversiones fijas	\$21.811.530
Inversiones diferidas	\$5.450.000
Inversión en capital de trabajo	\$189.611.578
<b>Total</b>	<b>\$216.873.108</b>

**11.1.5. Financiación.** Para la puesta en marcha de la empresa se realizará un préstamo de \$173.498.487 por 5 años a una tasa anual del 12% y se pondrá un capital propio de \$43.374.622.

El pago del crédito se puede observar en la Tabla 37.

Tabla 37

*Pago de financiación*

<b>Fecha</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo</b>
2020				\$173.498.487
2021	\$48.130.169	\$20.819.818	\$27.310.350	\$146.188.136
2022	\$48.130.169	\$17.542.576	\$30.587.592	\$115.600.544
2023	\$48.130.169	\$13.872.065	\$34.258.103	\$81.342.441
2024	\$48.130.169	\$9.761.093	\$38.369.076	\$42.973.365
2025	\$48.130.169	\$5.156.804	\$42.973.365	\$0

## 11.2. Costo de producción

Los costos de producción comprenden la materia prima para la fabricación de los productos (MPD), la mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF). Estos últimos están compuestos por los costos de materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y la depreciación y mantenimiento de la maquinaria y equipos. El costo total de la producción para los cinco años se puede observar en la Tabla 38.

Tabla 38  
Costos de producción

	Costo de producción				
	2021	2022	2023	2024	2025
MOD	\$83.607.623	\$86.951.927	\$90.430.005	\$94.047.205	\$97.809.093
MPD	\$488.678.606	\$561.980.397	\$646.277.457	\$743.219.076	\$854.701.937
CIF	\$700.991.351	\$799.921.883	\$913.459.107	\$1.043.784.713	\$1.193.407.270
Total	\$1.273.277.580	\$1.448.854.208	\$1.650.166.569	\$1.881.050.993	\$2.145.918.299

## 11.3. Gastos de administración y ventas

Dentro de estos costos se encuentra el arriendo y servicios del local, los costos de legalización de la empresa, adecuación de planta y publicidad, el total de estos gastos durante los cinco años se encuentra en la Tabla 39.

Tabla 39

*Gastos de administración y ventas*

<b>Gastos de administración y ventas</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios públicos	\$18.199.326	\$18.927.299	\$19.684.391	\$20.471.767	\$21.290.637
Arriendo	\$9.600.000	\$9.984.000	\$10.383.360	\$10.798.694	\$11.230.642
Adecuación de planta	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Legalización empresa	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
Publicidad	\$170.000	\$170.000	\$170.000	\$170.000	\$170.000
<b>Total</b>	<b>\$28.889.326</b>	<b>\$30.001.299</b>	<b>\$31.157.751</b>	<b>\$32.360.461</b>	<b>\$33.611.279</b>

**11.4. Estados financieros**

La construcción de los estados financieros se puede observar en el Apéndice H. A continuación, se presentan los detalles más importantes de los estados financieros.

**11.4.1. Estado de resultados.** El estado de resultados del primer año y su proyección se puede observar en la Tabla 40.

Tabla 40

*Estado de resultados*

<b>Estado de resultados</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$1.399.916.04	\$1.674.299.58	\$2.002.462.30	\$2.394.944.91	\$2.864.354.11
	1	5	4	5	8
Costo de ventas	\$1.273.277.58	\$1.448.854.20	\$1.650.166.56	\$1.881.050.99	\$2.145.918.29
	0	8	9	3	9
Utilidad bruta	\$126.638.460	\$225.445.377	\$352.295.735	\$513.893.922	\$718.435.819
Gastos de administración y ventas	\$29.059.326	\$30.171.299	\$31.327.751	\$32.530.461	\$33.781.279
Utilidad operacional	\$97.579.135	\$195.274.078	\$320.967.984	\$481.363.461	\$684.654.539
Gastos financieros	\$20.819.818	\$17.542.576	\$13.872.065	\$9.761.093	\$5.156.804
Utilidad antes de impuestos	\$76.759.316	\$177.731.502	\$307.095.919	\$471.602.368	\$679.497.736

