

Plan de negocios para la creación de la empresa “El Indio” basada en la producción y comercialización de chocolate de mesa orgánico a partir del clon de cacao ICS-39

Autor: Maribel Quiroga Ruiz

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

Directora: Katherine Julieth Sierra Suarez

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2017

DEDICATORIA

A mi hijo Jhair Alejandro que es la persona que llena mis días de felicidad y me inspira a luchar por mis metas.

A mis padres que con su amor, trabajo y ejemplo me han motivado a ser una persona luchadora y que busca ser mejor cada día.

A mi pareja que siempre me ha apoyado y me da los mejores consejos para alcanzar aquellos objetivos que parecían inalcanzables.

A mis hermanas que con su apoyo incondicional han dejado enseñanzas acerca del amor y la entrega.

A familiares y amigos que con sus consejos y apoyo han aportado sabiduría y alegría a mi vida.

Tabla de contenido

Introducción	21
1. Justificación.....	22
1. Objetivos	25
1.1. Objetivo general	25
1.2. Objetivos específicos.....	25
2. Marco de referencia.....	26
2.1. Marco de antecedentes	26
2.2. Marco teórico	29
2.2.1. Plan de negocios.....	29
2.2.2. Marketing mix.....	29
2.2.3. Análisis Pestel.	29
2.2.4. Matriz DOFA.	30
2.2.5. Investigación de mercados.	30
2.2.6. Estudio de mercados.	30
2.2.7. Análisis técnico.	31
2.2.8. Análisis administrativo.....	31
2.2.9. Análisis legal.....	31
2.2.10. Análisis socio- cultural.....	31
2.2.11. Análisis ambiental.....	32
2.2.12. Las 5 fuerzas de Porter.....	32
2.2.13. Estudio financiero.	32
2.2.14. Análisis estratégico.	33
3. Análisis del entorno.....	33
3.1. Análisis del macroentorno.....	33

3.1.1. Análisis Político y legal.	33
3.1.1.1. Sistema político y política exterior colombiana.....	33
3.1.1.2. Sistema político y política exterior de Santander.	33
3.1.1.3. Políticas de emprendimiento y desarrollo empresarial en la región.	34
3.1.1.4. Impuestos y política fiscal colombiana.....	35
3.1.2. Análisis económico.	36
3.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia.	36
3.1.2.2. Tratados de Libre Comercio (TLC).	37
3.1.2.3. Tasas de cambio (TRM).....	39
3.1.3. Análisis sociocultural.	40
3.1.3.1. Demografía de Colombia y Santander.	40
3.1.3.2. Hábitos de consumo en Santander.	41
3.1.3.3. Calidad de vida de los colombianos.....	44
3.1.4. Análisis ambiental o ecológico.	45
3.1.5. Estudio tecnológico.....	46
3.1.5.1. Ciencia y tecnología en el sector agrícola de Santander.	46
3.1.6. Análisis Pestel.	48
3.2. Análisis del microentorno	53
3.2.1. Descripción del sector.	53
3.2.1.1. Costos de producción.....	53
3.2.1.2. Producción de chocolate en Santander.	53
3.2.1.3. Precios.....	55
3.2.1.4. Comercialización.	55
3.2.1.5. Proveedores.....	56
3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	57

3.2.2.1. Rivalidad entre competidores.....	57
3.2.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	57
3.2.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	58
3.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.	59
3.2.2.5. Poder de negociación de los consumidores.....	60
3.2.3. Marketing Mix.	61
4. Estudio de mercados.....	62
4.1. Descripción del producto	62
4.2. Segmentación del mercado.....	62
4.2.1. Perfil de los posibles clientes.	62
4.2.1.1. Minoristas.	62
4.2.1.2. Clientes directos.....	63
4.2.2. Mercado objetivo.	63
4.3. Investigación de mercados	63
4.3.1. Planteamiento del problema.	63
4.3.1.1. Preguntas e hipótesis.....	64
4.3.2. Objetivos de la investigación.	65
4.3.3. Diseño de la investigación.	65
4.3.4. Diseño del cuestionario.....	66
4.3.5. Determinación del muestreo.	66
4.3.6. Tamaño de la muestra.	67
4.3.6.1. Tamaño de la muestra Clientes Finales.....	67
4.3.6.2. Tamaño de la muestra Tiendas Orgánicas.	69
4.3.7. Registro y análisis de datos.....	72
4.3.8. Conclusiones de la investigación.	72

4.3.8.1. Conclusiones encuesta Tiendas Orgánicas y Supermercados.	72
4.3.8.2. Conclusiones encuesta Clientes finales.	73
4.3.9. Determinación y proyección de la demanda.	75
4.3.9.1. Demanda actual.	75
4.3.9.2. Demanda potencial.	76
4.3.9.3. Proyección de la demanda.	80
4.3.10. La oferta.	80
4.3.11. La competencia.	81
4.3.12. Análisis de productos sustitutos.	81
5. Plan de mercadeo	82
5.1. Producto	82
5.1.1. Descripción del producto.	82
5.1.2. Presentación	82
5.1.3. Empaque.	83
5.1.4. Diseño.	83
5.1.5. Calidad.	83
5.2. Estrategia de distribución.	84
5.2.1. Canales de distribución.	84
5.2.2. Alternativas de penetración en el mercado objetivo.	84
5.2.3. Estrategias de comercialización.	84
5.3. Estrategia de precio	85
5.3.1. Modalidad de costos.	85
5.3.2. Modalidad de competencia.	85
5.3.3. Modalidad de mercado.	85
5.3.4. Fijación del precio de venta.	85

5.4. Estrategia de comercialización.....	86
5.5. Presupuesto de mercadeo.	87
6. Análisis técnico	87
6.1. Descripción técnica del producto	87
6.2. Descripción del proceso	87
6.2.1. Compra de materia prima y transporte.....	88
6.2.2. Control de calidad.	88
6.2.3. Clasificación y limpieza de los granos.....	88
6.2.4. Esterilización de los granos.....	89
6.2.5. Tostado y enfriado.....	89
6.2.6. Descascarillado.	89
6.2.7. Molienda.	90
6.2.8. Mezclado y conchado de los ingredientes.....	90
6.2.9. Moldeado y túnel de frío.....	91
6.2.10. Embalaje.....	91
6.2.11. Almacenamiento.	91
6.2.12. Transporte y comercialización.	91
6.3. Diagrama de flujo general del proceso de producción.....	92
6.4. Localización, diseño y distribución de planta	92
6.4.1. Localización.	92
6.4.2. Diseño y distribución de la planta.....	93
6.5. Cálculo de la capacidad de la planta	93
6.6. Recursos a emplear.....	94
6.6.1. Maquinaria y equipo	94
6.6.2. Talento humano.....	94

7.	Análisis administrativo.....	95
7.1.	Definición de cargos.....	95
7.2.	Organigrama.....	96
7.3.	Manual de funciones y perfil de cargos	96
7.4.	Estudio salarial	96
7.4.1.	Método cualitativo de jerarquización: valoración por pares.....	97
7.4.2.	Método de valoración por puntos.....	97
7.4.3.	Proyección salario a pagar según el cargo.	98
8.	Análisis legal	98
8.1.	Constitución empresa	98
8.2.	Normas a cumplir para crear la compañía.....	99
8.3.	Análisis certificación de exportaciones.....	100
8.4.	Registro INVIMA	102
9.	Impacto social y ambiental.....	104
9.1.	Impacto ambiental	104
9.1.1.	Matriz de Leopold.....	105
9.1.2.	Papel de los stakeholders.	105
9.1.3.	Análisis de suelo- Proveedor principal.	105
9.2.	Impacto social	106
9.2.1.	Plan Nacional de desarrollo (2014-2018): “Todos por un nuevo país”.	106
9.2.2.	Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019): “Nos une Santander”.....	106
10.	Estudio Financiero.....	107
10.1.	Inversiones	107
10.1.1.	Inversiones Diferidas.	107
10.1.2.	Inversiones Fijas.....	107

10.1.3. Inversiones en Capital de Trabajo.....	107
10.1.4. Inversión total.....	107
10.2. Egresos	108
10.2.1. Costos de producción.	108
10.2.1.1. Materia prima.	108
10.2.1.2. Mano de obra directa (MOD).....	110
10.2.1.3. Costos indirectos de fabricación (CIF).....	110
10.2.1.4. Costos totales de producción.....	110
10.2.2. Gastos de administración.	111
10.2.3. Gastos de ventas.....	112
10.2.4. Total gastos de administración y ventas.....	112
10.2.5. Proyección de egresos totales.....	113
10.3. Financiación.	113
10.4. Ingresos	113
10.4.1. Proyecciones de ventas.	113
10.4.2. Liquidación de activos y capital de trabajo.....	114
10.5. Estados Financieros.....	115
10.6. Evaluación Financiera.....	115
10.6.1. Evaluación de escenarios.	118
10.6.1.1. Escenario optimista.	118
10.6.1.2. Escenario pesimista.	118
11. Análisis estratégico	119
11.1. Misión.....	119
11.2. Visión.....	119
11.3. Matriz DOFA	119

11.4. Plan de trabajo.....	121
12. Prototipo del producto final.....	121
13. Conclusiones	122
14. Recomendaciones.....	124
Referencias bibliográficas	126

Lista de tablas

Tabla 1. Principales 15 productos exportados en Santander.....	38
Tabla 2. Análisis PESTEL	48
Tabla 3. Precio Libra de chocolate de la marca orgánicamente en Bucaramanga.....	55
Tabla 4. Rivalidad entre competidores	57
Tabla 5. Amenaza de nuevos competidores.....	58
Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos.....	59
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores	60
Tabla 8. Poder de negociación de los consumidores	60
Tabla 9. Población por edades Área Metropolitana de Bucaramanga	67
Tabla 10. Tiendas encuestadas.....	69
Tabla 11. Precio promedio de compra ofrecido por los tenderos	73
Tabla 12. Precio promedio de compra ofrecido por los clientes.....	74
Tabla 13. Demanda actual chocolate orgánico de mesa.	75
Tabla 14. Demanda potencial	77
Tabla 15. Total demanda clientes	78
Tabla 16. Total demanda semanal tiendas orgánicas y clientes finales	78
Tabla 17. Total demanda potencial.....	78
Tabla 18. Comparación demanda actual y demanda potencial.....	79
Tabla 19. Proyección demanda anual	80
Tabla 20. Presentación chocolate de mesa El Indio.....	82
Tabla 21. Precio de venta promedio	86
Tabla 22. Capacidad de la planta de producción	93

Tabla 23. Valoración de cargos de acuerdo al tipo de contrato	96
Tabla 24. Costos de personal	98
Tabla 25. Inversión total durante el horizonte del proyecto	108
Tabla 26. Costo materia prima.....	108
Tabla 27. Costos consumo materia prima.....	109
Tabla 28. Costos mano de obra directa.....	110
Tabla 29. Costos indirectos de fabricación.....	110
Tabla 30. Costos totales de producción	111
Tabla 31. Gastos de administración.....	112
Tabla 32. Gastos de ventas.....	112
Tabla 33. Total gastos de administración y ventas	112
Tabla 34. Presupuesto de egresos	113
Tabla 35. Proyecciones de ventas	114
Tabla 36. Valor de salvamento para el año 2022.....	114
Tabla 37. Criterios de decisión escenario base	115
Tabla 38. Variables escenarios	116
Tabla 39. Punto de equilibrio en unidades y pesos.....	117
Tabla 40. Matriz DOFA.....	120

Lista de figuras

Figura 1. Tasa impositiva total sobre el porcentaje de utilidades en Colombia..	36
Figura 2. Variación porcentual anual del PIB por sectores.	37
Figura 3. Participación en el total de exportaciones Santandereanas..	39
Figura 4. Principales países desde los cuales se importa a la región Centro-Oriente colombiana..	39
Figura 5. Tasa de cambio representativa del mercado en Colombia.	40
Figura 6. Sitios del AMB donde se realizan las compras del hogar.	41
Figura 7. Factores determinantes para realizar compras en el AMB.	42
Figura 8. Destino promedio del dinero por persona para las compras del hogar.	42
Figura 9. Porcentaje de afectación de los lugares de compra por la incursión de cadenas de precios bajos.	43
Figura 10. Compras por internet de los santandereanos	43
Figura 11. Forma en que los hogares consumen el agua - total nacional	44
Figura 12. Distribución porcentual de personas que consumen bebidas azucaradas en Colombia..	44
Figura 13. Porcentaje de personas que actualmente fuma (cigarrillo o tabaco)).	45
Figura 14. Promedio de años de educación de personas de 15 a 24 años a nivel nacional.	45
Figura 15. Definición de la problemática rural de Santander.	48
Figura 16. Producción nacional de cacao en los últimos años.	54
Figura 17. Productos derivados del cacao con mayor producción en Santander.	54
Figura 18. Modelo de distribución empresa El Indio.	56
Figura 19. Marketing Mix.	61

Figura 20. Logo y slogan empresa El Indio.....	83
Figura 21. Área Metropolitana de Bucaramanga.....	92
Figura 22. Ubicación planta de producción.....	93
Figura 23. Organigrama empresa El Indio.....	96
Figura 24. Alimentos de Fabricación Nacional.....	104
Figura 25. Punto de equilibrio.....	117
Figura 26. Empaque biodegradable.....	121
Figura 27. Bolas de chocolate orgánico endulzado con stevia.....	121

Lista de apéndices

Apéndice A. Producción de cacao en Colombia-primer trimestre 2017

Apéndice B. Árbol del problema del cacao en Colombia

Apéndice C. Indicadores económicos-exportaciones, económicos-importaciones y los indicadores sociales y ambientales

Apéndice D. Clones de cacao ics-39 sembrados Finca Bendiciones-El Carmen de Chucurí Santander

Apéndice E. Encuesta dirigida a Tiendas orgánicas y supermercados de cadena

Apéndice F. Encuesta dirigida a Clientes finales

Apéndice G. Resultados y análisis de la encuesta dirigida a Tiendas Orgánicas y Supermercados de Cadena

Apéndice H. Resultados y análisis de la encuesta dirigida a Clientes Finales

Apéndice I. Formato selección de proveedores- supermercados de cadena y descuento

Apéndice J. Diagrama de flujo de procesos

Apéndice K. Diseño y distribución de la planta

Apéndice L. Manual de Funciones y Perfil de Cargos

Apéndice M. Valoración por pares

Apéndice N. Método de valoración por puntos

Apéndice O. Matriz de Leopold

Apéndice P. Interacción y papel de los stakeholders con la empresa

Apéndice Q. Análisis de suelo- proveedor principal

Apéndice R. Aportes Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país

Apéndice S. Aportes Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019: Nos une Santander

Apéndice T. Estudio Financiero

Apéndice U. Plan de trabajo

Nota: Los apéndices están en un archivo adjunto en el CD.

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “EL INDIO” BASADA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHOCOLATE DE MESA ORGÁNICO A PARTIR DEL CLON DE CACAO ICS-39*

AUTOR: MARIBEL QUIROGA RUIZ**

PALABRAS CLAVE: ANTIOXIDANTES, PLAN DE NEGOCIOS, ICS-39, ORGÁNICO, FLAVONOIDES, CALIDAD.

DESCRIPCIÓN:

La creación de la empresa El Indio pretende ofrecer un chocolate de mesa orgánico con un alto contenido de antioxidantes a partir del clon de cacao ICS-39, ya que éste presenta un elevado contenido de flavonoides. El chocolate será comercializado en empaques biodegradables por medio de una página web y a través de tiendas orgánicas ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). En el proceso productivo se procura tener altos niveles de inocuidad y calidad para adquirir un producto terminado apto para la comercialización.

El desarrollo del plan de negocios implicó realizar un análisis del sector en el cual se desenvolverá la idea de negocios; conjuntamente se realizó un estudio de mercados que busca determinar la aceptación del chocolate de mesa orgánico en el AMB, prediciendo así su posible demanda y precio de venta. Seguidamente se realizó un plan de mercadeo enfocado hacía la puesta en marcha de la empresa.

Así mismo, se elaboró un estudio técnico para conocer el proceso de producción y los recursos a emplear. Además, se llevó a cabo el análisis administrativo y legal así como su impacto social y ambiental. El estudio financiero se realizó teniendo en cuenta 3 escenarios (base, optimista y pesimista). Finalmente se realizó el análisis estratégico que permite a la empresa llevar un adecuado desarrollo por medio del plan de acción.

(*) Trabajo de grado

(**) Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Katherine Julieth Sierra Suarez

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF “THE NDIAN” COMPANY BASED ON THE PRODUCTION AND MARKETING OF ORGANIC BRAND CHOCOLATE FROM CACAO CLON ICS-39*

AUTHOR: MARIBEL QUIROGA RUIZ**

KEYWORDS: ANTIOXIDANTS, BUSINESS PLAN, ICS-39, ORGANIC, FLAVONOIDES, QUALITY.

DESCRIPTION:

The creation of the company El Indio intends to offer an organic brand chocolate with a high content of antioxidants from the cocoa clone ICS-39, since it has a high content of flavonoids. The chocolate will be marketed in biodegradable packaging through a website and through organic stores located in the Metropolitan Area of Bucaramanga (AMB). In the production process we try to have high levels of safety and quality to acquire a finished product suitable for commercialization.

The development of the business plan involved carrying out an analysis of the sector in which the business idea will be developed; a market study was carried out to determine the acceptance of organic brand chocolate in the AMB, thus predicting its possible demand and sales price. Next, a marketing plan focused on the start-up of the company was carried out.

Likewise, a technical study was elaborated to know the production process and the resources to be used. In addition, the administrative and legal analysis as well as its social and environmental impact were carried out. The financial study was made taking into account 3 scenarios (base, optimistic and pessimistic). Finally, the strategic analysis was carried out, which allows the company to carry out an adequate development through the action plan.

(*) Graduation project

(**) Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Katherine Julieth Sierra Suarez

Introducción

El chocolate es conocido como uno de los alimentos más consumidos a nivel mundial, ya sea en bebidas, confitería, pasabocas, pastelería, entre otras presentaciones. Además, es un alimento caracterizado por su alto contenido de polifenoles (antioxidantes), que son los encargados de prevenir trastornos cardiovasculares y estimular las defensas del organismo (Safont, 2001). Sin embargo, se conocen comentarios que aseguran que el chocolate es malo para la salud, pero esto se debe a que algunos tipos de chocolate se elaboran con exceso de azúcar o se añade grasa vegetal de mala calidad (SENA, 2017).

Dentro del sector agrícola, el cacao se conoce como *Theobroma cacao L* (nombre científico), pertenece a la familia *Esterculiáceas* y del orden *Malváceas* (Benítez, 2013), es originario de Mesoamérica (mitad meridional de México, Guatemala, El Salvador, Bécice, Honduras y Costa Rica) (Forrest y Glick, 2007). Es muy importante destacar que las condiciones ambientales como la precipitación, temperatura, humedad y vientos son vitales para la siembra, el crecimiento y desarrollo de las plantas de cacao; sabiendo que éstas se cultivan a una altitud entre los 400 hasta los 1200 metros sobre el nivel del mar. En el desarrollo de la siembra de cacao influyen factores como número de plantas por hectárea, distancia entre las plantas, calidad del suelo, terreno sombrío, entre otros; además, históricamente la siembra de cacao había sido una alternativa muy rentable para los agricultores, generando desarrollo económico y social en las regiones donde se cultiva (Puentes, Gómez y Carabalí, 2015).

Actualmente los productos orgánicos se exportan a países como Estados Unidos, Suiza y Alemania, los cuales cuentan con 40000 hectáreas de panela, café, frutas deshidratadas como mango o uchuva, quinua y chocolate sembradas en Colombia (Fedeorgánicos,2016).