Impuesto de renta	\$25.330.574	\$58.651.396	\$101.341.653	\$155.628.781	\$224.234.253
Utilidad neta	\$51.428.742	\$119.080.106	\$205.754.265	\$315.973.586	\$455.263.483

**11.4.1. Flujo de caja.** El flujo de caja del primer año y su proyección se puede observar en la Tabla 41.

*Tabla 41*  
*Flujo de caja*

<b>Flujo de caja</b>						
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad neta	\$0	\$51.428.742	\$119.080.106	\$205.754.265	\$315.973.586	\$455.263.483
Depreciaciones	\$0	\$2.640.036	\$2.640.036	\$2.640.036	\$2.640.036	\$2.640.036
Diferidos	\$0	\$1.090.000	\$1.090.000	\$1.090.000	\$1.090.000	\$1.090.000
Gatos financieros	\$0	\$20.819.818	\$17.542.576	\$13.872.065	\$9.761.093	\$5.156.804
Flujo de caja bruto	\$0	\$75.978.596	\$140.352.719	\$223.356.367	\$329.464.715	\$464.150.323
KTNO	\$0	-\$ 25.330.574	-\$33.320.821	-\$ 42.690.258	-\$ 54.287.128	-\$ 68.605.471
Incremento en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja libre	\$0	\$101.309.171	\$173.673.540	\$266.046.624	\$383.751.844	\$532.755.794
Inversión en capital de trabajo	\$189.611.578	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en activos fijos	\$21.811.530	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión en activos diferidos	\$5.450.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cubrimiento deuda	\$0	\$48.130.169	\$48.130.169	\$48.130.169	\$48.130.169	\$48.130.169
Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Disponible	\$216.873.108	\$53.179.002	\$125.543.371	\$217.916.456	\$335.621.675	\$484.625.625
Caja acumulada	\$189.611.578	\$242.790.580	\$368.333.951	\$586.250.407	\$921.872.082	\$1.406.497.707

**11.4.2. Balance general.**

Tabla 42

Balance general

<b>Balance General</b>						
Activos	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Activo Corriente</b>						
Caja	\$189.611.578	\$242.790.580	\$368.333.951	\$586.250.407	\$921.872.082	\$1.406.497.707
Total activo corriente	\$189.611.578	\$242.790.580	\$368.333.951	\$586.250.407	\$921.872.082	\$1.406.497.707
<b>Activos Fijos</b>						
maquinaria y equipos	\$11.539.900	\$11.539.900	\$11.539.900	\$11.539.900	\$11.539.900	\$11.539.900
Muebles y enseres	\$5.682.800	\$5.682.800	\$5.682.800	\$5.682.800	\$5.682.800	\$5.682.800
Equipos de cómputo y oficina	\$4.588.830	\$4.588.830	\$4.588.830	\$4.588.830	\$4.588.830	\$4.588.830
Depreciaciones	\$0	\$2.640.036	\$5.280.072	\$7.920.108	\$10.560.144	\$13.200.180
Total de activos fijos	\$21.811.530	\$19.171.494	\$16.531.458	\$13.891.422	\$11.251.386	\$8.611.350
<b>Activos Diferidos</b>						
Legalización de la empresa	\$600.000	\$480.000	\$360.000	\$240.000	\$120.000	\$0
Adecuación de las Instalaciones	\$4.000.000	\$3.200.000	\$2.400.000	\$1.600.000	\$800.000	\$0
Publicidad	\$850.000	\$680.000	\$510.000	\$340.000	\$170.000	\$0
Total activos diferidos	\$5.450.000	\$4.360.000	\$3.270.000	\$2.180.000	\$1.090.000	\$0
Total activos	\$216.873.108	\$266.322.074	\$388.135.409	\$602.321.829	\$934.213.468	\$1.415.109.057
<b>Pasivos</b>						
Impuestos por pagar	\$0	\$25.330.574	\$58.651.396	\$101.341.653	\$155.628.781	\$224.234.253
Obligaciones Financieras	\$173.498.487	\$146.188.136	\$115.600.544	\$81.342.441	\$42.973.365	\$0
Total pasivos	\$173.498.487	\$171.518.711	\$174.251.940	\$182.684.094	\$198.602.146	\$224.234.253
<b>Patrimonio</b>						
Capital	\$43.374.622	\$43.374.622	\$43.374.622	\$43.374.622	\$43.374.622	\$43.374.622
Utilidades retenidas	\$0	\$51.428.742	\$170.508.848	\$376.263.114	\$692.236.700	\$1.147.500.183
Total Patrimonio	\$43.374.622	\$94.803.363	\$213.883.470	\$419.637.735	\$735.611.322	\$1.190.874.805
Total pasivos +	\$216.873.108	\$266.322.074	\$388.135.409	\$602.321.829	\$934.213.468	\$1.415.109.057

Patrimonio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

### 11.5. Evaluación financiera

Para evaluar el proyecto se determina el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los resultados se muestran en la Tabla 43.

Tabla 43  
VPN y TIR

Periodo	Flujo de caja	Valor presente
2020	-\$216.873.108	-\$216.873.108
2021	\$53.179.002	\$48.305.323
2022	\$125.543.371	\$103.586.559
2023	\$217.916.456	\$163.325.672
2024	\$335.621.675	\$228.491.073
2025	\$484.625.625	\$299.695.637
Valor presente neto		\$626.531.156
TIR		64%
PRI	3,520	3 años y 6 meses

Al llevar los flujos de caja al presente se puede observar que el valor actual del proyecto es de \$626.531.156 con una tasa de descuento del 10.1% y la TIR es de 64%. Con esto se concluye que el proyecto es rentable ya que el VPN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

### 11.6. Análisis de escenarios

**11.6.1. Optimista.** En un escenario Optimista las ventas aumentarán en un 20% anual y los costos de materia prima se mantendrán fijos. En este escenario, como lo muestra la Tabla 44, el VPN es de \$803.859.825 y la TIR es de 72%.

Tabla 44  
Escenario optimista

<b>Escenario Optimista</b>		
Tasa de descuento deflactada		10,1%
Periodo	Flujo de caja	Valor presente
2020	-\$216.873.108	-\$216.873.108
2021	\$53.179.002	\$48.305.323
2022	\$141.633.948	\$116.862.987
2023	\$257.262.211	\$192.814.826
2024	\$412.147.490	\$280.589.811
2025	\$617.975.371	\$382.159.987
Valor presente neto		\$803.859.825
TIR		72%
PRI	3,39	3 años 4 meses

**11.6.1. Pesimista.** Para escenario pesimista se tiene en cuenta un aumento anual del 5% en los costos de materia prima y la demanda se mantiene con un aumento de 15% anual. Se observa que el VPN en este caso es de \$496.941.724 y la TIR es de 56% como lo muestra la Tabla 45.

Realizado el análisis de escenarios se puede concluir que, a pesar de la variabilidad en las ganancias y costos, en todos los casos se tiene un VPN mayor a cero y una TIR mayor a la tasa de descuento por lo cual los tres son escenarios factibles.

Tabla 45  
Escenario pesimista

<b>Escenario Pesimista</b>		
Tasa de descuento deflactada		10,1%
Periodo	Flujo de caja	Valor presente
2020	-\$216.873.108	-\$216.873.108
2021	\$53.179.002	\$48.305.323
2022	\$108.683.959	\$89.675.761
2023	\$184.121.764	\$137.996.972

2024	\$279.693.438	\$190.415.157
2025	\$400.095.439	\$247.421.621
Valor presente neto		\$496.941.724
TIR		56%
PRI	3,69	3 años y 8 meses

## 12. Direccionamiento estratégico

En este paso se realizará el análisis estratégico para la empresa, inicialmente se definirá claramente la empresa, sus objetivos y sus metas, luego se hará un estudio del entorno interno y externo de Caofit con el fin de formular estrategias que permitan alcanzar dichas metas.

### 12.1. Descripción de la empresa

Caofit es una empresa Santandereana que nace con el objetivo de brindar a la comunidad productos de alta calidad, saludables y completamente orgánicos aprovechando al máximo los recursos que aporta la región.