Conjuntamente, en Europa prefieren consumir productos naturales así sean más costosos, siempre y cuando tengan su sello de certificación (Páez, 2015).

Además, se conoce un alto número de personas que prefieren el chocolate orgánico y artesanal debido a su contenido natural y más saludable; de ahí, se podría realizar chocolate de mesa endulzado con Stevia y 100% natural a partir del clon de cacao ICS-39, este producto sería atractivo según la revisión de la literatura dadas las propiedades antioxidantes que este clon brinda a la salud de las personas (Godoy, 2015).

Teniendo en cuenta la perspectiva actual se pretende desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad de crear la empresa El Indio, mostrando la viabilidad técnica, administrativa y financiera de la misma; este plan de negocio tendrá como ventaja competitiva el uso del clon de cacao ICS-39, que por su alto contenido de antioxidantes brinda beneficios para los consumidores; a su vez, se pretende indagar acerca del trámite para obtener la certificación que permita la exportación de productos orgánicos.

1. Justificación

El creciente interés de las personas en los últimos años por consumir alimentos nutritivos y que aporten beneficios en la salud ha llevado a estudiar los compuestos antioxidantes en los alimentos (Wollgast y Anklam, 2000), siendo este el paso principal para conocer las propiedades antioxidantes del cacao. Algunos estudios indican que los polifenoles del chocolate podrían ser un importante medio para reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer, por su capacidad de controlar reacciones claves implicadas en daños al ADN (Gutiérrez).

Sin embargo, existe una problemática en el desarrollo del proceso productivo del chocolate, ya que en el proceso de manufactura pierde aproximadamente el 80% de sus propiedades

antioxidantes (Niara, Koslowsky, Farias, Funchal y Dany) ; por lo tanto, se investiga acerca de los diferentes clones de cacao existentes y se concluye que el clon denominado ICS-39 presenta las mejores características en cuanto a la riqueza de flavonoides (antioxidantes) (Godoy, 2015), siendo éste clon uno de los posibles seleccionados para la fabricación del chocolate, ya que antes se deben hacer estudios de suelo, altitud, temperatura y la humedad del ambiente para escoger el clon adecuado con el que se va a trabajar (Agroinfo); dicho estudio se realizará en la Finca Bendiciones de la vereda El Indio en el municipio de El Carmen de Chucurí-Santander, en donde se propone estará el principal proveedor de la empresa El Indio.

Por otra parte, existe una gran oportunidad de elaborar y comercializar este tipo de chocolate debido a la cercanía con pueblos cacaoteros como San Vicente de Chucurí, Santa Helena del Opón y El Carmen de Chucurí, siendo estos lugares productores de uno de los mejores chocolates del país e incluso del mundo (Aprocar). Además, Santander es el mayor productor de cacao en Colombia con el 43% de la producción total (Fedecacao, 2016).

Observando la problemática de las personas que no pueden consumir azúcar y que desean un endulzante saludable en su dieta, se decide dulcificar el chocolate de mesa con Stevia, ya que, de esta planta se obtienen muchos beneficios, entre ellos un alto contenido de antioxidantes (Asociación Española de Stevia Rebaudiana), así, se presenta al mercado una propuesta que contribuye a la buena salud de las personas que lo consuman.

Adicionalmente, se decide elaborar este plan de negocio debido al conocimiento y vivencia de la autora alrededor del cacao, a la que ha sido expuesta durante toda la vida, observando y participando en la siembra, cosecha, fermentación, secado y venta del cacao, pero sin llevar a cabo una transformación para agregarle valor al producto; de ahí la importancia de querer ofrecer un producto de alta calidad a la región santandereana y de ser posible al exterior, ya que la mayoría

de los campesinos venden sus materias primas sin posibilidad de la transformación de las mismas (Da Silva). Así mismo, se pretende indagar sobre el proceso legal de certificación para la exportación de chocolate, teniendo como alternativa de venta los mercados internacionales.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa orientada hacia la elaboración y comercialización de chocolate orgánico de mesa con un alto contenido de antioxidantes.

1.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar el entorno para la creación de la empresa, incluyendo el estudio del macroentorno, microentorno y el sector económico en el que la compañía estaría involucrada.
- ✓ Realizar un estudio de mercados a partir de fuentes primarias y secundarias para analizar la oferta y la demanda de chocolate de mesa orgánico, con el propósito de estimar la cantidad y el precio de venta.
- ✓ Elaborar un análisis técnico del producto y la producción del mismo para identificar los recursos con los cuáles operará la empresa, tales como Materia prima, Maquinaria y Capital Humano, con el fin de estimar el tamaño y la capacidad de la empresa.
- ✓ Realizar el análisis administrativo, en donde se realizará el organigrama, el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis legal determinando los requerimientos, normativas e información acerca de la figura jurídica a constituir.
- ✓ Analizar el impacto social y ambiental que generará la empresa mediante su puesta en marcha, con el fin de reducir los efectos negativos de la misma.
- ✓ Realizar un estudio financiero en el que se proyecten inversiones, egresos e ingresos de la empresa para determinar si generará utilidades y evaluar su factibilidad económica.

- ✓ Elaborar un análisis estratégico con el propósito de definir la misión, visión y estrategias que garanticen crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.
- ✓ Diseñar un prototipo del producto final (chocolate de mesa).

2. Marco de referencia

2.1. Marco de antecedentes

La Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao, 2017) mediante su publicación “En 29% creció producción de cacao en primer trimestre” demuestra la situación actual de la producción de cacao en Colombia con un record de 14692 toneladas, siendo ésta la cifra más alta en la última década en la historia del país (Apéndice A).

Según el presidente de Fedecacao, el crecimiento se da por mejoras en la productividad de los cultivos por parte de los cacaocultores; además de la renovación de plantaciones con materiales desarrollados por Fedecacao y El Fondo Nacional del cacao (FNC), ya que son muy productivos y tolerantes a plagas y enfermedades (Baquero López, 2017)

Sin embargo, dicha publicación evidencia el problema que se ha dado en Colombia por la disminución del precio del grano debido a la sobreproducción del principal productor de cacao en el mundo que es Costa de Marfil; así mismo, por las cotizaciones internacionales como la bolsa New York y Londres.

De acuerdo a la Organización Internacional del Cacao (ICCO) Colombia exporta un 95% de cacao fino y de aroma para países como España, Bélgica, México, Estonia y Países Bajos, en donde se utiliza para producir chocolate de excelente calidad, por el contrario, en Colombia las empresas que producen chocolate de mesa usan el cacao de más baja calidad para ofrecer chocolate a bajo costo.

Además, se muestra el árbol del problema del cacao en Colombia (Apéndice B) en donde se analizan los problemas ambientales, socioeconómicos y de investigación y desarrollo del país obteniendo como resultado la baja productividad y calidad para la comercialización del grano; así mismo, se muestran las causas de estos problemas como lo son las malas prácticas de post-cosecha, manejo inadecuado del suelo, información insuficiente para tomar decisiones, poco acceso a financiamiento, débil organización de productores, entre otras. Posteriormente, se muestran los puntos críticos de la cadena y datos del comercio que pueden ayudar a conocer más a fondo la situación actual del cacao en nuestro país (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016)

Conjuntamente, se exponen los indicadores productivos, indicadores económicos-exportaciones, económicos-importaciones y los indicadores sociales y ambientales (Apéndice C) en donde podemos analizar los volúmenes de producción importados y exportados, el número de hectáreas cultivadas en Colombia y la productividad de las mismas, el número de productores en el país, para finalmente conocer los diferentes factores que influyen en el proceso productivo del chocolate a nivel nacional.

En cuanto a la situación del cacao en Santander se sabe que es el departamento con mayor producción de cacao en el país con una producción del 43% del total en el año 2016 (Fedecacao, 2016), mostrando la fortaleza que tiene el departamento para la siembra del grano con factores ambientales aptos para el cultivo, presentando una precipitación entre 1500 mm y 2500 mm repartidos a través del año, con alturas que varían entre 300 y 1200 m.s.n.m, temperatura entre 23 y 28 °C. A vez, los clones aptos para esta zona denominada “Montaña Santandereana” son: ICS-1, ICS-39, ICS-40, ICS-60, ICS-95, IMC-67, EET-8, CCN-51, CAP-34, UF-613, FLE-3, SCC-61, THS-565, sabiendo que el ICS-39 es originario de Nicaragua y su nombre corresponde a Imperial College Selection junto a los clones ICS-40 e ICS-60. (Benítez, 2013).

De acuerdo a la información anterior, se eligió el clon de cacao ICS-39 debido a su alto contenido de antioxidantes y por ser el más factible de cultivar en el departamento de Santander, así lo expone Godoy Chivatá Jahir Enrique (2015) en su tesis de grado “Obtención de antioxidantes a partir de grano de cacao: condiciones favorables de inactivación de la enzima polifenol oxidasa, extracción de polifenoles y ajuste de parámetros cinéticos, ya que se demuestra como a partir de éste clon de cacao se obtienen antioxidantes que favorecen la salud y el bienestar de las personas que lo consumen; de ahí, se confirma que el clon de cacao ICS-39 presenta todas las propiedades necesarias para obtener chocolate de mesa rico en antioxidantes.

Además, según afirman Barragán Mantilla Silvia Fernanda y Villamizar Delgado Sergio Andrés (2014) en su proyecto de grado “Análisis preliminar de la simulación y factibilidad económica del proceso de recuperación de polifenoles a partir de cascara de cacao”, se evidencia un gran interés por extraer antioxidantes naturales, ya que las frutas y verduras presentan cierta resistencia ante algunas enfermedades como cáncer, enfermedades cardiovasculares, cataratas, diabetes, hepatitis, artritis, inmunodeficiencia y enfermedades degenerativas; algunos de estos antioxidantes son; vitamina C, α -tocoferol, β -caroteno y compuestos polifenólicos, siendo éstos últimos los presentes en el cacao. De acuerdo a estos estudios se demuestra la importancia de los antioxidantes y como pueden contribuir a mejorar la salud de las personas, y si ya están presentes en el cacao se debe ofrecer un producto con alta concentración de cacao (mayor al 70%) para conservar una mayor cantidad de polifenoles que beneficien a los consumidores de chocolate El Indio.

Adicionalmente, Peñaranda Herrera Jerson Duvan y Sierra Prada Lady Johanna (2013) en su proyecto de grado “Evaluación de actividad antioxidante, contenido de polifenoles y metilxantinas en materiales de cacao colombianos” afirman en la investigación realizada que el clon de cacao ICS-39 presenta el mayor contenido de antioxidantes con un total de 74,47 mg /g superando al

extracto de té verde, lo que permite seleccionarlo como un tipo de cacao altamente nutricional; sin embargo, el proceso de fermentación reduce aproximadamente en 65% la capacidad antioxidante, por lo cual, el chocolate obtenido en un proceso industrial no contaría con el total de polifenoles existentes en el grano inicialmente.

Finalmente, se enfatiza en que el chocolate mesa obtenido tendrá un valor agregado en relación con el chocolate tradicional debido a su diferenciación en el contenido de antioxidantes y la calidad de cacao orgánico utilizando procesos productivos que involucran únicamente materia prima orgánica (cacao) y dulcificado con Stevia, un endulzante natural sin calorías.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Plan de negocios. Es la guía básica que nos ayuda a aterrizar las ideas (Sánchez Cantú, 2007) y además es definido como un instrumento clave y fundamental para el éxito, basado en una serie de actividades que se relacionan entre sí con el fin de empezar a desarrollar una empresa (Fleitman). Así mismo, se afirma que un plan de negocios es aquel que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio examinando su viabilidad técnica, financiera y económica siendo un elemento importante para el desarrollo de una empresa.

2.2.2. Marketing mix. Proceso de planificación y ejecución de cuatro elementos fundamentales (4 p's): precio, producto, plaza y promoción; constituido como un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico del marketing, siendo el resultado de un proceso previo de investigación y planificación (Kotler, 1999). Las 4 p's se consideran como variables tradicionales con las que cuenta cualquier empresa para alcanzar sus objetivos comerciales (Espinosa, 2014).

2.2.3. Análisis Pestel. Técnica de análisis estratégico usada para describir el entorno en el que se desenvolverán las pequeñas empresas, describiendo los aspectos más relevantes del entorno

externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológico, ecológicos y legales (Parada Pascual, 2013).

2.2.4. Matriz DOFA. Es una herramienta muy útil para entender y tomar decisiones en cualquier situación en negocios y empresas. DOFA es acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; con el análisis de dichos aspectos se obtiene un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, o, en este caso una propuesta de negocios para la puesta en marcha de la misma (Chapman).

2.2.5. Investigación de mercados. Es la compilación, el registro y el análisis de datos con respecto a un mercado particular que se refiere a un grupo de clientes específico en un área geográfica específica (American Marketing Association). Además, consiste en la indagación y obtención de datos selectos, oportunos, eficientes y exactos que buscan minimizar el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing (Del Castillo).

2.2.6. Estudio de mercados. Es un conjunto de actividades ejecutadas para conocer la respuesta del mercado (demanda, proveedores, competencia) ante el lanzamiento de un producto o servicio; es decir, se analiza la oferta y la demanda, así como los canales de distribución y los precios. Siendo su objetivo final tener una visión clara de las características del producto o servicio que se llevará al mercado y conocimiento de sus posibles clientes, a su vez, conocer la política de precios y comercialización. Además, el estudio de mercado describe el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor (Malhotra).

Conjuntamente, el estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación del mercado específica que afronta una organización (Kotler, Bloom y Hayes).

2.2.7. Análisis técnico. Es un documento que define como se producirá aquello que se va a vender, esto después de realizar el estudio de mercados. En el análisis técnico se definen materia prima, maquinaria y capital humano con el fin de estimar el tamaño y la capacidad de la empresa; además se precisa donde se podría ubicar la empresa y los posibles proveedores de la misma. (Palacio, 2010).

2.2.8. Análisis administrativo. Es un proceso o conjunto de etapas mediante el cual se efectúa la administración, de tal manera que se interrelacionen y formen un proceso integral, sabiendo que éste proceso está definido por cinco elementos: planeación, designación de personal, control, organización y dirección (Koontz y O' Donnell). A su vez, estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, entre otras (Fayol).

2.2.9. Análisis legal. Estudio riguroso que establece los requerimientos, normativas e información sobre los derechos y deberes de las empresas, dado a las relaciones que se establecerán con diferentes entes del estado. Este contenido parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se enuncian en forma prohibitiva o permisiva (Miranda).

2.2.10. Análisis socio- cultural. El análisis cultural muestra los comportamientos de los individuos alrededor del proyecto. En relación a análisis social se enfoca hacia los efectos (positivos o negativos) que trae a cierta comunidad la puesta en marcha de un proyecto específico (Murcia). De ahí, que el análisis socio-cultural considera el entorno social y educativo alrededor de los individuos donde se pone en marcha cualquier tipo de proyecto.

2.2.11. Análisis ambiental. El análisis ambiental se orienta hacia la identificación, descripción y evaluación del impacto ambiental derivado por las actividades propias de la compañía en su cotidianidad, que podrían afectar la fauna, flora e incluso al ser humano.

2.2.12. Las 5 fuerzas de Porter. Es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

De esta manera, se puede conocer el grado de competencia que existe en una industria y dentro de la empresa, buscando aprovechar las oportunidades y formular estrategias de acuerdo a amenazas detectadas.

2.2.13. Estudio financiero. Es un estudio analítico en donde se utilizan relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles de la puesta en marcha de una compañía (Weston). A su vez, se enfoca en la estimación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa buscando consolidar un flujo de caja que definirá la factibilidad de la creación de la misma. El análisis financiero busca determinar la rentabilidad del proyecto mediante el uso de indicadores como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) (Murcia), donde finalmente se determina si genera utilidades.

2.2.14. Análisis estratégico. El análisis estratégico se usa como una guía de orientación para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Aguilera, 2010). En este análisis se parte del análisis de los factores internos y externos que afectan el proyecto, donde se busca definir la misión, visión y algunas estrategias que garanticen la evolución de la empresa en el mercado (Thompson y Strickland, 2004).

3. Análisis del entorno

3.1. Análisis del macroentorno

3.1.1. Análisis Político y legal.

3.1.1.1. Sistema político y política exterior colombiana. Colombia con una población que vive en un espacio común, teniendo una constitución política que habla del país como una república unitaria, con un gobierno nacional común para todas las regiones que la componen, a su vez, se divide en tres ramas públicas: ejecutiva, legislativa y judicial. En cuanto a la política exterior durante el cuatrienio 2010-2014 se realizó la ampliación de la agenda internacional logrando el fortalecimiento y profundización de relaciones con socios tradicionales (Estados Unidos, Canadá, América Latina y el Caribe, Israel, Unión Europea, China, Japón y Corea del Sur) y no tradicionales (Australia, Nueva Zelanda, Tailandia, Indonesia, Vietnam, Malasia, Myanmar, Mongolia, Camboya, Filipinas, Sudáfrica, Marruecos, Argelia, Emiratos Árabes Unidos, Azerbaiyán y Kazakstán.). Además, se puso en marcha una política fronteriza garantizando el desarrollo socioeconómico de estas zonas haciéndolas más incluyentes, sostenibles y seguras.

3.1.1.2. Sistema político y política exterior de Santander. Para el caso de departamentos se establece la descentralización y autonomía de las entidades territoriales, por lo tanto, cuenta con un sistema político institucional con vocación de servicio y responsabilidad que acerca el gobierno

a los requerimientos de las regiones fomentando la construcción de comunidad y capital social; a su vez, acoge la diversidad cultural y étnica de las seis provincias santandereanas (Vélez, Comunera, Guanentá, Mares, Soto y García Rovira). En cuanto a la política exterior se busca impulsar la campaña de Branding internacional a partir de Instrumentos de Cooperación Internacional, además se busca impulsar eventos a nivel internacional para promocionar marcas regionales; sin embargo, el departamento cuenta con una política de internacionalización desordenada que no ha reflejado resultados amplios en temas de formulación, consecución de recursos y programas o proyectos de cooperación.

3.1.1.3. Políticas de emprendimiento y desarrollo empresarial en la región. En la política colombiana para crear empresa se cuenta con una normatividad que tiene como eje central La Constitución Política de Colombia (1991, Art 333) en donde establece la libertad económica e instituye la empresa como base de desarrollo. Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido los retos en la creación del Marco Normativo que conforman la política de emprendimiento. Además, existe la Ley 1014 de 2006 “De fomento a la cultura del emprendimiento” que busca promover el espíritu emprendedor en todos los entes educativos del país, crear un vínculo entre el sistema educativo y productivo del país y fortalecer los procesos empresariales que contribuyen al desarrollo local, regional y territorial.

Por su parte, el estado ha establecido en el Plan Nacional de Desarrollo el apoyo para la consolidación de spin-offs, emprendimiento cultural, tecnológico y rural para el periodo 2014-2018. Así mismo, existe la Dirección de Desarrollo Empresarial (DDE) que se encarga de los temas relacionados con comercio exterior e inversión extranjera en Colombia y colombiana en el exterior, la integración económica, la política de fomento para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, entre otros. Sin embargo, Colombia cuenta con tasas altas de creación de

empresas, sin embargo, algunos indicadores muestran que solo un 6% de los empresarios que inician un emprendimiento se consolidan como innovadores instituidos; además en el curso de 2010 a 2013 el porcentaje de empresarios establecidos presenta una tendencia decreciente.