Inicialmente Caofit ofrece ponqués y galletas integrales a base de cascarilla de cacao, un subproducto resultante de la transformación del cacao que posee características antioxidantes y alto contenido de fibra. Caofit utiliza ingredientes saludables y de calidad que brindan sabores y características especiales a sus productos y es una empresa comprometida con el medio ambiente y la salud de sus consumidores.

## 12.2. Misión

Ofrecer productos saludables y orgánicos que cumplan con altos estándares de calidad y a su vez impacten con su sabor a las personas del departamento de Santander que estén comprometidas con mantener una dieta equilibrada.

## 12.3. Visión

Para el año 2025 Caofit será la empresa líder en la fabricación de productos orgánicos y saludables a base de cascarilla de cacao y comprometida con el medio ambiente en el departamento de Santander.

## 12.4. Mega

Caofit tendrá una participación en el mercado del 6% para el año 2025 y la meta para ese año es vender 600.000 unidades de cada uno sus dos productos.

## 12.5. Valores corporativos

- **Responsabilidad social y ambiental:** La característica principal de todos los colaboradores de Caofit es su sentido de responsabilidad con el medio ambiente y la salud de los consumidores.
- **Compromiso:** Cada persona que hace parte de Caofit está comprometida con el buen funcionamiento de la empresa y el alcance de las metas propuestas.

- **Trabajo en equipo:** Caofit cuenta con un equipo de trabajo orientado hacia los mismos objetivos, donde se aprecian los aportes que pueda tener cada persona y se trabaja en conjunto para lograr mejores resultados.
- **Aprendizaje:** En Caofit cada día es una nueva oportunidad para aprender y mejorar, por ello se aplica la mejora continua en cada actividad que se realiza buscando mejores métodos de trabajo.

## 12.6. Matriz DOFA

A continuación, se utilizará la herramienta de matriz DOFA (Figura 25) que permite definir estrategias para el logro de los objetivos empresariales a través del reconocimiento de las debilidades y fortalezas de la empresa y de las amenazas y oportunidades que puede ofrecer el entorno.

Figura 25 Matriz DOFA empresa Caofit



Identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y debilidades se procede a establecer las estrategias mostradas en la Tabla 33.

Tabla 46  
Estrategias DOFA

		Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
		Factores Externos	F1. Novedad del producto F2. Producto con características atractivas para el consumidor. F3. Precios justos en los productos.	D1. Posicionamiento de la empresa D2. Desconocimiento del producto D3. Capacidad productiva inicial
Oportunidades	O1. Creciente demanda de productos saludables.	- Impulsar el producto resaltando su bajo precio y las características que hacen que este sea saludable como el uso de cascarilla de cacao en su fabricación. (F2,F3,O1,O3)  - Fortalecer convenios con los productores de la región y así obtener materia prima a bajo costo aprovechando que es la única empresa que utiliza la cascarilla de cacao como materia prima. De esta manera se facilita ofrecer precios bajos (F3, O3, O2)	- Dar a conocer el producto a los clientes para lograr posicionar la marca aprovechando la popularidad que tiene actualmente el cacao (D2,D2,O3)  - Aumentar la capacidad productiva aprovechando la facilidad que existe en la región para adquirir esta materia prima (D3,O2)	
	O2. Alta producción de cacao en la región.			
	O3. Aumento en la popularidad de productos a base de cacao.			
	O4. Única empresa en la región que fabrica los productos.			
Amenazas	O5. Facilidades que brinda el estado para el emprendimiento	- Con las facilidades económicas que brinda el estado para los emprendedores es posible fijar precios bajos. (O5, F3)	- Gracias a las facilidades que brinda el estado es posible aumentar la capacidad productiva con el fin de cubrir la demanda (D3, O5)	
	A1. Competencia de empresas que ofrecen productos integrales.	- Crear estrategias de precio, teniendo en cuenta que es un producto novedoso y existen grandes competidores (F1, F3, A1, A2)		
	A2. Posicionamiento y reconocimiento de los competidores			

### 13. Prototipo final

En la Figura 26 se muestra el prototipo final de las galletas integrales y en la Figura 27 se puede observar el prototipo final del ponqué integral.

*Figura 26 Prototipo galletas Caofit*



*Figura 27 Prototipo ponqué Caofit*



## 14. Conclusiones

La industria de alimentos saludables ha tenido un crecimiento considerable debido a la preocupación actual que se tiene sobre la salud y la popularización que ha tomado el llevar una dieta balanceada. La empresa Caofit se crea con el objetivo de ofrecer pasabocas saludables cuya característica principal es el uso de la cascarilla del cacao en su fabricación, este es un subproducto en la transformación del cacao que posee un alto contenido de fibra y antioxidantes.

Para el desarrollo de la idea de negocios inicialmente se realizó un análisis del sector, este es un paso importante para identificar las ventajas y aspectos del entorno que puedan influir en la puesta en marcha de la empresa, se concluyó que el sector cacaotero presenta un crecimiento considerable en Colombia y que el cacao del país tiene un importante reconocimiento a nivel mundial.

También se identificaron oportunidades que actualmente el Gobierno ofrece para los emprendedores y se estudiaron las diferentes políticas y leyes que pueden influir en la creación de esta empresa. Realizando un análisis interno se concluyó que una de las ventajas que se tiene es la facilidad de adquirir la materia prima principal a bajo costo ya que existe gran cantidad de proveedores y son muy pocas las empresas que utilizan este recurso, también se encontró que es importante tener en cuenta la amenaza de los competidores que ofrecen productos similares en el mercado.

En el estudio de mercados se pudo comprobar que gran parte de la población está interesada en mantener hábitos de alimentación saludable, se evidenció el desconocimiento que se tiene

sobre la cascarilla del cacao y se tuvo una idea sobre las preferencias en presentación y precio que tienen las personas para adquirir estos productos. El estudio de mercados es importante ya que permite definir estrategias de marketing efectivas para la promoción del producto y el posicionamiento de la marca.

Para el desarrollo de la idea de negocios también se realizó un estudio técnico, este es esencial para definir el proceso de fabricación y tener una idea clara de los recursos requeridos para la operación de la empresa. Se definieron los requerimientos de mano de obra, localización y distribución de la planta, maquinaria, equipo y demás materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa Caofit con el fin de identificar el capital inicial necesario para la puesta en marcha de la empresa.

También es importante conocer el impacto social y ambiental que puede tener la puesta en marcha de la empresa, en este punto se encontró que el impacto ambiental es bajo debido a que no se realizan procesos contaminantes, de igual manera se establecieron estrategias para disminuir el impacto de los pocos procesos potencialmente contaminantes como el transporte y la producción. Se tendrá un impacto positivo debido a que el empaque de los productos será completamente biodegradable y en cuanto al impacto social también será positivo para las familias que se beneficien con los empleos generados por la empresa.

Finalmente se realizó un análisis financiero que aportó información importante para conocer la rentabilidad del proyecto y el valor de la empresa. Se encontró que el proyecto es rentable y que al realizar un análisis de los posibles escenarios se obtuvieron también resultados favorables.

El proyecto concluye estableciendo el direccionamiento estratégico de la empresa, que es una descripción detallada de esta y las metas que se quieren alcanzar, es esencial tener claro cuáles son los objetivos para que toda acción realizada esté enfocada a la realización de estos.

### **15. Recomendaciones**

La empresa debe trabajar en la expansión en el departamento para lograr posicionar la marca y obtener la rentabilidad esperada.

A medida que el reconocimiento y la demanda de la empresa aumenten, se debe invertir en el incremento de la capacidad productiva con el fin de cubrir esta demanda.

Es importante trabajar en la publicidad de la empresa, haciendo énfasis en los beneficios de su ingrediente más importante con el fin obtener los resultados esperados en proyección de ventas.

Se recomienda realizar convenios con tiendas orgánicas, gimnasios y demás establecimientos que puedan promover los productos.

La empresa en un futuro debe diversificar su portafolio de productos, este punto es importante pues se puede abarcar una mayor cantidad de clientes y también es una manera efectiva de actuar frente a nueva competencia que quiera ofrecer productos similares a los de Caofit.

Es importante seguir las estrategias plasmadas en el plan de negocios pues garantizará el correcto funcionamiento de la empresa y la obtención de las metas esperadas.