En Santander la ganadería y la agricultura son dos de las principales líneas de la economía, siendo el cacao uno de los principales productos agrícolas que busca abrir nuevos espacios a través de un nuevo proyecto de la administración departamental que incluye la intervención de mil hectáreas en los municipios de San Vicente de Chucurí, El Playón, Landázuri, Rionegro y El Carmen de Chucurí en alianza con Fedecacao y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Igualmente, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ofrece una serie de servicios y proyectos que se comprometen con sus planes de negocio de los emprendedores, para que pronto sean parte de la masa empresarial santandereana.

3.1.1.4. Impuestos y política fiscal colombiana. Colombia se caracteriza por tener altas tasas de contribución, siendo el país con mayor carga fiscal en comparación con Brasil, Argentina, Chile, México, Perú y Venezuela ya que sumando el impuesto de renta y el CREE (Contribución Especial para la equidad) daba como resultado un 40% para el 2016, aunque con la implementación de la reforma tributaria “Ley 1819” que inició el 1 de enero de 2017 se eliminó el CREE y el incremento del mismo, pero se estableció el impuesto de renta en 34% para 2017 y los años siguientes, además se instauró una sobretasa al impuesto de renta de 4% para 2017 para empresas que generen utilidades mayores a 800 millones de pesos y que proyecta un aumento anual, ítems que perjudican a los empresarios del país. Adicionalmente, Colombia tuvo una tasa impositiva total de 69,7% sobre las utilidades para 2016 (Ver Figura 1), lo que demuestra que existe una fuerte restricción para el fomento empresarial en el país; además, según las empresas deben realizar hasta 11 pagos en el año gastando aproximadamente 239 horas en su preparación.

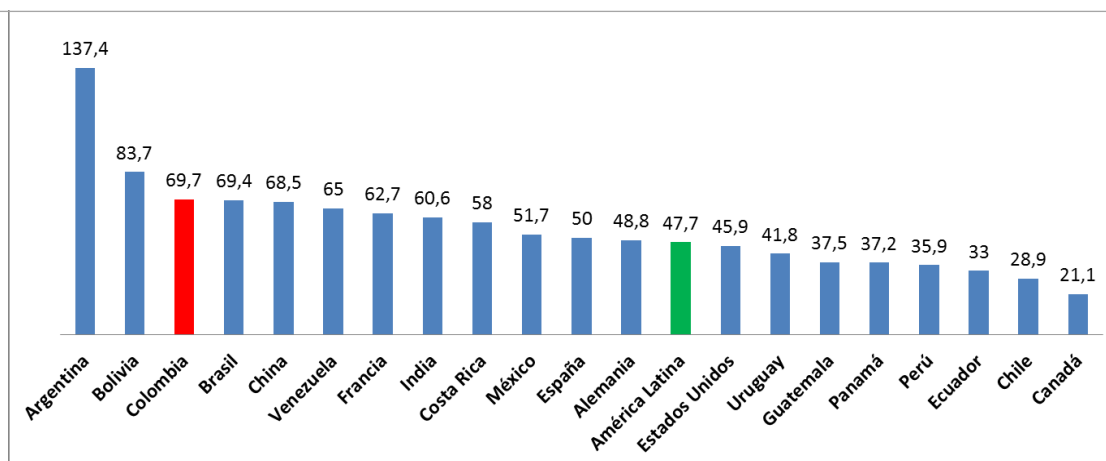


Figura 1. Tasa impositiva total sobre el porcentaje de utilidades en Colombia. Adaptado de Revista Dinero (2015).

Por otra parte, existe la ley 1029 de 2010, la cual tiene por objeto la formalización y generación de empleo, buscando generar incentivos en formalización de las etapas iniciales en la creación de empresas; así aumentarían los beneficios y disminuirían los costos de formalizarse; sin embargo, con la implementación de la ley 1819 de 2016 se eliminó el mejor beneficio que ofrecía dicha ley: el cero por ciento (0%) en el pago del impuesto de renta los primeros años para personas naturales, es decir, los emprendedores que formalicen empresa a partir del 1 de enero de 2017 deben pagar el impuesto de renta en su totalidad como las demás empresas. Aunque existen otros beneficios en la ley 1029 de 2010 como el no pago de retención en la fuente los primeros 5 años, el pago progresivo de parafiscales por 6 años, entre otros.

3.1.2. Análisis económico.

3.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia. El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia en el 2016 fue de 2%; mientras para el primer trimestre de 2017 disminuyó a 1,1%, para el segundo trimestre aumentó a 1,3% mostrando que ha bajado en relación con el año anterior, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para agosto de 2017 es de 0,14% revelando que los costos

en la canasta familiar para el 2017 no han variado considerablemente, sin embargo, las personas han disminuido el consumo en lo que va corrido del año. En cuanto al sector agrícola, éste ha tenido el mejor crecimiento con un 4,4%, mientras la industria manufacturera decreció en -3,3% (Ver Figura 2) para el primer trimestre de 2017, sabiendo que los dos sectores mencionados anteriormente son de gran importancia para la creación de la empresa El Indio. Dichas variaciones se dan con respecto al primer trimestre de 2016.



Figura 2. Variación porcentual anual del PIB por sectores. Adaptado de DANE (2017).

3.1.2.2. Tratados de Libre Comercio (TLC). Actualmente Colombia tiene vigente 16 tratados con países como México, Chile, Estados Unidos, Canadá, entre otros. Así mismo, en el departamento de Santander se reportan exportaciones de cacao en grano hacia países con o sin TLC, es decir, el cacao es un producto muy apetecido en diferentes países del mundo; además, se encuentra en el cuarto puesto entre los productos más exportados en Santander (ver tabla 1) representando el 2,1% del total de exportaciones en Santander; además, se muestra el porcentaje de participación en exportaciones por parte del departamento (Ver Figura 3). Respectivamente, las importaciones en el Centro-Oriente colombiano (Santander, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca) reportan el 49% del total de las importaciones del país, sabiendo que los

principales países de origen son Estados Unidos con un 25% del total de las importaciones, seguido de China con un 17,2%, México con un 17,2% para 2017 (ver Figura 4).

Tabla 1.

Principales 15 productos exportados en Santander

DESCRIPCIÓN	2015	2016	Partic. % anual
Gasolina de aviación.	385.926,1	330.417,1	42,9%
Aceites crudos e petróleo o de mineral bituminoso.	251.781,4	199.618,6	25,9%
Café sin tostar, sin descafeinar.	85.084,0	122.587,3	15,9%
Cacao crudo en grano, entero o partido.	20.857,3	16.512,7	2,1%
Tabaco negro sin desvenar o desnervar, en rama o sin elaborar.	16.171,0	12.800,6	1,7%
Tripas artificiales de proteínas endurecidas o de plásticos celulósicos.	4.311,6	7.096,6	0,9%
Antracitas.	4.320,9	5.737,5	0,7%
Aceite de coco (de copra), en bruto.	4.192,7	5.403,3	0,7%
Máquinas y aparatos para panadería, pastelería o galletería.	3.734,0	3.723,3	0,5%
Cajas, jaulas y artículos similares, de plástico.	3.209,8	3.676,6	0,5%
Aceite de palma en bruto.	1.851,3	3480,7	0,5%
Ciclohexano.	26.575,2	3.336,6	0,4%
Naranjas frescas o secas.	2.392,6	3.222,2	0,4%
Cigarros (puros) (incluso despuntados) y cigarrillos (puritos) que contengan tabaco.	1.323,5	3.132,4	0,4%
Calzado para esquí, con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado.	3.093,2	3.054,0	0,4%
Total 15 productos con respecto al año 2016	814.824,5	723.799,2	94%

Nota 1: ‘Los valores se ordenan de acuerdo con el año 2016, por lo cual puede haber productos exportados en el año 2015 que no se muestren. Cifras en miles de dólares.

Nota 2: “La participación es con respecto al total exportado. Adaptado de Oficina de Estudios Económicos MinComercio Industria y Turismo (2016).

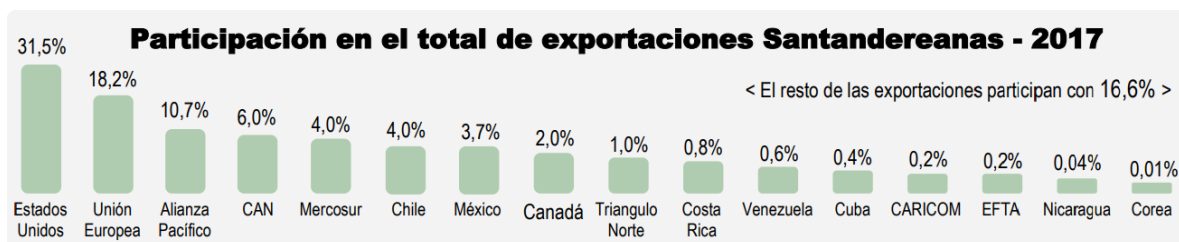


Figura 3. Participación en el total de exportaciones Santandereanas. Adaptado de Oficina de Estudios Económicos- MinComercio Industria y Turismo 2017.

Países	2016 - miles US\$ CIF	Participación	Países	ene-abr 2017 miles US\$ CIF	Participación
Estados Unidos	6.852.996,45	22,8%	Estados Unidos	2.511.898,5	25,0%
China	5.479.368,99	18,2%	México	1.721.671,9	17,2%
México	5.144.589,03	17,1%	China	1.721.308,1	17,2%
Alemania	1.206.406,68	4,0%	Brasil	390.045,7	3,9%
Brasil	1.168.905,57	3,9%	Alemania	380.683,5	3,8%
Chile	845.806,73	2,8%	Francia	259.131,1	2,6%
Japón	635.173,14	2,1%	Japón	258.929,0	2,6%
Francia	537.454,63	1,8%	Chile	256.122,7	2,6%
España	533.233,82	1,8%	España	172.689,4	1,7%
Perú	513.341,94	1,7%	Rep De Corea Sur	159.866,8	1,6%
Resto	7.143.753,20	23,8%	Resto	2.201.239,9	21,9%

Figura 4. Principales países desde los cuales se importa a la región Centro-Oriente colombiana. Adaptado de Oficina de Estudios Económicos- MinComercio Industria y Turismo 2017.

3.1.2.3. Tasas de cambio (TRM). La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar en Estados Unidos y se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas por medio de intermediarios que negocian en el mercado cambiario de Colombia. La TRM es calculada a diario por la Superintendencia Financiera de Colombia con base en operaciones registradas el día hábil anterior. De acuerdo con los datos publicados por el Banco de la República, se extrae una gráfica para el rango de fechas desde el 1 de enero de 2012 hasta el 25 de julio de 2017 (Ver Figura 5).



Figura 5. Tasa de cambio representativa del mercado en Colombia. Adaptado de Bodega de datos Serankua-Banco de la República.

Se aprecia que el dólar tiende al alza desde mediados de 2014, lo que lleva a depreciar el peso, siendo este un panorama adverso para las importaciones en el país, además de las tasas decrecientes del PIB; sin embargo, para la empresa El Indio el panorama es favorable, si se desea exportar chocolate de mesa.

3.1.3. Análisis sociocultural.

3.1.3.1. Demografía de Colombia y Santander. Según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en Colombia conviven 49.291.609 para 2017, caracterizada por tener un 49,38% de mujeres y 50,62% de hombres; en donde 37.816.051 (76,72%) viven en las cabeceras departamentales o municipales y 11.475.558 (23, 28%) viven en el resto del país.

Así mismo, en Santander para el 2017 habrá aproximadamente 1.577.128 (75,79%) personas viviendo en zonas de cabecera y 503.810 (24, 21%) en el resto del departamento para un total de 2.080.938 habitantes. Finalmente, se proyecta una población de 1.181.923 habitantes en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), es decir, el 56,8% de la población Santandereana está

ubicada cerca de la capital. De acuerdo a lo anterior, se puede pensar que el lugar más propicio de acuerdo a la cantidad de personas para la puesta en marcha de la empresa El Indio es ubicarla en el AMB porque allí se sitúa más de a mitad de la población Santandereana.

3.1.3.2. Hábitos de consumo en Santander. Un estudio sobre Hábitos de Consumo del AMB realizado por el Programa de Mercadeo y Publicidad de la Universidad de Santander (UDES) muestra los siguientes resultados en cuanto al lugar donde la población encuestada realiza las compras del hogar:



Figura 6. Sitios del AMB donde se realizan las compras del hogar. Adaptado de: Observatorio Cimep- UDES (2017).

Además, se muestran los factores que más se tienen en cuenta a la hora de escoger el lugar de compra:

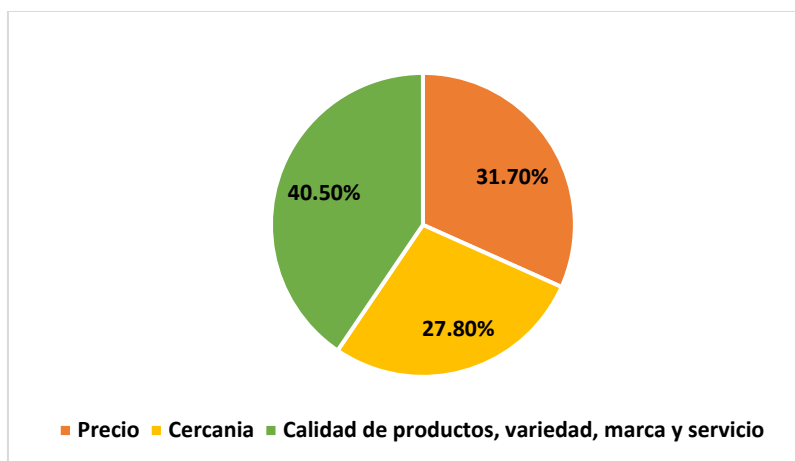


Figura 7. Factores determinantes para realizar compras en el AMB. Adaptado de: Observatorio Cimep- UDES (2017).

En cuanto al dinero destinado para los diferentes gastos se muestran los siguientes resultados:

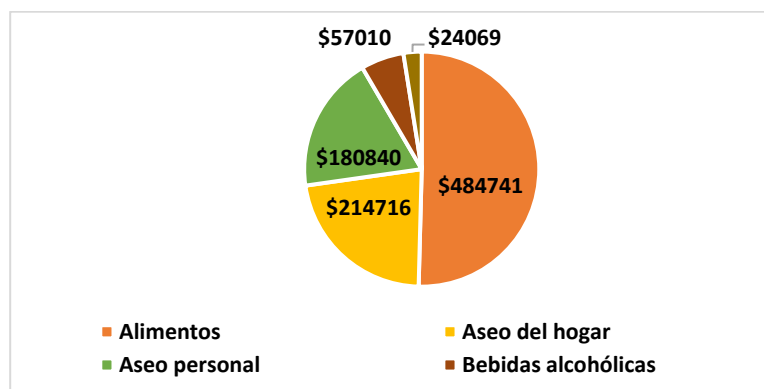


Figura 8. Destino promedio del dinero por persona para las compras del hogar. Adaptado de: Observatorio Cimep- UDES (2017).

✓ **IVA y descuentos:** El 68,1% de los encuestados afirmó que el incremento del IVA (del 16% al 19%) influyó en sus hábitos de consumo; igualmente, el 41,9% expresó que por este motivo compra menor cantidad, el 41,2% cambió de marcas y el 16,6% cambió el lugar donde hace mercado.

Por su parte, el 17% de los encuestados sugirió que las nuevas cadenas de precios bajos cambiaron en un 70% sus hábitos de consumo, transformando la preferencia del lugar de compra así:

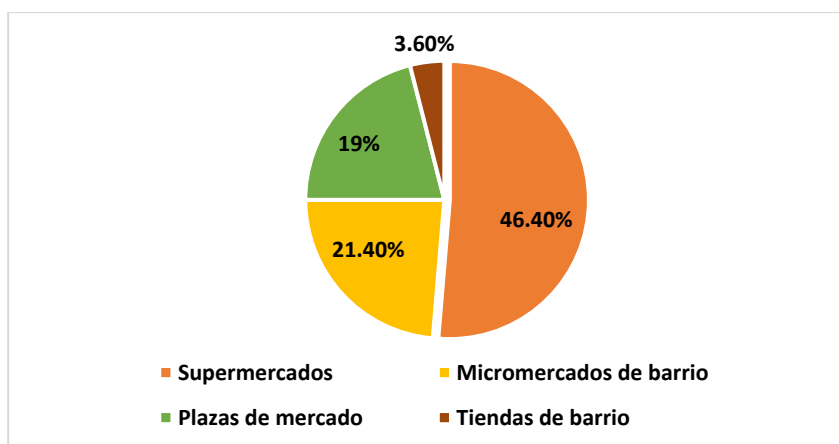


Figura 9. Porcentaje de afectación de los lugares de compra por la incursión de cadenas de precios bajos.

Adaptado de: Observatorio Cimep- UDES (2017).

✓ **Compras por Internet:** Según resultados de la encuesta, el 87,7% de los santandereanos no hace compras por este medio. El 12,3% que sí lo utiliza manifestó que los productos que compran son:

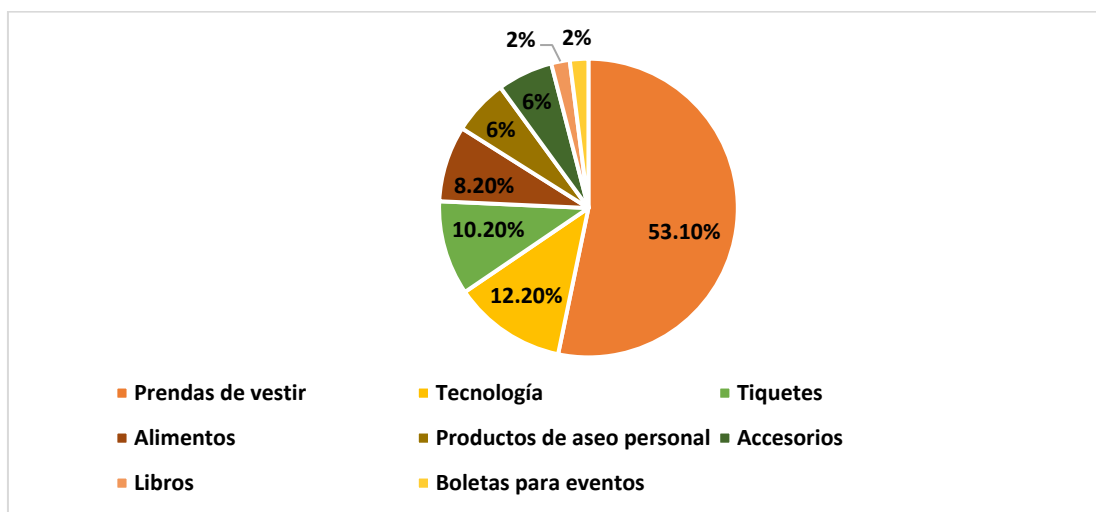


Figura 10. Compras por internet de los santandereanos

En último lugar, según la encuesta de la UDES, el 33,3% de los encuestados realiza mercado semanal, el 30,6% cada 15 días, el 22,5% diariamente y el 13,6% con periodos mensuales.