### Referencias Bibliográficas

- Agencia de Noticias U.N. (19 de Julio de 2018). Jabones, mermeladas o mascarillas a partir de residuos del cacao. *Agencia de Noticias U.N.* Recuperado el 7 de Julio de 2019, de <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/jabones-mermeladas-o-mascarillas-a-partir-de-residuos-del-cacao.html>
- Agrosavia. (18 de Noviembre de 2019). *Cacao agricultura climáticamente inteligente con énfasis en agroforestería: experiencias en el Ariari, Meta, Colombia.* Recuperado el Febrero de 2020, de <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/35639>
- Alcaldía de Bucaramanga. (s.f.). Descripción general. Recuperado el Abril de 2020, de <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>
- ANDI. (16 de Agosto de 2019). *Vision 30/30.* Recuperado el Febrero de 2020, de Gestión de envases y empaques - Un proyecto que ayuda al planeta: <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1040-vision-3030-gestion-de-envases-y-empaque>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Junio de 2019). *Actualidad Económica.* Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2019/PIB%20Santander%202018.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *MODELOS DE ESTATUTOS PARA SOCIEDADES.* Recuperado el Abril de 2020, de [camaradirecta.com/modelos-de-estatutos-para-sociedades](http://www.camaradirecta.com/modelos-de-estatutos-para-sociedades)
- Carrión, J. (2007). *Estrategia - De la visión a la Acción.* Madrid: ESIC.
- Carvajal. (16 de Abril de 2018). *Nuestra empresa.* Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.propal.com.co/conoce-mas-de-nuestra-empresa-video1/>
- Cimep - UDES. (24 de Septiembre de 2017). *Vanguardia Liberal.* Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/asi-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-de-los-santandereanos-EGVL410554>
- DANE. (2012). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Recuperado el Abril de 2020, de [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev4ac.pdf)
- DANE. (2018). *¿Cuántos somos?* Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (25 de Junio de 2019). *Boletín Técnico - Cuentas departamentales.* Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.dane.gov.co/files/estadisticas/cuentas-departamentales>

- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2015/Bol\\_dptal\\_2018preliminar.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/Bol_dptal_2018preliminar.pdf)
- DANE. (12 de Julio de 2019). *Encuesta nacional de calidad de vida (ECV) 2018*. Recuperado el Febrero de 2020, de [dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2018#informacion-nacional-regional](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2018#informacion-nacional-regional)
- Datos Abiertos Colombia. (2018). Recuperado el 7 de Julio de 2019, de Datos Abiertos Colombia: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/cacao-santander/haeq-jfrg>
- DIAN. (21 de Junio de 2016). RESOLUCIÓN 52 DE 2016. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000052%20de%2021-06-2016.pdf>
- Dinero. (8 de Agosto de 2018). Así prospera el mercado de alimentos saludables. *Dinero*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433>
- Dinero. (4 de Abril de 2019). Así quedó la Ley de Financiamiento para los emprendedores. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/cambios-de-la-ley-de-financiamiento-para-los-emprendedores/269242>
- El País. (29 de Septiembre de 2019). *Las nuevas apuestas ambientales de las empresas vallecaucanas*. Recuperado el Febrero de 2020, de [elpais.com.co/economia/las-nuevas-apuestas-ambientales-de-las-empresas-vallecaucanas.html](http://elpais.com.co/economia/las-nuevas-apuestas-ambientales-de-las-empresas-vallecaucanas.html)
- EL TIEMPO. (18 de Junio de 2019). *El campo se moderniza con tecnología de Inteligencia Artificial*. Recuperado el Febrero de 2020, de [eltiempo.com/mas-contenido/el-campo-colombiano-se-moderniza-con-tecnologias-basadas-376990](http://eltiempo.com/mas-contenido/el-campo-colombiano-se-moderniza-con-tecnologias-basadas-376990)
- EL TIEMPO. (12 de Enero de 2020). *Colombia ya tiene nueva Ministra de Ciencia*. Recuperado el Febrero de 2020, de [eltiempo.com/vida/ciencia/mabel-torres-es-nombrada-ministra-de-ciencia-y-tecnologia-451116](http://eltiempo.com/vida/ciencia/mabel-torres-es-nombrada-ministra-de-ciencia-y-tecnologia-451116)
- FAO. (11 de Septiembre de 2018). *FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1152160/>
- FINAGRO. (Julio de 2019). *FINAGRO*. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha\\_cacao\\_version\\_ii.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_cacao_version_ii.pdf)
- GBD Diet Collaborators. (03 de Abril de 2019). Health effects of dietary risks in 195 countries, 1990–2017: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(19\)30041-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(19)30041-8/fulltext)