3.1.3.3. Calidad de vida de los colombianos. Desde 1997, el DANE implementa la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) basándose en The Living Standards Measurement Study (LSMS). La ECV 2016 es una investigación que muestra información sobre diferentes aspectos del bienestar de los hogares, incluye variables como el acceso a servicios públicos, privados o comunales; salud; atención integral de niños y niñas menores de 5 años; entre otros. De acuerdo con el diseño estadístico de la ECV 2016, el tamaño de la muestra fue de 22.893 hogares. A continuación, se muestran algunos resultados:

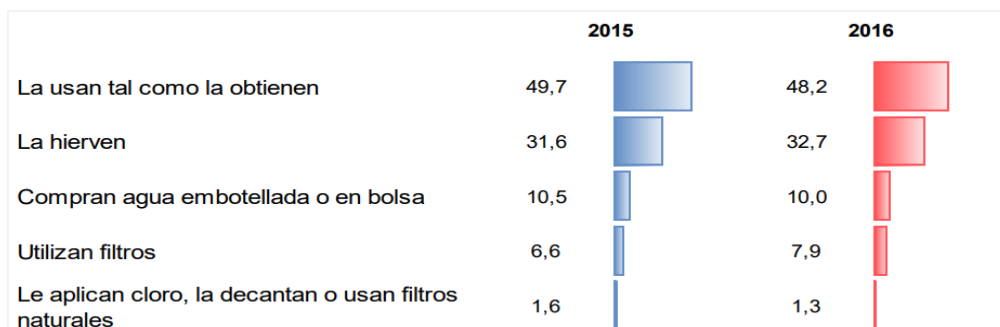


Figura 11. Forma en que los hogares consumen el agua - total nacional. Adaptado de DANE (2016).

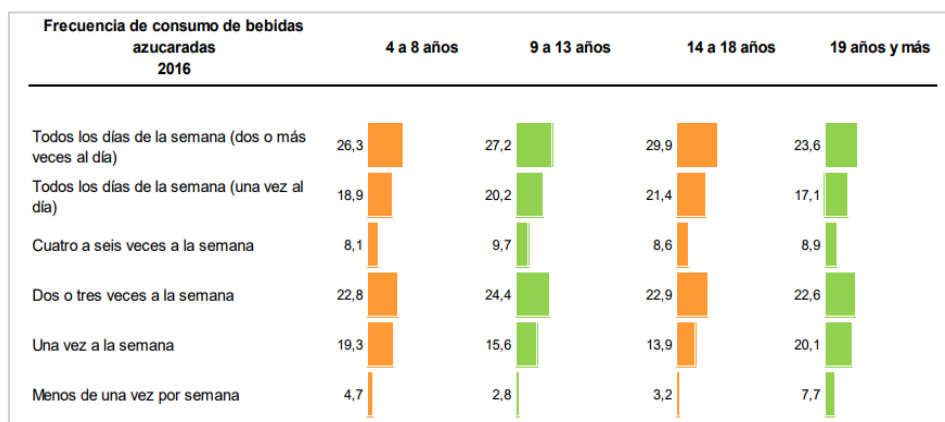


Figura 12. Distribución porcentual de personas que consumen bebidas azucaradas en Colombia. Adaptado de DANE (2016).

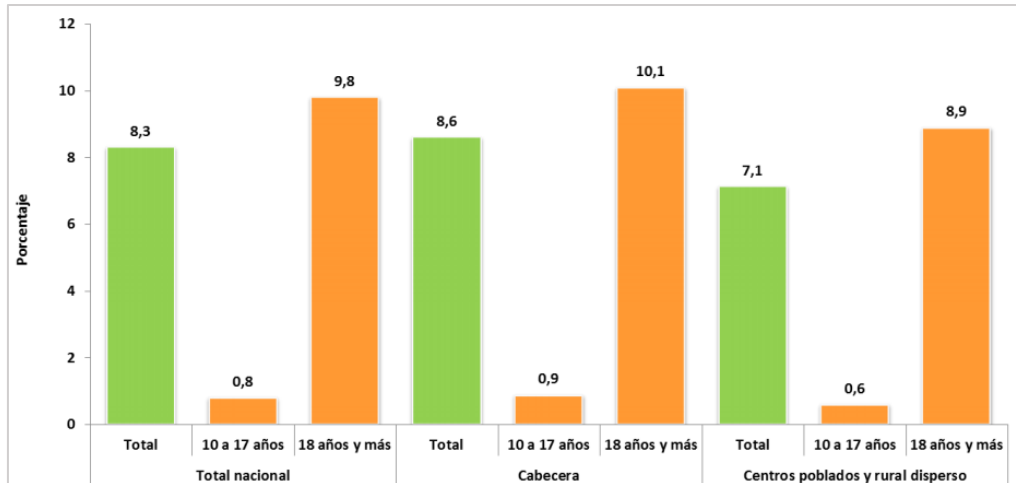


Figura 13. Porcentaje de personas que actualmente fuma (cigarrillo o tabaco). Adaptado de DANE (2016).

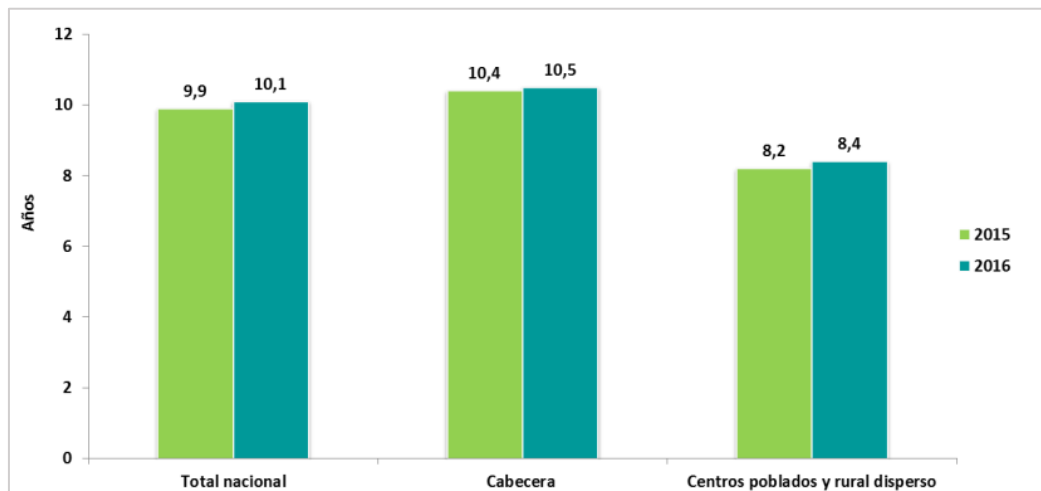


Figura 14. Promedio de años de educación de personas de 15 a 24 años a nivel nacional. Adaptado de DANE (2016).

De acuerdo con los resultados mostrados, se observa que la población colombiana tiene hábitos no muy saludables, por ejemplo, el consumo de alimentos que afectan la salud, el tratamiento inadecuado del agua, fumar cigarrillo, entre otros; de ahí que la empresa El Indio ofrezca chocolate que mejora la salud de los consumidores.

3.1.4. Análisis ambiental o ecológico. Conforme al Plan de Desarrollo Departamental el factor ambiental es un derecho y deber contenido en los siguientes temas de desarrollo:

- ✓ Gestión del Riesgo de Desastres
- ✓ Patrimonio Ambiental para el Desarrollo
- ✓ Cambio Climático
- ✓ Medio Ambiente
- ✓ Ordenamiento Territorial Municipal y Metropolitano
- ✓ Plan de Ordenamiento Departamental

Además, el tema ambiental es uno de los pilares fundamentales para el avance del Plan Departamental de Desarrollo (Desarrollo PDD).

Los diferentes temas de del grupo de Derechos y Deberes Ambientales se articulan en el PND 2014-2018, la Visión Prospectiva de Santander a 2030, el Crecimiento Verde y el Programa de Gobierno “Santander Crece con Equidad”.

Adicionalmente, el Departamento de Santander tiene algunos inconvenientes por la conservación, manejo y uso de los recursos naturales, renovables y no renovables, por el deterioro de la calidad de vida de los habitantes y los impactos sobre el agua. Así mismo, a la hora de formar una empresa se debe tener en cuenta los Programas de Sistema Ambiental establecidos por la Gobernación de Santander que consisten en la utilización eficiente del papel, la utilización eficiente de la energía, la utilización eficiente del agua y disposición de los residuos sólidos, ya que estos ítems son fundamentales para el funcionamiento de la Empresa El Indio.

3.1.5. Estudio tecnológico.

3.1.5.1. Ciencia y tecnología en el sector agrícola de Santander. Actualmente Santander cuenta con organizaciones de productores agropecuarios y pesqueros, como algunos gremios y cadenas funcionando para los principales sectores de la producción empresarial: ganaderos,

cafeteros, cadena de la guayaba, palmeros, avicultores; todos con acuerdo de competitividad, y agenda de investigación, desarrollo e innovación. Además, el departamento tiene centros y grupos de investigación tanto de instituciones públicas como del sector académico que está íntimamente relacionados con el sector agropecuario; por tanto, existe conocimiento y tecnología que deben ser transmitidas a los agricultores del departamento. Sin embargo, estas organizaciones no se ven reflejadas en la zona rural del departamento, ya que las estadísticas son desalentadoras:

- ✓ El IDEAM (Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales) declaró a Santander como uno de los 10 municipios con mayor deforestación del país con 7.548 hectáreas taladas en los años 2013 y 2014.
- ✓ Según el DANE, Santander tiene el 77% de los hogares rurales en pobreza por IPM (Índice de Pobreza Multidimensional); por debajo del promedio Nacional que es del 80% y por encima del regional centro Oriente que es del 72%.
- ✓ En el periodo de 2011 al 2040 la diferencia de temperatura en Santander aumentaría en 0,9°C y para el fin de siglo incrementaría en 2,5°C; sin embargo, para el cultivo de cacao estas diferencias de temperatura presentarían cambios en la cosecha y estructura de la planta, pero no serían causa de eliminación del mismo.

A continuación, se presentan los principales problemas en el área rural de Santander, en donde la falta de ciencia y tecnología representa un 3% del problema:

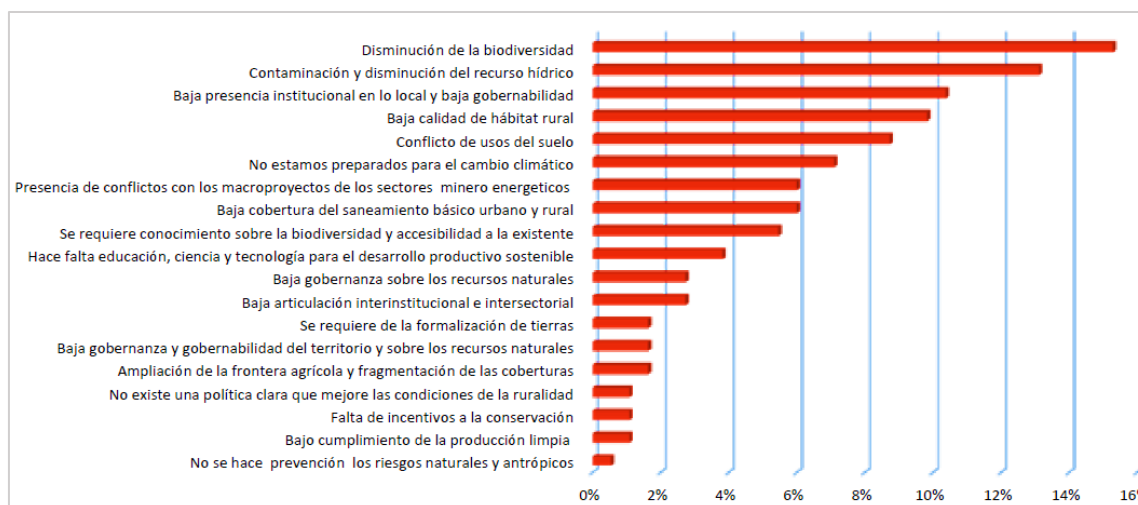


Figura 15. Definición de la problemática rural de Santander. Adaptado de PDD (2016-2019).

De acuerdo con lo anterior, se concluye que, aunque Santander tenga gremios y grupos que se enfocan en la agricultura y las zonas rurales del departamento, aún falta mucho por hacer referente al tema de ciencia y tecnología, esto debido a que estas organizaciones no tienen una cobertura completa de la zona agraria.

3.1.6. Análisis Pestel. Este análisis se realiza con el fin de sintetizar la información contenida en los numerales anteriores, ya que muestra aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 2.

Análisis PESTEL.

Políticos	<ul style="list-style-type: none"> * Constitución política que habla del país como una república unitaria. *Política exterior durante el cuatrienio 2010-2014: fortalecimiento y profundización de relaciones con socios tradicionales y no tradicionales. * Política fronteriza garantizando el desarrollo socioeconómico.
------------------	--

-
- *Política exterior se busca impulsar la campaña de Branding internacional a partir de Instrumentos de Cooperación Internacional.
 - *Impulsar eventos a nivel internacional para promocionar marcas regionales.
 - *La Constitución Política de Colombia (1991, Art 333) en donde establece la libertad económica y establece la empresa como base de desarrollo.
 - *El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido los retos en la creación del Marco Normativo que conforman la política de emprendimiento.
 - *Ley 1014 de 2006 “De fomento a la cultura del emprendimiento”.
 - *Plan Nacional de Desarrollo el apoyo para la consolidación de spin-offs, emprendimiento cultural, tecnológico y rural para el periodo 2014-2018.
 - *Dirección de Desarrollo Empresarial (DDE) que se encarga de los temas relacionados con comercio exterior e inversión extranjera en Colombia y colombiana en el exterior.

Económicos

- * PIB de 1,1% en el primer trimestre de 2017 y se proyecta que continúe decreciendo.
- *Índice de Precios al Consumidor (IPC) para junio de 2017 es de 0,11%.
- *El sector agrícola ha tenido un crecimiento de 7,7%, mientras la industria manufacturera tuvo un débil crecimiento de 0,3% para el primer trimestre de 2017.
- *Colombia tiene vigente 16 tratados con países como México, Chile, Estados Unidos, Canadá, entre otros.
- *En el departamento de Santander se reportan exportaciones de cacao en grano hacia países con o sin TLC.

* Santander se encuentra en el cuarto puesto en productos exportados durante los años 2015 y 2016, representando el 2,1% del total de exportaciones a nivel nacional.

*Las importaciones en el Centro-Oriente colombiano (Santander, Norte de Santander, Boyacá y Cundinamarca) reportan el 49% del total de las importaciones del país.

*El dólar ha tendido al alza desde mediados de 2014, lo que lleva a depreciar el peso, siendo este un panorama adverso para las importaciones en el país, además de las tasas decrecientes del PIB; sin embargo, para la empresa El Indio el panorama es favorable si se desea exportar chocolate de mesa.

Socio-culturales *De acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en Colombia conviven 49.291.609 para 2017.

* En Santander para el 2017 habrá aproximadamente 1.577.128 (75,79%) personas viviendo en zonas de cabecera y 503.810 (24, 21%) en el resto del departamento para un total de 2.080.938 habitantes.

* Se proyecta una población de 1.181.923 habitantes en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), es decir, el 56,8% de la población Santandereana está ubicada cerca de la capital.

*El lugar más propicio para la puesta en marcha de la empresa El Indio es ubicarla en el AMB porque allí se sitúa más de a mitad de la población Santandereana.

*Desde 1997, el DANE implementa la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV). La ECV 2016 es una investigación que muestra información sobre diferentes aspectos del bienestar de los hogares.

*De acuerdo a los resultados mostrados en la ECV, se observa que la población colombiana tiene hábitos no muy saludables en cuanto al consumo de alimentos que afectan la salud, el tratamiento inadecuado del agua, fumar cigarrillo, entre otros.

Tecnológicos *Santander cuenta con organizaciones de productores agropecuarios y pesqueros, como algunos gremios y cadenas funcionando para los principales sectores de la producción empresarial: ganaderos, cafeteros, cadena de la guayaba, palmeros, avicultores.

* El IDEAM (Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales) declaró a Santander como uno de los 10 municipios con mayor deforestación del país con 7.548 hectáreas taladas en los años 2013 y 2014.

* Según el DANE, Santander tiene el 77% de los hogares rurales en pobreza por IPM (Índice de Pobreza Multidimensional); por debajo del promedio Nacional que es del 80% y por encima del regional centro Oriente que es del 72%.

*En el periodo de 2011 al 2040 la diferencia de temperatura en Santander aumentaría en 0,9°C y para el fin de siglo incrementaría en 2,5°C; sin embargo, para el cultivo de cacao estas diferencias de temperatura presentarían cambios en la cosecha y estructura de la planta, pero no serían causa de eliminación del mismo.

Ecológicos	<p>*Los diferentes temas de Desarrollo del grupo de Derechos y Deberes Ambientales se articulan en el PND 2014-2018, la Visión Prospectiva de Santander a 2030, el Crecimiento Verde y el Programa de Gobierno “Santander Crece con Equidad”</p> <p>*Santander tiene algunos inconvenientes por la conservación, manejo y uso de los recursos naturales, renovables y no renovables, por el deterioro de la calidad de vida de los habitantes y los impactos sobre el agua.</p> <p>*A la hora de formar una empresa se debe tener en cuenta los Programas de Sistema Ambiental establecidos por la Gobernación de Santander que consisten en la utilización eficiente del papel, la utilización eficiente de la energía, la utilización eficiente del agua y disposición de los residuos sólidos.</p>
Legales	<p>* Colombia se caracteriza por tener altas tasas de contribución, siendo el país que más paga impuestos comparados con Brasil, Argentina, Chile, México, Perú y Venezuela.</p> <p>*Implementación de la reforma tributaria “Ley 1819”.</p> <p>*Impuesto de renta en 34% para 2017 y los años siguientes, sobretasa al impuesto de renta de 4% para 2017 y que proyecta un aumento anual.</p> <p>* Las empresas deben realizar hasta 11 pagos de impuestos en el año gastando aproximadamente 239 horas en su preparación</p>

3.2. Análisis del microentorno

3.2.1. Descripción del sector. A continuación, se presentan una serie de factores muy importantes en la producción y comercialización de chocolate de mesa:

Costos de producción. Durante el proceso de producción del chocolate de mesa se realizan una serie de pasos para obtener el producto terminado: compra de materia prima, traslado a la planta de producción, clasificación del grano en pequeño, mediano y grande, esterilización del grano, proceso de tostado de acuerdo al tamaño del grano, proceso de enfriado, proceso de descascarillado, proceso de molienda, proceso de mezcla con la stevia y sabor deseado (vainilla, clavo y canela), depositar el chocolate en los moldes, vibrado y túnel de frío, por último el empacado y etiquetado. La compra de activos fijos es lo que más genera costos, debido a que la inversión inicial es un paso que requiere de buenas estrategias para obtener los recursos necesarios.

3.2.1.1. Producción de chocolate en Santander. En los últimos años se ha presentado un incremento en la producción de cacao en Colombia y ciertamente a Santander, al ser el departamento que más produce con un 43% de la producción total (Ver Figura 16). Además, Santander es el segundo departamento que más consume chocolate de mesa en el país junto con Norte de Santander con un 16% del consumo total, ya que como lo afirma el DANE, el 80% de la población incluye chocolate en el desayuno o la cena diariamente.

No obstante, la situación no es alentadora para los productores porque los precios han caído en lo que va corrido del año debido a la sobreproducción de países como Ghana y Costa de Marfil, pero desde el punto de vista de los empresarios el panorama es diferente porque les conviene comprar la materia prima a costos menores y mejorar sus ingresos. Así mismo, se sabe que en Santander históricamente se ha vendido chocolate de mesa que no cumple con los estándares

nutricionales porque importan la cocoa (producto derivado del licor de cacao) de China y fabrican chocolate con saborizantes artificiales y lo venden a bajo costo.