- Gobernación de Bucaramanga. (2014). Plan de Ordenamiento Territorial. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.bucaramanga.gov.co/la-ruta/download/acuerdo/POT-2014-2027.pdf>
- González, J. (10 de Enero de 2019). PRODUCCIÓN DE CACAO EVIDENCIA UN CRECIMIENTO PROMEDIO DE 6,48% EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS. *Agro Negocios*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/produccion-de-cacao-evidencia-un-crecimiento-promedio-de-648-en-los-ultimos-10-anos-2813684>
- González, J. (25 de septiembre de 2018). Superintendencia de Industria y Comercio ha dado 737 patentes en 2018. *La República*. Recuperado el 4 de octubre de 2018, de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-asuntos-legales/superintendencia-de-industria-y-comercio-ha-dado-737-patentes-en-2018-2774550>
- ISO. (2017). ISO 14001:2015 - ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS - A PRACTICAL GUIDE FOR SMES. Obtenido de <https://www.iso.org/publication/PUB100411.html>
- ISO. (Mayo de 2018). Food safety management - ISO 22000:2018. Obtenido de <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100430.pdf>
- Kotler, P., & Gary, A. (2001). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- La Republica. (6 de Mayo de 2019). Nutresa se ubica como líder en el mercado de las galletas dulces en Colombia. *La Republica*. Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.larepublica.co/consumo/nutresa-y-alpina-suman-casi-20-del-mercado-de-las-galletas-dulces-en-colombia-2858622>
- Lecumberri, E., Mateos, R., Izquierdo-Pulido, M., Rupérez, P., Goya, L., & Bravo, L. (2007). Dietary fibre composition, antioxidant capacity and physico-chemical properties of a fibre-rich product from cocoa (*Theobroma cacao* L.). *Food Chemistry*.
- Llanes, L., Pérez, D., Rodríguez, J., & Beltrán, C. (2018). Empleo de cascarilla de cacao en cobertura para repostería. *Ciencia y Tecnología de Alimentos*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <http://revcitecal.iiiia.edu.cu/revista/index.php/RCTA/article/view/507/476>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados - Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Micolucci, V. (01 de 05 de 2019). CCO ratifica a Colombia como país exportador de cacao fino y de aroma. *Food News Latam*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de <https://www.foodnewslatam.com/paises/77-colombia/9061-cco-ratifica-a-colombia-como-pa%C3%ADs-exportador-de-cacao-fino-y-de-aroma.html>
- Minagricultura. (21 de Noviembre de 2018). Aprobada línea especial de crédito para la Agricultura por Contrato. Obtenido de

- <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Aprobada-1%C3%ADnea-especial-de-cr%C3%A9dito-para-la-Agricultura-por-Contrato.aspx>
- Minagricultura. (4 de Marzo de 2019). “Nuestra meta es que el agro pase de crecer 2% a 4% anual”: ministro Andrés Valencia. Obtenido de [minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/“Nuestra-meta-es-que-el-agro-pase-de-crecer-2-a-4-anual”-ministro-Andrés-Valencia.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/“Nuestra-meta-es-que-el-agro-pase-de-crecer-2-a-4-anual”-ministro-Andrés-Valencia.aspx)
- Minagricultura. (8 de Mayo de 2019). Plan de Ordenamiento de la Producción sintonizado con la sostenibilidad ambiental.
- Ministerio de la protección social. (2006). Resolución 5109 de 2005. Recuperado el Abril de 2020, de [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_minproteccion\\_5109\\_2005.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_5109_2005.htm)
- Minsalud. (1979). Ley 9 de 1979. Recuperado el Abril de 2020, de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf)
- Minsalud. (1997). Decreto 3075 de 1997. Recuperado el Abril de 2020, de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf)
- Minsalud. (2012). RESOLUCION 683 DE 2012. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>
- Minsalud. (2013). Resolución 2674 de 2013. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Mintrabajo. (11 de Marzo de 2018). Implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo al Año 2020. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/implementacion-de-los-sistemas-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-al-ano-2020>
- Morales, L. (Enero de 2017). *La paz y la protección ambiental en Colombia*. Recuperado el Febrero de 2020, de [thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/01/Envnt-Colombia-Esp\\_Web-Res\\_Final-for-web.pdf](http://thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/01/Envnt-Colombia-Esp_Web-Res_Final-for-web.pdf)
- Okiyama, D., & Rodriguez, C. (Mayo de 2017). Cocoa shell and its compounds: Applications in the food industry. *El Sevier*. Recuperado el Febrero de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0924224416302540>
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado el Febrero de 2020, de [pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/](http://pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/)