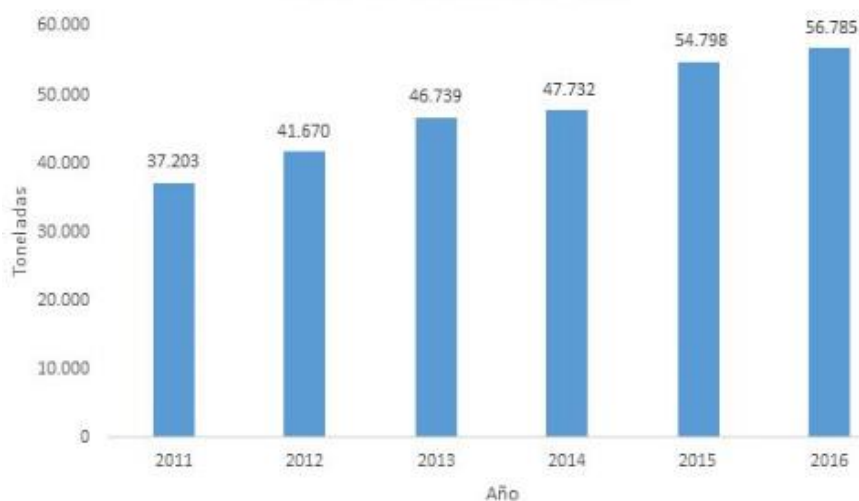


Figura 16. Producción nacional de cacao en los últimos años. Adaptado de Fedecacao (2017).

De acuerdo con la última encuesta anual manufacturera de 2016, se presentan los 7 productos derivados del cacao que más se fabrican en Santander:

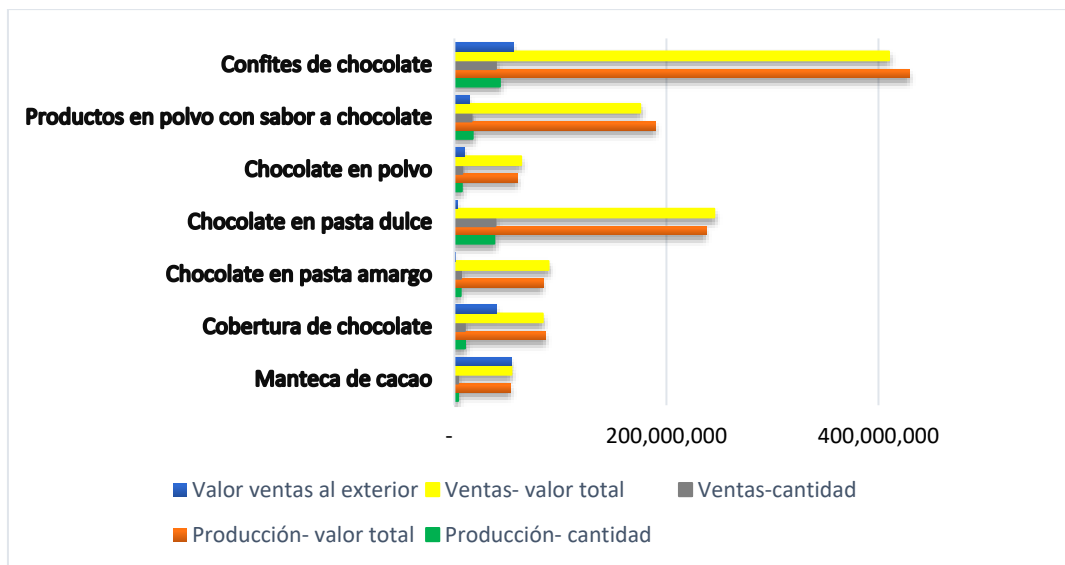


Figura 17. Productos derivados del cacao con mayor producción en Santander. Adaptado de DANE (2016).

3.2.1.2. Precios. Conforme a los precios que manejan “Despensa y Granel” y “Fit Store Healthy Life” dos tiendas gastronómicas ubicadas en la zona de Cabecera en la ciudad de Bucaramanga, que venden productos orgánicos y naturales; se tomaron los precios históricos del chocolate que allí venden para tener una referencia de los precios de venta en los últimos años:

Tabla 3.

Precio Libra de chocolate de la marca Orgánicamente en 2 importantes tiendas orgánicas de Bucaramanga.

Tiendas		
AÑO	Despensa y Granel	Fit Store Healthy Life
Precio		
2014	Empresa no constituida	\$12000
2015	\$14000	\$13000
2016	\$14500	\$13800
2017	\$15000	\$14800

Nota: Adaptado de: Despensa y Granel, Fit Store (2017).

3.2.1.3. Comercialización. A continuación, se muestra el modelo de distribución que usará la empresa El Indio para vender el chocolate:

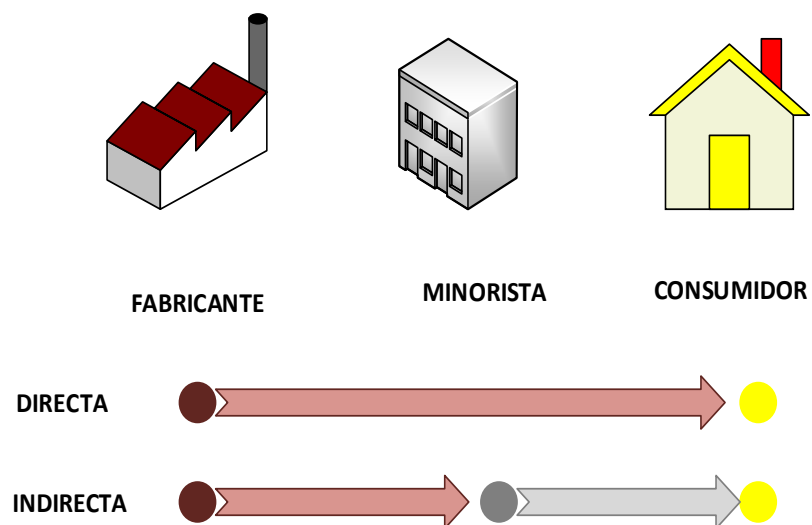


Figura 18. Modelo de distribución empresa El Indio.

La distribución directa se proyecta por medio de una página online que ofrezca los productos y posteriormente se comercializarán en el Área Metropolitana de Bucaramanga a domicilio, teniendo la posibilidad de abrir una tienda de chocolate orgánico; por su parte, las distribuciones indirectas buscan vender el chocolate en tiendas orgánicas de la ciudad y en grandes cadenas de supermercados con el fin de hacer alianzas estratégicas.

3.2.1.4. Proveedores. La mayoría de las empresas productoras de chocolate de mesa en Santander compran la materia prima en el mismo departamento, sin embargo, si desean cambiar la tonalidad del sabor deben dirigirse a otros departamentos para comprarlo como lo hace la Casa Luker que reciben cacao de todo el país.

En el caso de la empresa El Indio, se tiene relación con un único proveedor que está ubicado en El Carmen de Chucurí- Santander; en el apéndice D se muestra el cultivo de cacao de dicho proveedor y el tamaño de las plantas, no obstante, se está buscando contactar otros proveedores, pero encontrar el clon ICS-39 en altas cantidades en las diferentes fincas del departamento (se ha

verificado por medio de llamadas) es una tarea ardua; sin embargo, en la provincia comunera se detectaron cultivos de este clon, pero no son de manera orgánica. Finalmente, se afirma que El Indio proyecta trabajar con un único clon de cacao, diferente a las demás empresas que manejan una mezcla de clones.

3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3.2.2.1. Rivalidad entre competidores. Analizando los diferentes competidores que ofrecen chocolate de mesa en Bucaramanga, podemos notar que existe rivalidad en términos de producto terminado, servicio al cliente y producción, ya que la mayoría usa canales de distribución indirecta llevando sus productos a las cadenas mayoristas y minoristas del AMB; además, cuando los productos no tienen altos niveles de diferenciación constantemente reducen los precios y el consumidor puede cambiar fácilmente de marca.

Tabla 4.

Rivalidad entre competidores.

Oportunidades	Amenazas
<p>*Producto diferenciado.</p> <p>Al ofrecer un chocolate innovador se disminuye el nivel de rivalidad debido a que éste está enfocado en un nicho de mercado diferente al de la gran mayoría de empresas existentes.</p>	<p>*Precio de venta como competencia.</p> <p>Actualmente existen pocas empresas que comercializan chocolate orgánico, sin embargo, los clientes se fijan en el precio de venta a la hora de la compra.</p>

3.2.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores. La entrada de nuevos competidores en el departamento se puede realizar de manera sencilla porque Santander es el departamento que más produce cacao en Colombia; sin embargo, la mayoría de chocolates de mesa que existen venden

baja calidad a bajo precio; así, dichos empresarios deben seguir la normatividad de ofrecer chocolate con un cierto nivel de nutrientes que ellos suelen ignorar.

Tabla 5.

Amenaza de nuevos competidores.

Oportunidades	Amenazas
<p>*Inversión inicial.</p> <p>Siendo una de las principales limitantes el tema de la inversión, se conoce sobre Fondos de Emprendimiento que podrían interesarse en la propuesta e invertir.</p>	<p>*Relación entre clientes y nuevas empresas competidoras.</p> <p>Se pueden presentar ocasiones en que una empresa reconocida lance una línea de chocolate de mesa, lo cual hace que los clientes la prefieran porque son fieles a la marca.</p>
<p>*Normatividad Ambiental.</p> <p>La empresa El Indio busca beneficiarse por medio de su labor ambiental (PDD), debido al uso adecuado del suelo y el ambiente por parte de sus proveedores; mostrando un chocolate superior al de sus competidores.</p>	<p>*Infraestructura vial.</p> <p>Es un aspecto negativo en cuanto al transporte de la materia prima, lo que les da una ventaja a los competidores, ya que la empresa El Indio al ofrecer un chocolate exclusivo debe encargarse de traer su materia prima desde las zonas rurales por vías de difícil acceso.</p>

3.2.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Los productos sustitutos del chocolate de mesa orgánico van desde el chocolate de mesa tradicional a bajo costo hasta las demás bebidas calientes ingeridas por los consumidores como el café, el té y el agua de panela que pueden presentarse a costos más bajos en la mayoría de los casos; sin embargo, en cuanto a chocolate la calidad y sabor tienen una ventaja competitiva con respecto a productos de bajo costo y bajas propiedades nutricionales.

Tabla 6.

Amenaza de productos sustitutos.

Oportunidades	Amenazas
<p>*Producto de alta calidad.</p> <p>Chocolate 100% natural que ingresa a su organismo con aproximadamente 14,94 mg de antioxidantes por gramo consumido, es decir, en una taza tendría aproximadamente 119,52 mg lo que es muy difícil de sustituir con otras bebidas calientes.</p>	<p>*Bajos índices de consumo en otros países.</p> <p>Aunque Colombia se caracteriza por consumir chocolate de mesa, en otros países no es así, ya que las personas acostumbran a comerlo en forma de barras energéticas.</p> <p>*Preferencia de otras bebidas.</p> <p>Algunas personas que no les gusta el chocolate de mesa o lo prefieren en preparación instantánea optan por bebidas como los jugos o el café.</p>

3.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores. Los posibles proveedores de la empresa El Indio están ubicados en los municipios cacaoteros de Santander como San Vicente de Chucuri, El Carmen de Chucuri, El Playón, Santa Helena del Opón, entre otros. No obstante, por el momento solo se cuenta con un proveedor consolidado debido a la dificultad de encontrar el clon de cacao ICS-39 sembrado de manera orgánica, aunque en la zona comunera existen cultivos de este clon y allí estaría otro proveedor aprobado por Fedecacao.

Tabla 7.

Poder de negociación de los proveedores.

Oportunidades	Amenazas
<p>*Fijación de precios.</p> <p>Debido al mal momento que pasan los cacaultores en Colombia, se puede ofrecer un precio por el cacao de calidad más alto que los incentive a producir este grano de manera orgánica.</p>	<p>*Ardua tarea de cosecha del cacao.</p> <p>Aunque el cacao es un producto muy vendido en Santander (56785 ton-2016), la técnica utilizada no cumple con los estándares que exige la empresa El Indio, esto se da desde la siembra hasta el secado y empaque del grano.</p>
<p>*Adquirir buenas relaciones y fidelización de proveedores.</p> <p>Al cumplir con los pagos puntuales y asesorías a los proveedores se puede establecer una relación con los mismos que generaría la venta del cacao a la Empresa El Indio.</p>	<p>*Dependencia del clon ICS-39.</p> <p>Al ser el clon con mayor cantidad de antioxidantes se necesita exclusivamente de éste, sin embargo puede estudiarse la posibilidad de incluir otros clones más adelante.</p>

3.2.2.5. Poder de negociación de los consumidores. Teniendo en cuenta que la comercialización del chocolate de mesa se hará por canales de distribución de manera directa e indirecta, sabemos que el mercado potencial (personas de alto nivel socioeconómico del AMB) prefiere la calidad del producto y rápida entrega del mismo.

Tabla 8.

Poder de negociación de los consumidores.

Oportunidades	Amenazas
<p>*Mayor valor agregado.</p> <p>El chocolate de mesa El Indio posee unas propiedades organolépticas excepcionales, no</p>	<p>*Marca no reconocida.</p> <p>Las personas prefieren productos ya conocidos y éste podría ser un inconveniente para la apertura de la empresa.</p>

Oportunidades	Amenazas
obstante, se debe ofrecer valor en todo el proceso productivo.	
<p>*Contacto directo con los consumidores.</p> <p>Al conocer los gustos y preferencias de los consumidores, por medio de la estadística se pueden establecer las tendencias de sabores y presentaciones que más se deben fabricar.</p>	<p>*Aún no hay contratos comerciales.</p> <p>Al ser una empresa principiante no se cuentan con contactos en tiendas orgánicas del AMB ni sitios mayoristas para la comercialización.</p>

3.2.3. Marketing Mix. A continuación, se muestra una síntesis de los cuatro elementos fundamentales para la planificación y puesta en marcha de la empresa El Indio:



Figura 19. Marketing Mix.

4. Estudio de mercados

4.1. Descripción del producto

El chocolate de mesa El Indio será orgánico y endulzado con stevia, de manera natural o con sabores a vainilla, clavos y canela; su presentación será: 500 gramos (64 unidades), 250 gramos (32 unidades), y de manera individual; además se ofrece una presentación sin endulzantes que será de 125 g (16 unidades). Se empacará en cajas biodegradables caracterizadas por llevar el logo de la empresa y el contenido nutricional del chocolate.

4.2. Segmentación del mercado

Al ser el chocolate de mesa que se ofrecerá un producto exclusivo por sus propiedades naturales y únicas, se brindará a personas de clase social media-alta del área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), ya que su precio de venta será similar al promedio ofrecido en el mercado y lo podrán adquirir personas que buscan degustar un chocolate de mesa realmente bueno para la salud. Sin embargo, en el cuestionario a realizar se tendrán en cuenta todos los estratos para saber cuánto estarían dispuestas a pagar las personas de estratos bajos por el chocolate.

4.2.1. Perfil de los posibles clientes. Los clientes de la empresa El Indio pueden ser minoristas o clientes directos.

4.2.1.1. Minoristas. Se caracterizan por comercializar directamente con el consumidor final, está compuesto por tiendas orgánicas y supermercados de cadena.

- ✓ Tiendas orgánicas: dichos establecimientos ofrecen productos de excelente calidad a personas que prefieren la comida saludable y con alto contenido nutricional. Las tiendas orgánicas son visitadas con mayor frecuencia por personas de estratos altos debido a la

exclusividad de los productos, por ejemplo, las tiendas Fit Store y Despensa y Granel en Bucaramanga.

- ✓ Supermercados de cadena: son establecimientos que ofrecen gran variedad de productos al consumidor final, en donde las personas de estratos medios y altos prefieren hacer las compras, ya sea por comodidad, calidad, variedad, etc.

4.2.1.2. Clientes directos. Son las personas seleccionadas como nicho de mercado objetivo o consumidor final, se caracterizan por tener buen gusto a la hora de comer y contar con los recursos necesarios (estratos 4,5 y 6) para comprar productos de calidad.

Actualmente en el AMB conviven 1.181.923 personas y de acuerdo al DANE aproximadamente el 43%, es decir, 508.227 personas pertenecerían a los estratos 4, 5 y 6, habiendo así 200.000 familias (de acuerdo al promedio de miembros por familia en dichos estratos), siendo finalmente esta población la que sería clave a la hora de vender el chocolate; sin embargo, se debe tener en cuenta que no todas las personas consumen chocolate.

4.2.2. Mercado objetivo. Comprende los minoristas (tiendas orgánicas y supermercados de cadena) en el Área Metropolitana de Bucaramanga que poseen la infraestructura adecuada para comercializar productos comestibles y que son reconocidos por los clientes finales. Además, se proyecta vender de manera directa a los clientes por medio de una página online.

4.3. Investigación de mercados

4.3.1. Planteamiento del problema. En Colombia existe un alto consumo de chocolate de mesa, pero más alta aún es la producción de cacao, llegando a 33.728 toneladas en el primer semestre de 2017, siendo la mayor cifra registrada en la historia del país para un primer semestre según Fedecacao. No obstante, en cuanto al chocolate de mesa, Colombia es uno de los pocos

países en el mundo que consume dicha bebida, ya que en el exterior prefieren barras de chocolate con mayor contenido nutricional. Sabiendo que el chocolate de mesa tradicional está compuesto en un mayor porcentaje de azúcar que de cacao y teniendo como base la intención de comercializar un chocolate de mesa con un alto contenido de cacao, endulzado con stevia y rico en antioxidantes, se evidencia la necesidad de formular una investigación de mercados que permita conocer los hábitos de comercialización y la aceptación de los mercados minoristas y los consumidores finales con el fin de estimar la demanda del producto y así, mostrar la conveniencia o no de la puesta en marcha de la Empresa El Indio.

4.3.1.1. Preguntas e hipótesis.

- ✓ ¿La demanda del chocolate de mesa orgánico es limitada?

Hipótesis 1: la demanda es limitada y no satisface la oferta por parte de los vendedores.

Hipótesis 2: la demanda es limitada porque no existe conocimiento acerca de las propiedades del chocolate orgánico

- ✓ ¿Cómo sustituyen la poca demanda de chocolate de mesa orgánico?

Hipótesis 1: la demanda se sustituye vendiendo otros productos orgánicos como el café, té o jugos.

Hipótesis 2: la poca demanda se sustituye comercializando productos importados.

- ✓ ¿La venta de chocolate de mesa orgánico en presentación tradicional está disminuyendo?

Hipótesis 1: las ventas están disminuyendo porque los clientes prefieren bebidas más rápidas y fáciles de preparar.

Hipótesis 2: las ventas están disminuyendo porque los clientes prefieren el chocolate en otra presentación, ya sea como bebida fría o en forma de barras energéticas.

4.3.2. Objetivos de la investigación.

- ✓ Identificar el tipo de clientes en las tiendas orgánicas y supermercados de cadena para posteriormente dirigir estrategias publicitarias hacia ellos.
- ✓ Determinar indicadores sobre los hábitos de comercialización del chocolate de mesa orgánico con el objetivo de estimar la demanda en el mercado objetivo.
- ✓ Conocer el tipo de proveedores de chocolate de mesa de las tiendas orgánicas y Supermercados de cadena y los requerimientos básicos a cumplir.
- ✓ Observar las características actuales del chocolate de mesa orgánico tanto de presentación como su composición nutricional.
- ✓ Conocer las causas por las cuales algunas tiendas y supermercados no compran chocolate de mesa orgánico e incentivar la venta del mismo.

4.3.3. Diseño de la investigación. La formulación del problema en la presente investigación de mercados ha sido el resultado de la indagación en fuentes primarias y secundarias que muestran los principales inconvenientes que podrían mostrarse en la creación de la empresa El Indio, por lo tanto, se presentaron las diferentes preguntas e hipótesis que esperan ser resueltas. Dicha investigación se apoyó en dos encuestas que buscan resolver algunas dudas relacionadas con la comercialización, distribución y ventas del chocolate de mesa orgánico en el Área Metropolitana de Bucaramanga; de esta manera se podrá recopilar, ordenar, clasificar y analizar la información permitiendo tener mayor claridad a la hora de tomar decisiones.

4.3.4. Diseño del cuestionario. El diseño del cuestionario para el desarrollo de la encuesta busca complementar correctamente las falencias presentadas en la investigación de las fuentes primarias y secundarias consultadas de manera precedente, respondiendo así el problema planteado en la investigación de mercados. Se realizaron dos cuestionarios, uno dirigido a las tiendas orgánicas (ver Apéndice E) que consta de 13 preguntas, incluyendo 3 abiertas; dicho cuestionario incluye preguntas para las tiendas que comercializan chocolate de mesa orgánico, las que no lo comercializan y las que comercializan otros tipos de chocolate orgánico. El segundo cuestionario (ver apéndice F) se dirige a los clientes finales, es decir, el nicho de mercado objetivo; la encuesta se realiza por internet solicitando a las personas responder 20 preguntas claves para tomar decisiones a la hora de la puesta en marcha de la empresa El Indio.

4.3.5. Determinación del muestreo. Definido el mercado objetivo, se procedió a localizar los sitios que cumplieran las características de dicho mercado para aplicar las respectivas entrevistas, ya sean tiendas orgánicas o supermercados de cadena. Por medio de la plataforma digital Compite 360 y el Registro Único Empresarial y Social (RUES) se accedió a la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde se muestran las diferentes clasificaciones de las empresas registradas en el AMB y se seleccionó la variable de búsqueda CIIU 4729” Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p en establecimientos especializados”. De acuerdo a los reportes del CIIU 4729 se encontraron 525 empresas activas para el año 2017; sin embargo, mediante un proceso de depuración se realizaron búsquedas por internet de acuerdo al NIT, razón social, etc que llevaron a contar con 85 establecimientos comerciales aptos para comercializar chocolate de mesa.

4.3.6. Tamaño de la muestra.

4.3.6.1. Tamaño de la muestra Clientes Finales.

Tabla 9.

Población por edades Área Metropolitana de Bucaramanga

Población por edades (años)	Bucaramanga	Girón	Floridablanca	Piedecuesta	Total Área Metropolitana
15-19	42.512	16.270	20.904	13.001	53782
20-24	43.871	16.698	21.934	13.379	99428
25-29	43.706	15.801	21.543	13.052	97252
30-34	44.522	14.612	21.231	12.027	95106
35-39	39.450	13.969	20.003	10.820	86946
40-44	33.104	12.667	18.254	9.852	76509
45-49	33.199	12.201	18.454	10.118	76578
50-54	34.710	11.567	17.911	10.110	76747
55-59	30.183	9.414	14.754	8.379	64643
60-64	23.267	7.152	11.391	6.239	49367
65-69	17.770	5.181	9.217	4.470	37657
70-74	12.981	3.659	6.850	3.170	27392
75-79	9.283	2.585	4.566	2.252	19150
80 y más	10.379	2.616	4.586	2.405	20504
Población total (15- 80 y más)	376425	144392	211598	119274	851689

De acuerdo al tamaño de la población del Área Metropolitana de Bucaramanga (1.181.923), exceptuando los menores de 15 años (330234), se realizó un formulario online enviado a cientos de personas a través de google forms y se realizó de manera tradicional entrevistando a los posibles

clientes finales. Al tener una población cuantificable se dice que es una “población finita”, por lo cual el tamaño de la muestra se determina a través del desarrollo de la ecuación 1.

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra para una población finita.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población objetivo

P= probabilidad de error (0,5)

q= probabilidad de éxito (0,5)

e= error permitido (0,05)

Z= probabilidad normal con un nivel de confianza del 95%.

Cálculo de la Ecuación 1.

$$n = \frac{(851689)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(851689 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

n=384

Finalmente se realizaron 385 encuestas, demostrando que las mismas son una representación estadística de la población.

4.3.6.2. Tamaño de la muestra Tiendas Orgánicas. A continuación, se muestran algunos datos de las tiendas orgánicas encuestadas:

Tabla 10.

Tiendas encuestadas

Número	Nombre	Dirección	Ciudad
1	Nueces y Semillas	Sector Cabecera	Bucaramanga
2	La Ortiga Tienda Naturista	Sector Cabecera	Bucaramanga
3	Olivetta	Sector Cabecera	Bucaramanga
4	Fit Store Healthy Life	Sector Cabecera	Bucaramanga
5	El Festín	Sector Cabecera	Bucaramanga
6	La Nuecetería	Sector Cabecera	Bucaramanga
7	Despensa y Granel	Sector Cabecera	Bucaramanga
8	Bio Natural	Sector Cabecera	Bucaramanga
9	Los Secretos de la Abuela	Sector Cabecera	Bucaramanga
10	Body & Health	Sector Cabecera	Bucaramanga
11	Doña Chela	Sector Norte	Bucaramanga
12	Kaló Punto Natural	Sector Centro	Bucaramanga
13	Tienda Tierra Verde	Sector Centro	Bucaramanga
14	Productos Dolcezza	Sector Centro	Bucaramanga
15	Delicias de mi tierra	Sector Centro	Bucaramanga
16	Vegasaly	Sector Centro	Bucaramanga
17	Es vida	Sector Centro	Bucaramanga
18	Naturalma	Sector Centro	Bucaramanga
19	Tienda Naturista La Sábila	Sector Centro	Bucaramanga
20	Nutrición, Salud y Vida	Sector Centro	Bucaramanga
21	Naturaleza y Vida	Sector Centro	Bucaramanga
22	Vita Energía	Sector Centro	Bucaramanga
23	Herbolex	Sector Centro	Bucaramanga

Número	Nombre	Dirección	Ciudad
24	La Almendrita	Sector Centro	Bucaramanga
25	El Semillero	Zona Cañaveral	Floridablanca
26	Culture Life	Zona Cañaveral	Floridablanca
27	Nutrivida	Zona Centro	Floridablanca
28	Tienda Naturista La Fortaleza	Zona Centro	Floridablanca
29	Frutos y Semillas La Nuez	Zona Cañaveral	Floridablanca
30	Carmiel	Zona Villabel	Floridablanca
31	Farmacia Naturista Ser Saludable	Zona Centro	Floridablanca
32	Verde Vida	Poblado	Girón
33	La Semilla Centro Naturista	Poblado	Girón
34	Margarita Productos Alimenticios	Poblado	Girón
35	Centro Naturista El Elyon	Poblado	Girón
36	Alpha Meta	Poblado	Girón
37	El Girasol	Zona Centro	Piedecuesta
38	Farmacia Natural	Zona Centro	Piedecuesta
39	Centro de Salud y Belleza Natural	Zona Centro	Piedecuesta
40	Tienda Naturista Salud Verde	Zona Centro	Piedecuesta

Ecuación 2. Cálculo del tamaño de la muestra para una población finita.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población objetivo

P= probabilidad de error (0,5)

q= probabilidad de éxito (0,5)

e= error permitido (0,05)

Z= probabilidad normal con un nivel de confianza del 95%.

Cálculo de la Ecuación 1.

$$n = \frac{(85)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(85 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

n=70 encuestas

Podemos notar que el tamaño de la muestra representa un número mayor al 10% del total de la población (85 sitios de venta), por lo tanto, se debe usar la fórmula de corrección de la población finita (Malhotra, 2008). La ecuación 2 calcula la corrección:

$$n_c = \frac{nN}{(N+n-1)}$$

Donde:

n_c = tamaño de la muestra de la población finita

N = tamaño de la población objetivo

n = tamaño de la muestra

Cálculo de la ecuación 2:

$$n_c = \frac{70*85}{(85+70-1)}$$

n_c = 39 encuestas

El resultado de la ecuación 2 demuestra que las 40 encuestas realizadas son una representación estadística de la población.

4.3.7. Registro y análisis de datos. La información recolectada en las encuestas se obtuvo visitando las tiendas orgánicas y naturales ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón); por otra parte, las encuestas realizadas a clientes finales se diseñaron en google forms obteniendo 250 encuestas por este medio y las restantes se realizaron en las calles del AMB y los centros comerciales más importantes: Cacique, Cañaveral y Caracolí. En el Apéndice G y apéndice H se observan los resultados obtenidos y el análisis de los mismos.

4.3.8. Conclusiones de la investigación.

4.3.8.1. Conclusiones encuesta Tiendas Orgánicas y Supermercados.

- ✓ Los resultados de estas encuestas demuestran que la comercialización de chocolate orgánico en el AMB se divide en dos grupos. El primero se conforma por Piedecuesta, Girón y la zona Centro de Bucaramanga, el segundo por Floridablanca y Cabecera de Bucaramanga, ya que, en el primero existe menor demanda y los tenderos afirman que venderían el producto siempre y cuando se les haga un acompañamiento para impulsar las ventas; mientras que, en el segundo las personas son más conscientes de los beneficios del chocolate para la salud y existe mayor rotación del producto.
- ✓ Inicialmente las ventas para la mayoría de los tenderos es aproximadamente 10 unidades semanales de cada presentación del producto y aumentaría de acuerdo a las ventas del mismo.
- ✓ El 69,2% de los tenderos afirma que siempre tienen la presentación y sabor de chocolate que el cliente busca, sin embargo, el 30,8% afirma que a veces tienen la presentación y el sabor que el cliente busca, es decir que existe una demanda insatisfecha.
- ✓ El 100% del chocolate vendido es nacional.
- ✓ El precio de compra que los tenderos ofrecen es:

Tabla 11.

Precio promedio de compra ofrecido por los tenderos.

PRESENTACIÓN	PRECIO PROMEDIO
Libra	\$14000
Media libra	\$7000
Pesa	\$5000
Pastillas individuales	\$600

En cuanto a los supermercados de cadena, se visitaron algunos de ellos, pero todos recomendaron visitar sus páginas web y desde allí observar los procesos de selección de los proveedores, sabiendo que la empresa debe estar registrada, contar con el Nit, Registro Invima y poder satisfacer la demanda que ellos establezcan, además de manejar precios adecuados de acuerdo a sus clientes. En el apéndice I se muestran los formatos para selección de proveedores manejados por algunas de ellas.

4.3.8.2. Conclusiones encuesta Clientes finales.

- ✓ El 98,2% de los encuestados afirma que le gusta el chocolate de mesa, deduciendo que el chocolate de mesa es un producto muy apetecido por la mayoría de las personas del común.
- ✓ Aproximadamente el 50% del chocolate a fabricar debe ser natural, el 25% de clavos y canela y el 25% restante de vainilla para satisfacer la demanda de los clientes finales en cuanto al sabor.
- ✓ Tanto el chocolate con endulzantes como sin endulzantes es apetecido por los clientes, por lo cual se prevé manejar las dos líneas de productos.

- ✓ Sabiendo que el 32,5% prefiere la presentación en tabletas y el 20,3% en bolitas, se decide manejar estas dos presentaciones de acuerdo a los moldes manejados por la máquina de moldeado y las preferencias de los clientes.
- ✓ Así mismo, la libra será la presentación de la que más unidades se fabricaran porque el 56,5% de las personas dijo que prefería esta presentación, seguido de la media libra con 21,6% de las unidades, la pesa con 13,12% y la presentación individual con 8,2%.
- ✓ La gran mayoría (44,3%) de las personas consume chocolate 2 a 3 días por semana, siendo este un punto a favor de la empresa El Indio en cuanto a la rotación del producto.
- ✓ Sabiendo que el 9,5% de los encuestados consume chocolate orgánico, se debe tener en cuenta que la totalidad de este porcentaje se encuentra desde el estrato 3 en adelante, con mayor número de personas en los estratos 5 y 6; de ahí se infiere que el chocolate El Indio debe enfocarse en personas de estratos 3, 4,5 y 6 del Área Metropolitana de Bucaramanga. Dichas personas afirman que compran el chocolate online (6,5%) o en tiendas orgánicas (13%); a su vez, estas personas creen que el consumo de chocolate orgánico trae beneficios para la salud, asociando que la mejora del estado de ánimo (63,5%) es el de mayor impacto, seguido de la prevención de enfermedades del corazón (18,7%) y la disminución de la presión arterial con un 13,5%, desconociendo otros beneficios como la prevención del cáncer y el mejoramiento de la visión.
- ✓ El precio que pagarían los clientes por el chocolate es el siguiente:

Tabla 12.

Precio promedio de compra ofrecido por los clientes finales.

PRESENTACIÓN	PRECIO PROMEDIO
Libra	\$18000

PRESENTACIÓN	PRECIO PROMEDIO
Media libra	\$9000
Pesa	\$6000
Pastillas individuales	\$800

- ✓ Finalmente, el nicho de mercado se establece para las personas mayores de 20 años con estratos entre 3 y 6, en su mayoría mujeres.

4.3.9. Determinación y proyección de la demanda. La demanda se estimó de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercados en la encuesta de tiendas orgánicas en los numerales 4 (tiendas que comercializan) y 13 (tiendas que no comercializan y que están dispuestas a hacerlo) y la encuesta dirigida a clientes finales en los numerales 12 (consumiría chocolate El Indio) ,16(estrato socioeconómico) y 17 (edad).

4.3.9.1. Demanda actual. De acuerdo a los resultados de la encuesta se determinó la demanda semanal, mensual y anual para cada presentación de chocolate orgánico que actualmente se comercializa en las tiendas encuestadas:

Tabla 13.

Demanda actual chocolate orgánico de mesa.

Presentación	Unidades por semana	Unidades por mes	Unidades por año
Libra	5	20	240
Media Libra	9	36	432
Pesa	12	48	576
Pres. individual	9	36	432

4.3.9.2. Demanda potencial. De acuerdo al numeral 13 de la encuesta realizada a las tiendas orgánicas, se tiene la siguiente demanda potencial para cada una de las presentaciones, donde se multiplica el número de tiendas por la cantidad a comprar en una semana y se obtiene el total de unidades totales a producir por semana. Sin embargo, se tomará inicialmente el 50% de las tiendas y se incrementa un 50% anual hasta llegar al 100% de la demanda potencial en 2 años. Dichos resultados se suman, teniendo en cuenta que los datos se toman de manera conservadora, es decir, las unidades tomadas son un promedio de lo que podrían pedir las tiendas orgánicas:

- ✓ Para la cantidad por semana a comprar que este entre 1 y 10 se tomará 8.
- ✓ Para la cantidad por semana a comprar que este entre 11 y 20 se tomará 18.
- ✓ Para la cantidad por semana a comprar que este entre 21 y 30 se tomará 28.
- ✓ Para la cantidad por semana a comprar mayores a 30 se tomará 30.

Promedio unidades por tienda:

- ✓ 5 libras/semana
- ✓ 9 media libra/semana
- ✓ 12 pesas/semana
- ✓ 9 presentación individual/semana

Por ejemplo, el número de tiendas que desean comercializar la presentación Libra es 5, por lo tanto, se multiplica 5 por 50% obteniendo 3 y ese será el número de tiendas a usar, ya que al haber competencia se deben tomar datos de manera muy conservadora. El mismo procedimiento se hace con todas las presentaciones.

Tabla 14.

Demanda potencial.

Concepto	Presentación	N° Tiendas	Cantidad por Semana	Total Semanal- Unidades
1-10 Unidades	Libra	3	8	24
	Media Libra	3	8	24
	Pesa	3	8	34
	Presentación individual	4	8	32
11-20 Unidades	Pesa	1	18	18
21-30 Unidades	Presentación individual	1	28	28
Más de 30 unidades	Libra	1	30	30
Total Libra		4	38	54
Total Media Libra		3	8	24
Total Pesa		4	24	52
Total Presentación Individual		5	34	60

Revisando el numeral 20 de la encuesta realizada a los clientes finales que comprarían 1 unidad mensual en promedio de su presentación predilecta, excluyendo a los compradores de las tiendas orgánicas, que ya estarían incluidos en los cálculos anteriores.

359 (93,2%) personas afirmaron que, si comprarían chocolate orgánico, sin embargo, al seleccionar los estratos 3,4,5 y 6 solo se toman 263 personas (68,3%) y se restan 50 personas que compran en tiendas orgánicas, obteniendo como resultado final 213 clientes potenciales, los cuales comprarían en promedio una unidad mensual de su presentación predilecta así:

Tabla 15.

Total demanda clientes finales.

Presentación	Cantidad por mes	Cantidad por semana
Libra	120	30
Media Libra	46	12
Pesa	29	8
Presentación Individual	18	5

Finalmente, se suma la demanda de las tiendas orgánicas y la demanda de los clientes finales obteniendo la siguiente información:

Tabla 16.

Total demanda semanal tiendas orgánicas y clientes finales.

Total Libra	84
Total Media Libra	36
Total Pesa	60
Total Presentación Individual	65

De acuerdo a los resultados obtenidos, se halla la demanda total semanal, mensual y anual:

Tabla 17.

Demanda potencial total.

Presentación	Unidades por semana	Unidades por mes	Unidades por año
Libra	84	336	4032
Media Libra	36	144	1728

Presentación	Unidades por semana	Unidades por mes	Unidades por año
Pesa	60	240	2880
Presentación individual	65	260	3120

✓ **Comparación de la demanda actual y la demanda potencial**

Tabla 18.

Comparación demanda actual y demanda potencial.

Presentación	Demanda Actual			Demanda Potencial		
	Unidades por semana	Unidades por mes	Unidades por año	Unidades por semana	Unidades por mes	Unidades por año
Libra	5	20	240	84	336	4032
Media Libra	9	36	432	36	144	1728
Pesa	12	48	576	60	240	2880
Presentación individual	9	36	432	65	260	3120

Se observa que la demanda potencial es mayor que la demanda actual, esto se debe en mayor razón a que no existe impulso de las ventas y al desconocimiento de las personas acerca de los beneficios de los productos orgánicos.

4.3.9.3. Proyección de la demanda. A continuación se presenta la proyección de la demanda para el horizonte de planeación, sabiendo que en los años 2 y 3 aumenta 50% y en los años 4 y 5 aumenta 60% con respecto al año anterior.

Tabla 19.

Proyección demanda anual.

Presentación	2018	2019	2020	2021	2022
Libra	4,032	6,048	9,072	14,515	23,224
Media libra	1,728	2,592	3,888	6,220	9,952
Pesa	2,880	4,320	6,480	10,368	16,588
Presentación individual	3,120	4,680	7,020	11,232	17,971

4.3.10. La oferta. En el AMB en la oferta de chocolate orgánico hay pocos competidores, pero si existen muchos ofreciendo chocolate casero y natural, aunque no se encontró ninguno que ofreciera chocolate orgánico con alto contenido de antioxidantes. Sin embargo, aunque existe bastante oferta, se ve una clara necesidad por parte de los tenderos de un proveedor que se apersona más de la venta del chocolate y que les ayude a realizar degustaciones y publicidad en el sitio de venta. Además, en el apéndice H en las preguntas 10 y 11 se puede notar que las personas no tienen mucho conocimiento acerca de los beneficios que posee el chocolate orgánico y el 63,5% afirma que refuerza el estado de ánimo, desconociendo otros beneficios como la prevención de problemas cardiovasculares, la prevención del cáncer, el mejoramiento de la visión, entre otros; dicho análisis

lleva a concluir que se debe ejecutar una ardua tarea de publicidad en cada uno de los sitios de venta, ya que, como dicen los tenderos entrevistados: lo que no se muestra no se vende.