- Pérez, D., Rodríguez, L., Calle, J., Nuñez de Villavicencio, M., Díaz, L., & Herrera, L. (Enero de 2018). "Utilización de la cascarilla de cacao como fuente de fibra dietética y antioxidantes en la elaboración de galletas dulces". Recuperado el Febrero de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/333643017\\_UTILIZACION\\_DE\\_LA\\_CASCARILLA\\_DE\\_CACAO\\_COMO\\_FUENTE\\_DE\\_FIBRA\\_DIETETICA\\_Y\\_ANTI-OXIDANTES\\_EN\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_GALLETAS\\_DULCES](https://www.researchgate.net/publication/333643017_UTILIZACION_DE_LA_CASCARILLA_DE_CACAO_COMO_FUENTE_DE_FIBRA_DIETETICA_Y_ANTI-OXIDANTES_EN_LA_ELABORACION_DE_GALLETAS_DULCES)
- Pérez, L., & Pulido, N. (2014). Determinación experimental y modelamiento de los perfiles de extracción supercrítica para la obtención de compuestos bioactivos a partir de cáscara de cacao (CLON CCN-51). *Tesis de pregrado. Universidad Industrial de Santander.*
- Piazza, J. (2006). *El diseño como negocio*. Buenos Aires: CommTOOLS.
- Portafolio. (3 de Julio de 2020). Una vez concluya el covid quedará un comercio electrónico más robusto. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/una-vez-concluya-el-covid-quedara-un-comercio-electronico-mas-robusto-542349>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta.
- Rivera, J., & Lopez, M. (2007). *Dirección de marketing - Fundamentos y aplicaciones*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Semana. (Noviembre de 5 de 2018). 10 puntos para entender la Ley de Financiamiento. *Semana*. Obtenido de [www.semana.com/nacion/articulo/puntos-clave-de-la-ley-de-financiacion/589133](http://www.semana.com/nacion/articulo/puntos-clave-de-la-ley-de-financiacion/589133)
- Semana. (10 de Enero de 2020). Una apuesta por el emprendimiento en el cacao. Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/una-apuesta-por-el-emprendimiento-en-el-cacao/647508>
- Techno Serve. (Enero de 2015). *Construcción de un modelo de agricultura competitiva en Colombia*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2019, de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2015/08/28153649/Presentaci%C3%B3n%20Master%20Modelo%20Agricultura%20Competitiva%202015.pdf>
- UNGRD. (22 de Octubre de 2018). *UNGRD, Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de <http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Paginas/Noticias/2018/Mas-de-1-200-eventos-se-han-registrado-en-el-pais-en-lo-corrido-del-2018-por-las-lluvias.aspx>
- Universidad EAN. (18 de Junio de 2020). Comercio internacional: la otra crisis del COVID-19. *Portafolio*. Recuperado el Julio de 2020, de <http://blogs.portafolio.co/pensamiento-emprendedor/2020/06/18/el-comercio-internacional-otra-tesis-del-covid/>
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresa*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Villamizar, A., & López, L. (2017). Cáscara de cacao fuente de polifenoles y fibra: simulación de una planta piloto para su extracción. *Respuestas*, 22.