4.3.11. La competencia. Actualmente en el AMB existen proveedores como Orgánicamente, empresa Bogotana que vende sus productos en varios departamentos de Colombia; en Bucaramanga los vende a Despensa y Granel y la tienda Fit store. Otra empresa de Bogotá que vende chocolate es Lök foods, dicho producto es comercializado en la presentación en polvo y se encontraba en la mayoría de las tiendas que comercializan chocolate orgánico y natural. Además, existe un sin número de proveedores anónimos, es decir, las tiendas compran el chocolate sin etiqueta y ellos le ponen la etiqueta de la tienda o simplemente lo venden sin ningún tipo de marca que los identifique, lo anterior se confirmó al interrogar a los tenderos que solicitaron que sus datos personales no fuesen mencionados.

4.3.12. Análisis de productos sustitutos. De acuerdo a los estudios realizados, se sabe que el chocolate de mesa de bajo costo es el principal producto sustituto del chocolate de mesa orgánico, esto debido a sus precios bajos y porque las personas aún no son conscientes de los beneficios del chocolate orgánico, así es que el grupo Nutresa con el chocolate Corona ocupó el 63,1% de las ventas de chocolate de mesa registradas en 2016 en Colombia con 1237000 puntos de venta (Nutresa, 2016). Otros productos sustitutos son el café, té, bebidas frías y calientes que pueden acompañar una cena, desayuno o comida en general. De ahí, se infiere que los productos sustitutos y marcas son numerosos, por lo tanto, se debe segmentar el mercado para tener un nicho de mercado adecuado.

5. Plan de mercadeo

5.1. Producto

5.1.1. Descripción del producto. El chocolate de mesa El Indio será el resultado de un proceso productivo que busca proteger el entorno natural y social, se ofrecerá empacado en cajas biodegradables con el logo de la empresa y la respectiva tabla nutricional del producto; el aspecto que más sobresale del chocolate es la cantidad de antioxidantes (polifenoles) naturales que lo componen, además de tener componentes que previenen enfermedades cardiovasculares.

5.1.2. Presentación. El chocolate de mesa como producto final tendrá las siguientes presentaciones:

Tabla 20.

Presentación chocolate de mesa El Indio

Presentación	Sabor	Unidades por paquete
500 g- Endulzado con stevia	Natural	64 bolitas de 8 g c/u
	Clavos y canela	
	Vainilla	
250 g- Endulzado con stevia	Natural	32 bolitas de 8 g c/u
	Clavos y canela	
	Vainilla	
125 g- Sin endulzantes	Natural	16 bolitas: de 8 g c/u
	Clavos y canela	
	Vainilla	
8 g – Endulzado con stevia	Natural	1 bolita de 8 g
	Clavos y canela	
	Vainilla	

5.1.3. Empaque. Cada una de las presentaciones de chocolate de mesa se embalará en una caja de material biodegradable adecuada de acuerdo al peso de la misma (500 g, 250 g, 125 g y 25 g). Ver numeral 12.

5.1.4. Diseño. Buscando un logotipo que se adapte a la frase “El Indio”, que se inspira en la vereda donde se ubica el principal proveedor de la empresa y, además de ello, con la sílaba In (está de moda) se busca una fácil recordación del nombre y la imagen de la marca por parte de los consumidores; conjuntamente, se pensó en un eslogan adecuado de acuerdo a la imagen y lo que releja la misma. A continuación, se presenta el logotipo y eslogan de la empresa:



Figura 20. Logo y slogan empresa El Indio

5.1.5. Calidad. Uno de las principales características que define al chocolate de mesa El Indio es la calidad de los productos ofrecidos, ya sea por sus ingredientes principales y orgánicos como el cacao, la stevia o por fabricarse con el clon de cacao que más tiene antioxidantes naturales. Igualmente, se deben cumplir con los requisitos exigidos por las Autoridades Sanitarias (INVIMA, Resolución 2674 de 2013).

5.2. Estrategia de distribución

5.2.1. Canales de distribución. El producto será distribuido directamente a las tiendas orgánicas y supermercados en el Área Metropolitana de Bucaramanga, quienes serán los encargados de llevar el chocolate a los consumidores finales; así mismo, la empresa proyecta tener una página web para ofrecer el producto, lo que conlleva a tener una distribución directa a los clientes. Para realizar estas tareas se debe contratar una persona con el perfil idóneo que trabaje en el área de mercadeo de la compañía.

5.2.2. Alternativas de penetración en el mercado objetivo. Con la información primaria recolectada en las encuestas a los clientes finales, ellos prefieren comprar chocolate 1 o 2 veces por mes de manera online o acercándose a un punto de venta; por su parte, las tiendas orgánicas comprarían de manera semanal para asegurar la frescura del producto. Además, para ellos lo más importante a la hora de contactar los proveedores es la calidad del chocolate, ya que esa es la principal característica de los productos orgánicos.

5.2.3. Estrategias de comercialización. La comercialización del chocolate El Indio se dará en primera instancia de manera directa a los clientes finales por medio de una página web de fácil acceso, en donde los clientes del AMB realizarán sus pedidos y el producto le llegará directamente a la casa sin costo de envío (el costo de envío se cargará al producto); el jefe de compras y ventas estará pendiente ante cualquier inquietud, queja o reclamo de los clientes. Por otra parte, se llevará el chocolate de mesa a las principales tiendas orgánicas y supermercados de cadena de manera directa; allí se darán degustaciones a los clientes con el fin de incentivar las ventas. Para este proceso se debe tener en cuenta:

- ✓ Los requerimientos de los supermercados o tiendas de cadena en cuanto a presentación del producto.
- ✓ Abastecimiento del producto cada vez que sea requerido.
- ✓ Proceso de producción amigable con el medio ambiente.
- ✓ Precios de comercialización de acuerdo a las exigencias del mercado.

5.3. Estrategia de precio

El precio se fijará teniendo en cuenta tres modalidades: los costos, la competencia y la dinámica del mercado.

5.3.1. Modalidad de costos. El Fondo Emprender afirma que el costo promedio de capital debe ser de 18%, de ahí que la empresa El Indio procurara tener en el Flujo de Caja Libre (FCL) una TIR mayor a este porcentaje.

5.3.2. Modalidad de competencia. Basándose en la demanda insatisfecha, se prioriza vender los productos a estas tiendas tratando de no entrar en una guerra de precios con las demás tiendas orgánicas, ya que el chocolate ofrecido tiene un componente diferenciador: el alto contenido de antioxidantes naturales.

5.3.3. Modalidad de mercado. La producción de chocolate orgánico es frecuente, ya que cada 3 semanas se cosecha dicho producto, por lo tanto, la producción se hará de manera continua a lo largo del año, lo que hace que siempre se tenga disponibilidad de producto, ya que todos los proveedores no cosechan su cacao en las mismas fechas.

5.3.4. Fijación del precio de venta. El precio de venta para las tiendas orgánicas será el siguiente de acuerdo a cada presentación:

Tabla 21.

Precio de venta promedio.

Presentación	Precio
Libra:	\$17000
Media libra:	\$8500
Pesa (sin stevia):	\$6000
Presentación individual:	\$400

El precio se justifica a continuación:

✓ **Mercado objetivo:** de acuerdo a la investigación de mercados se pudo notar que las personas y las tiendas orgánicas están dispuestas a pagar aproximadamente (ver apéndice G y H) los precios mostrados anteriormente. Incluso los precios están equilibrados con la competencia, aunque las presentaciones de chocolate El Indio rinden para más tazas de chocolate.

5.4. Estrategia de comercialización

La empresa El Indio inicialmente buscara posicionarse en el mercado del chocolate orgánico y ya después al estar posicionada buscara su crecimiento y consolidación, por lo tanto, se realizarán las siguientes tácticas:

- ✓ Visitar las tiendas orgánicas ofreciendo los productos y mostrando los beneficios de consumirlo, para finalmente terminar en acuerdos comerciales.
- ✓ En los puntos de venta se brindarán degustaciones fechas y horarios específicos acordados con los vendedores.
- ✓ El empaque del chocolate tendrá un mensaje sencillo (“Sabor y Calidad”) y directo que buscará posicionarse en la mente de los consumidores.

- ✓ Se creará una página web en donde los consumidores finales podrán conocer la empresa, los productos y dejar sus sugerencias acerca de los mismos, además, las personas del AMB podrán comprar el chocolate online.
- ✓ Por medio de las páginas de los supermercados de cadena inscribirse como proveedor para entrar en el proceso de selección y buscar un acuerdo comercial.

5.5. Presupuesto de mercadeo.

Para llevar a cabo la estrategia de comercialización mencionada anteriormente se debe destinar un presupuesto. En el apéndice T (gastos de ventas) se muestran los recursos destinados y en el plan de trabajo (ver Plan de trabajo.) se muestran las fechas de implementación de dicha estrategia.

6. Análisis técnico

6.1. Descripción técnica del producto

El chocolate de mesa es un producto obtenido a través de un proceso productivo realizado al cacao, siendo éste la materia prima utilizada para obtenerlo. El chocolate de mesa (chocolate de taza) El Indio tendrá una concentración de cacao aproximadamente del 85% para la presentación endulzada con stevia: clavos y canela, natural y vainilla y aproximadamente 99% para la presentación sin endulzantes; el porcentaje restante lo asumen la stevia y los demás ingredientes que se consideren necesarios en la producción del mismo. Al no tener conservantes ni preservantes, el producto se debe consumir en un tiempo menor a 3 meses.

6.2. Descripción del proceso

El proceso la producción de chocolate de mesa se compone de 11 etapas principales: compra de materia prima, control de calidad, clasificación y limpieza de los granos, esterilización de los

granos, tostado y enfriado, descascarillado, molienda, mezcla de ingredientes, moldeado y atemperado, embalaje, almacenamiento, transporte y comercialización.

6.2.1. Compra de materia prima y transporte. La empresa El Indio debe realizar un contrato con una empresa transportadora o tener un camión destinado para trasladar la materia prima desde la zona de venta de los proveedores y además de ello contar con una persona conocedora del clon de cacao ICS-39 para tener un control de calidad a la hora de comprarlo, ya que únicamente se trabajará con este clon de cacao. Así mismo, cada costal debe llevar los datos personales del proveedor. Conjuntamente, el transporte debe realizarse en un camión adecuado con estibas para soportar la materia prima que es empacada en costales de fique tres líneas.

6.2.2. Control de calidad. Además del control realizado a la hora de comprar el cacao se debe realizar un control más minucioso en el momento en que ingresa la materia prima a la compañía, ya que se debe constatar que el proceso de cosecha y fermentación del grano fue el adecuado; de ahí, se brindan las observaciones al proveedor respectivo para mejorar en dicho aspecto; no obstante, si el grano no pasa la prueba de calidad debe ser devuelto al proveedor.

6.2.3. Clasificación y limpieza de los granos. Los granos de cacao se encuentran almacenados al granel en costales, que posteriormente se trasladan por medio de dispositivos o bandas transportadoras a la máquina limpiadora o despedradora para la extracción de materiales extraños como piedras, restos de bolsas, restos de madera, etc.; dicha operación se realiza haciendo pasar los granos de cacao por una sucesión de mallas metálicas con perforaciones de diferente diámetro, ya sea con vibración permanente o giros continuos en el caso de máquinas de forma cilíndrica dotadas de instrumentos de aspersión y electroimanes para la retención de materiales metálicos.

La adecuada limpieza de los granos es muy importante para evitar posibles incendios en los tostadores o daños en las máquinas, pero más importante, la obtención de un producto terminado de excelente calidad.

6.2.4. Esterilización de los granos. Por medio de una máquina que emite vapor caliente se disminuyen notablemente algunas bacterias como E. Coli, salmonellas, hongos y esporas, obteniendo como producto final un chocolate microbiológicamente seguro.

6.2.5. Tostado y enfriado. Los granos se clasifican en pequeños, medianos y grandes por medio de una máquina que posteriormente por medio de una banda transportadora lleva el cacao hacia la máquina de tostado en donde a una temperatura de 150 °C se tuesta por 50 a 60 minutos. En este proceso es vital pasados 20 minutos verificar aleatoriamente el proceso de tostado observando su color, aroma y humedad. Después de tostado el grano se pasa al proceso de enfriado en donde las aspas de un enriador agitan los granos mientras un ventilador succiona el aire caliente a través de una chimenea; este proceso dura aproximadamente 15 minutos logrando bajar la temperatura del grano de 150 °C a 40 °C.

6.2.6. Descascarillado. Después del tueste se procede a quebrar los granos en partículas pequeñas denominadas “nibs” o “grue”, buscando producir el menor polvillo posible; continuando con la separación de la cascarilla, el germen y la membrana plateada.

El porcentaje de granos limpios es de 80% a 85% y la adherencia de la cascarilla a los nibs es de 1% a 2% en esta etapa. Conjuntamente en este procedimiento existen equipos especiales de alta tecnología para grandes empresas o maquinaria menos sofisticada para pequeñas fábricas.

El procedimiento paso a paso de esta etapa es el siguiente:

- ✓ Quebrantado del grano por medio de rodillos, percusión y otros sistemas.

- ✓ Tamizado de las partículas.
- ✓ Separación por aire de la cáscara y el germen.
- ✓ Salida en forma separada de las partículas limpias del grano y la cáscara.

6.2.7. Molienda. Después del descascarillado los nibs son llevados por medio de una banda transportadora al molino, en donde se obtiene una pasta o licor de cacao debido a la operación de algún tipo de molino, ya sea molinos de discos metálicos o discos de piedra, molinos de cuchillas precursoras, molinos de martillos dobles, molinos de pernos o clavijas.

Cabe aclarar que el nombre de licor de cacao se da por la estructura líquida y por provenir de granos de cacao pasados por una fase de fermentación, aunque este producto no contiene base o fracción alcohólica.

Aclarando que el principal objetivo de la molienda es romper la estructura celular y liberar la manteca de cacao encerrada en dichas células, obteniendo una pasta semi-líquida denominada licor de cacao por medio de la fundición de la manteca propia del grano.

6.2.8. Mezclado y conchado de los ingredientes. Una vez obtenido el licor de cacao se lleva al proceso de mezclado y conchado, en donde se eliminan los sabores ácidos y se refinan el licor de cacao; posteriormente se procede a determinar la cantidad de stevia a utilizar, sabiendo que la proporción a utilizar es 85% de cacao, 14% de stevia y 1% de otros ingredientes necesarios como los clavos y canela o vainilla según sea el caso.

Nota: 200 g de azúcar equivalen a 20 g de stevia en polvo o 240 gotas de stevia en su presentación líquida.

6.2.9. Moldeado y túnel de frío. En este proceso se lleva el licor de cacao a los moldes de acuerdo a la forma que se va a utilizar, ya sea tabletas, pastillas individuales o bolitas. Una vez el licor de cacao está en los moldes empieza la vibración para eliminar burbujas de aire, posteriormente, se pasa por un túnel de frío a 16°C en donde se deja aproximadamente 4 horas hasta que se endurece y ya está listo para el desmoldado y empaquetado.

6.2.10. Embalaje. En la etapa de embalaje se usarán cajas biodegradables marcadas con el logo de la empresa. Lo que se busca es generar el menor impacto ambiental posible, ofreciendo empaques amigables con el medio ambiente y que preserven las propiedades del chocolate, al mismo tiempo, que muestra una imagen innovadora y práctica en cuanto al embalaje y su presentación.

6.2.11. Almacenamiento. Después de ser empacado, el chocolate pasa al cuarto de almacenamiento, ya que se debe mantener a una temperatura ambiente que no sobrepase los 25°C para su adecuada conservación.

6.2.12. Transporte y comercialización. Para el transporte del chocolate la empresa debe adquirir un vehículo adecuado que distribuya el producto terminado en el AMB. Dicho vehículo tendrá la publicidad de la compañía y circulará diariamente por la ciudad con los pedidos de los clientes, ya sean directos (compra a través de la página online) o indirectos (minoristas y tiendas orgánicas). Igualmente, se estará en contacto frecuente con los diferentes clientes ofreciéndoles servicios post-venta y resolviendo sus dudas y/o inconvenientes con el producto, esto a través de la página web de la empresa o directamente con el distribuidor del producto en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

6.3. Diagrama de flujo general del proceso de producción.

En el apéndice J se presenta el diagrama de flujo del proceso de producción de chocolate de mesa orgánico.

6.4. Localización, diseño y distribución de planta

6.4.1. Localización.

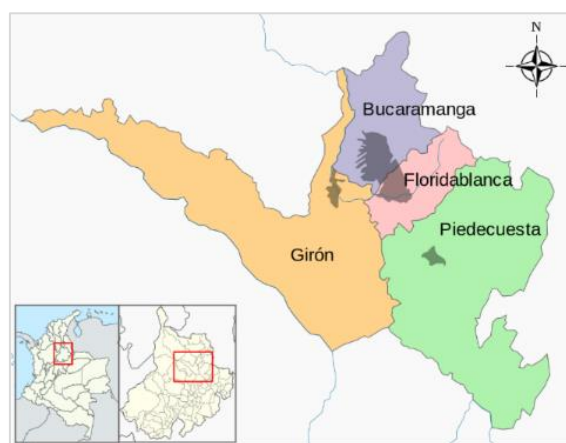


Figura 21. Área Metropolitana de Bucaramanga. Adaptado de: *realpolitikhoy* (2017).

De acuerdo a la localización de instalaciones que distribuyen productos a diferentes sitios de venta, se procede a elegir un lugar desde el cual sea fácil movilizarse por el Área Metropolitana de Bucaramanga, de esta manera se escogió una bodega cotizada en Floridablanca, debido a la facilidad que tiene en el acceso de vías hacia todas las ciudades, ya que se encuentra interconectada con las mismas y contando con un factor muy importante: el clima para la producción de cacao, ya que este preferiblemente debe estar por debajo de los 25°C.

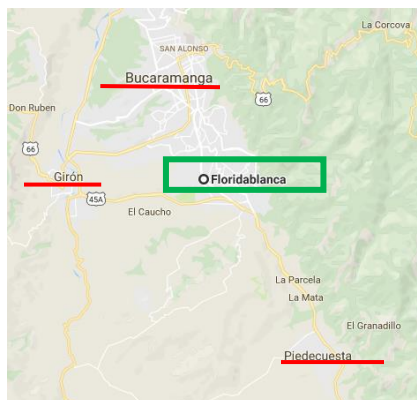


Figura 22. Ubicación planta de producción. Adaptado de: google maps (2017).

6.4.2. Diseño y distribución de la planta. El diseño y la distribución de la planta se muestran en el apéndice K.

6.5. Cálculo de la capacidad de la planta

La ecuación 3 determina la capacidad mensual de la planta:

Ecuación 3. Capacidad planta/mes

$$Capacidad = \frac{Unidades\ producidas}{1\ hora} * \frac{Horas\ trabajadas}{1\ día} * \frac{días\ trabajados}{1\ mes}$$

Obteniendo así:

Tabla 22.

Capacidad de la planta de producción.

Capacidad planta		50000	4.00	Capacidad anual en gramos		
		12500	gramos/h	29500000		
Presentación	peso (g)	Unid/h	Unid/día	Unid/año		unid/año
Libra	500	25	200	59000	57%	33409
Media libra	250	50	400	118000	28%	33409
Pesa	125	100	800	236000	14%	33409

Capacidad planta	50000	4.00	Capacidad anual en gramos			
Pre. Indv	8	1562.5	12500	3687500	1%	33409
Total	883	1737.5	13900	4100500		

Para conocer el número máximo de unidades que se pueden producir por hora se observa la capacidad de la maquinaria (ver apéndice T) en donde la máquina moldeadora y túnel de frío son el cuello de botella con una capacidad de 50 kg por cada 4 horas, es decir, 12,5 kg por hora, y que este proceso es muy importante para mantener el brillo, la durabilidad y la consistencia (Fedecacao, 2017).

Además, se debe tener en cuenta que la empresa fabrica 4 presentaciones diferentes clasificadas por su porcentaje de ventas así: 57% presentación libra, 28% presentación media libra, 14% presentación pesa, 1% presentación individual.

6.6. Recursos a emplear

6.6.1. Maquinaria y equipo. En el apéndice T se lista la maquinaria necesaria para la puesta en marcha de la empresa con su respectivo precio de compra y la capacidad. Así mismo, se muestra el equipo (implementos de oficina, herramientas, etc.) necesario para el funcionamiento de la compañía.

6.6.2. Talento humano. El talento humano que realizará sus labores en el área de producción está constituido por el jefe de producción y control de calidad y un operario; en el apéndice L se explican sus funciones y los requisitos que deben cumplir para ingresar a la compañía.

7. Análisis administrativo

7.1. Definición de cargos

- ✓ **Gerente general:** es la persona encargada de liderar, controlar, realizar la planificación estratégica de la empresa y la toma de decisiones; además, de realizar evaluaciones periódicas a los diferentes departamentos, desarrollar metas a corto y largo plazo enfocado totalmente en el progreso de la compañía. Además, el gerente realizará las funciones del jefe de talento humano.
- ✓ **Jefe de producción y de control de calidad:** sus funciones principales son vigilar, controlar y mejorar los procesos en la planta de producción desde que ingresa la materia prima hasta que sale el producto terminado. Además, debe presentar informes diarios de los datos que se presentan en la planta como lo son los inventarios de materia prima y producto terminado.
- ✓ **Jefe de compras y ventas:** encargado del proceso de compra de las materias primas, insumos y materiales necesarios en el proceso productivo. También debe desarrollar las funciones de publicidad y ventas, es decir, las labores de marketing.
- ✓ **Contador:** realizará la gestión financiera de la empresa, ya sea estados financieros sistematizados para la toma de decisiones, procesos legales como el pago de impuestos, parafiscales.
- ✓ **Operario de producción:** encargado de las labores propias del área de producción desde la clasificación y limpieza de los granos hasta el almacenado del producto.
- ✓ **Personal de aseo general:** encargado de realizar el aseo general de la empresa que se divide en zona administrativa y zona de producción.

7.2. Organigrama

En la figura 23 se muestra el organigrama propuesto para la compañía de acuerdo a los cargos establecidos para la constitución de la misma.

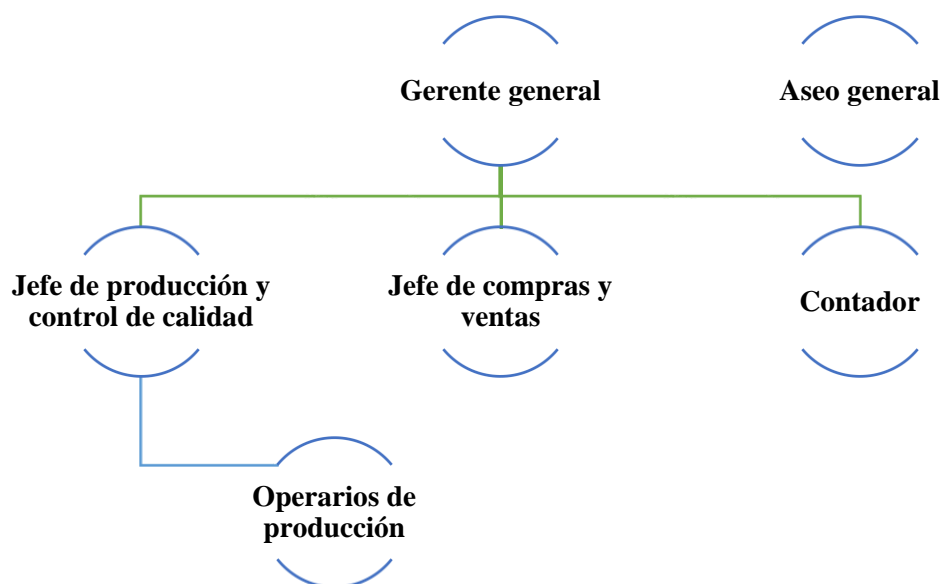


Figura 23. Organigrama empresa El Indio.

7.3. Manual de funciones y perfil de cargos

El manual de funciones de la empresa El Indio se muestra en el apéndice L dicho manual está diseñado para mostrar las funciones de cada uno de los cargos mencionados anteriormente en orden jerárquico.

7.4. Estudio salarial

Para saber cuánto se le debe pagar a cada uno de los empleados de la empresa se valoró el tipo de contrato para cada cargo; en la Tabla 23 se muestra la valoración de cargos.

Tabla 23.

Valoración de cargos de acuerdo al tipo de contrato

Cargo	Tipo de contrato
Gerente general	Término indefinido
Jefe de producción y control de calidad	Contrato a término fijo
Jefe de compras y ventas	Contrato a término fijo
Contador	Contrato por prestación de servicios
Operario de producción	Contrato a término fijo
Personal de aseo	Contrato por prestación de servicios

Consecutivamente se realizó una valoración de cargos por el método cualitativo de jerarquización y una valoración cuantitativa por el método de valoración por puntos.

7.4.1. Método cualitativo de jerarquización: valoración por pares. Este método consiste en comparar por parejas los cargos asignados en la empresa, asignando un signo más (+) al cargo de mayor complejidad y menos (-) al de menor complejidad; al final se suman los signos positivos y se toman los puntajes en orden descendente, dando como resultado la mayor importancia al que tenga más signos positivos. Dicha decisión se toma por la valoración de factores como responsabilidad, nivel de estudio y carga de trabajo (Ver apéndice M)

Observando los resultados se puede notar que el gerente general es el cargo más importante, seguido del jefe de producción y control de calidad, ya que los cargos operativos son de vital importancia en la obtención del producto terminado. Seguido del jefe de compras y ventas, contador, operario de producción y personal de aseo en orden descendente.

7.4.2. Método de valoración por puntos. Consiste en comparar cada cargo con los demás, asignándole una puntuación a cada uno, en este caso 20 fue el puntaje mayor de un cargo con respecto a otro (gerente-personal de aseo). Este método mostró resultados similares al anterior en cuanto a la jerarquización de los cargos, comprobando que el gerente es el cargo más importante y el personal de aseo el menor. En el apéndice M se muestran los resultados.

7.4.3. Proyección salario a pagar según el cargo. El horizonte del proyecto es a cinco años, por lo tanto se calcula el salario de los empleados para este tiempo. En el apéndice T se muestra el salario de cada uno de los empleados y sus respectivas prestaciones sociales. En la Tabla 24 se aprecia la proyección de costos de personal en el horizonte del proyecto.

Tabla 24.

Costos de personal

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Total Mano de obra	\$ 92,719,415	\$ 96,057,314	\$99,323,263	\$102,501,607	\$105,679,15
				7	

8. Análisis legal

8.1. Constitución empresa

La empresa a constituir se denominará El Indio S.A.S, siendo una Sociedad por Acciones Simplificada que una vez constituida pasará a ser persona jurídica, permitiendo una serie de beneficios como la suscripción y pago del capital que podrá hacerse en circunstancias, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas sin exceder los dos años, etc. La Sociedad por Acciones Simplificada no está obligada a crear junta directiva y todas las funciones de administración y representación legal le corresponden al representante legal designado por la asamblea. Adicionalmente, las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público. Así mismo, se podrá hacer disolución y liquidación de la empresa por diversos motivos, entre ellos encontramos: por vencimiento del término previsto en los estatutos, por iniciación del trámite de

liquidación judicial, por orden de autoridad competente o por decisión de los accionistas, entre otros.

8.2. Normas a cumplir para crear la compañía.

- ✓ Consultar si es posible registrar el nombre de la compañía, es decir, que ninguna empresa use este nombre como razón social. En este paso se consultó en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y se pudo constatar que el nombre El Indio está disponible.
- ✓ Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; sin embargo, la compañía solo tendrá una representante legal. Decidir qué tipo de compañía se va a formar, ya sea Ltda., SAS, entre otras. Para el caso de la empresa El Indio se constituirá la Sociedad por Acciones Simplificada (ley 1258 de 2008), es decir SAS.
- ✓ En la Cámara de Comercio se puede tramitar el PRE-RUT antes de registrar la empresa, para este paso es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.
- ✓ Inscripción del registro. En la Cámara de Comercio se realizará un estudio de legalidad de los estatutos; sabiendo que es necesario cancelar el impuesto de registro en este paso.
- ✓ Es obligatorio que después de registrar la empresa y el PRE-RUT, se proceda a crear una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT definitivo.
- ✓ Tramitar en la DIAN el RUT definitivo con el certificado de la cuenta bancaria creada.
- ✓ Llevar el RUT definitivo contribuido por la DIAN a la Cámara de Comercio para que el certificado de existencia y representación legal de la compañía ya no sea temporal.

- ✓ Solicitar una resolución de facturación en la DIAN, inicialmente manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.
- ✓ Requerir la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; el Libro de actas y el Libro de accionistas. El no registro de los libros lleva a la pérdida de los beneficios tributarios.
- ✓ Registrar la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder empezar a contratar empleados.

8.3. Análisis certificación de exportaciones

Existen muchas razones para exportar, por ejemplo, la necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía, disminuir el riesgo de estar en un solo mercado, etc.

Debido a que la exportación de bienes y servicios conlleva dos procesos diferentes, se debe aclarar que la empresa El Indio SAS exportaría bienes. A continuación, se presentan los requisitos para poder exportar desde Colombia:

La exportación requiere inicialmente de una selección de mercado, donde se determinen las características específicas del país o región a donde se quiere exportar:

- ✓ Mediante el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Minhacienda se reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), siendo éste el primer requisito para iniciar un proceso de exportación.
- ✓ Una vez diligenciado el RUT se debe hacer un estudio de mercados y localizar la demanda potencial en el país en donde se desea incursionar, además identificar los canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de los consumidores del país o región, requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros

factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior. Dicha información se puede consultar a través de la página web de ProColombia.

- ✓ Se debe ubicar la posición arancelaria del producto a ofrecer a través del arancel de aduanas (Decreto 4927 de 2011) o en el Centro de información de la ciudad de la persona que desea exportar; sabiendo que la DIAN es el único ente oficial autorizado para determinar la clasificación arancelaria, según el Decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN.
- ✓ Consultar en la DIAN si el producto ofrecido, en este caso chocolate de mesa orgánico requiere permisos previos para la autorización de la exportación, además del registro INVIMA; después de tramitarlos, se presenta la Solicitud de Autorización de Embarque ante el sistema informático de la DIAN para esperar el visto bueno de ésta entidad.
- ✓ Se procede a ejecutar algunas operaciones aduaneras para despacho ante la DIAN:
 - Al tener lista la mercancía se debe verificar los términos de negociación.
 - Se puede utilizar un agente de carga o marítimo para la contratación de transporte internacional.
 - El exportador debe dirigirse al Aeropuerto en Bogotá, para solicitar clave de acceso al sistema informático de la DIAN, y así, diligenciar la Solicitud de Autorización de Embarque (SAE).
 - La DIAN del Puerto, Aeropuerto o Paso de Frontera, puede requerir la Solicitud de Autorización de Embarque.
 - En caso de que la exportación supere los USD 10.000, este procedimiento se debe llevar a cabo a través de una Agencia de Aduanas siguiendo una serie de pasos más estrictos.

- ✓ Se deben conocer los medios de pago disponibles internacionalmente: transferencias bancarias, cartas de crédito, letras avaladas, garantías Standby, etc.
- ✓ Cumplir con los procedimientos cambiarios o el reintegro de divisas; este procedimiento se puede hacer a través de los intermediarios del mercado cambiario, como son: bancos comerciales y otras entidades financieras, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No 2.
- ✓ Finalmente, Todo producto que se exporte debe cumplir con las normas sanitarias o vistos buenos pertinentes, en caso de requerirse. Las obligaciones para utilizar este tipo de exportación son:
 - Elaboración de Factura Comercial o Factura Proforma, mostrando el valor para efectos aduaneros y cantidad.
 - Certificado de origen si es requerido por el comprador en el exterior.
 - Diligenciar la Declaración Simplificada de Exportación (Código 610) en la oficina de la DIAN por donde se va a despachar la mercancía (esto se hace a través del sistema electrónico de la DIAN).

Nota: Cada exportador tiene un cupo de USD10.000 anuales bajo esta modalidad.

8.4. Registro INVIMA

En Colombia todo alimento que se venda directamente al consumidor debe tener, de acuerdo con el riesgo de salud pública, la correspondiente autorización de comercialización: Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA, expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

A continuación, se presentan los pasos que debe seguir para solicitar dichos registros, permisos o notificaciones sanitarias de Alimentos:

- ✓ Realizar la inscripción de la empresa (Ley 019 de 2012-Artículo 126) en la página web del Invima, eligiendo el grupo 5 de alimentos, en donde se encuentran los productos hechos a base de cacao.
- ✓ Identificar la categoría del riesgo para el chocolate de mesa según la Resolución 719 de 2015 - Anexo 1. Además, se puede consultar en la oficina de Atención al Ciudadano si se tiene alguna duda.
- ✓ Al identificar la clasificación del riesgo, por su parte, los productos hechos de cacao representan un riesgo bajo por lo que requieren Notificación Sanitaria NSA.
- ✓ La empresa debe tener en cuenta que puede acoger alimentos bajo un mismo registro, permiso o notificación sanitaria en los casos fundamentados según el artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013. En el caso del chocolate de mesa El Indio si aplica porque es un producto de origen vegetal con el mismo nombre específico en diferentes variedades.
- ✓ Al tratarse de un alimento de riesgo bajo, se procede a identificar los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la Resolución 2674 de 2013 para solicitar NSA, los cuales se muestran a continuación:

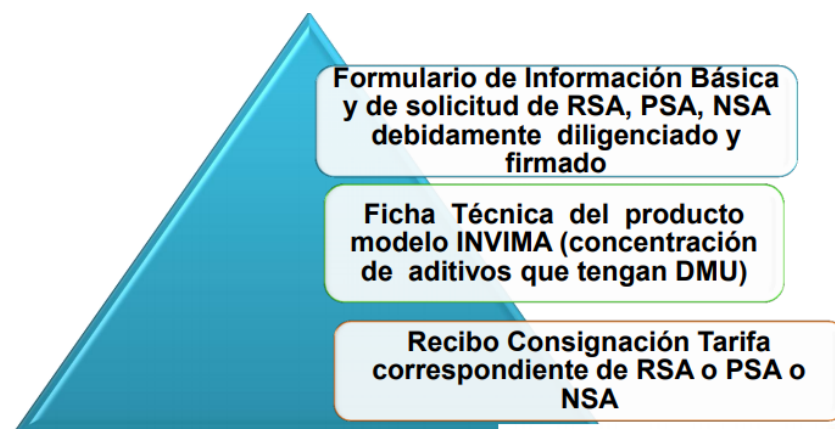


Figura 24. Alimentos de Fabricación Nacional. Adaptado de: INVIMA (2017).

- ✓ Se procede a diligenciar los formularios de Información Básica y de Solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria según sea el caso.
- ✓ Verificar la tarifa a cancelar; para la empresa El Indio SAS, al registrar de 1 a 10 variedades de producto y tener un riesgo bajo se debe cancelar \$2.434.466 que es el equivalente a 99 SMLDV con una vigencia de 10 años.
- ✓ Enviar toda la documentación obtenida a la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 N° 64–28, primer piso – Bogotá D.C.

9. Impacto social y ambiental

9.1. Impacto ambiental

El proceso productivo que se planea llevar a cabo por la empresa El Indio SAS requiere cacao de excelente calidad (ICS-39), es decir, los proveedores deben cultivar dicho cacao de manera orgánica, siendo este un beneficio para el suelo, el agua y la atmósfera porque no se usa ningún tipo de plaguicida u productos químicos que afectan el entorno natural.

Cabe resaltar, que el presente proyecto se enfoca en proteger el medio ambiente y generar el menor impacto posible, a continuación, se presentan los pasos a seguir:

- ✓ Materia prima orgánica.
- ✓ Empaque del producto terminado elaborado en material biodegradable.
- ✓ Manejo adecuado de desechos como la cascarilla del cacao.
- ✓ Reciclaje de las basuras generadas por la empresa.

9.1.1. Matriz de Leopold. Para analizar el impacto ambiental generado por la puesta en marcha de la empresa se desarrolló la matriz de Leopold (ver Apéndice O).

Analizando el desarrollo de la matriz de Leopold se observa que el impacto ambiental y social es relativamente bajo teniendo en cuenta la innovación en el proceso de producción; en cuanto a la compra de materia prima, el mayor impacto es causa por el uso del camión que transporta los productos; por su parte, en el proceso productivo y en la etapa de comercialización, se observa impacto negativo en las características físicas y químicas del agua, el suelo, la atmósfera. Por su parte, los impactos positivos se dan en la generación de empleo, la red de transporte. En definitiva, se obtuvo como resultado final de la matriz una puntuación de $\frac{25}{153}$; dicha matriz fue adaptada a las necesidades de la empresa El Indio.

9.1.2. Papel de los stakeholders. El bajo impacto ambiental del proyecto prevé un bajo grado de interacción con los stakeholders como lo son los proveedores, clientes (minoristas, clientes directos), empleados, el Estado, la sociedad, los competidores y los inversionistas. La interacción de la empresa con los stakeholders y el papel de ellos se muestran en el Apéndice P.

9.1.3. Análisis de suelo- Proveedor principal. De acuerdo a los planteamientos realizados para determinar los componentes del suelo, ya que esto influye en la calidad del cacao (materia prima),

se estudió la composición de PH, materia orgánica, fósforo, calcio, magnesio, sodio, potasio, aluminio, textura, hierro, manganeso, cobre, zinc, boro. En el Apéndice Q se pueden observar los resultados y recomendaciones de dicho análisis.

9.2. Impacto social

De acuerdo al impacto social generado por la puesta en marcha de la empresa de acuerdo a la matriz de Leopold se puede inferir que:

- ✓ La generación de empleo es un aspecto positivo en las tres etapas planteadas: compra de materia prima, producción de chocolate y comercialización de chocolate.
- ✓ En cuanto a salud y seguridad el impacto es significativo.
- ✓ Los patrones culturales (estilo de vida) muestran igualmente impacto positivo.

En conclusión, los aspectos culturales incluidos en la matriz de Leopold muestran aspectos positivos o nulos con respecto a los postulados en el proceso productivo de la compañía.

9.2.1. Plan Nacional de desarrollo (2014-2018): “Todos por un nuevo país”. El Plan Nacional de Desarrollo ha generado aportes importantes para el desarrollo del plan de negocios en cuanto al tema social, en el Apéndice R se pueden observar.

9.2.2. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019): “Nos une Santander”. En el Apéndice S se consideran los aspectos más relevantes que el Plan de Desarrollo Departamental aporta al proyecto.

10. Estudio Financiero

A continuación, se proyectan las inversiones, egresos e ingresos de la empresa para determinar si generará utilidades y así poder evaluar su factibilidad económica. El horizonte de tiempo a utilizar será de 5 años.

10.1. Inversiones

10.1.1. Inversiones Diferidas. Dentro de las inversiones diferidas se encuentra el registro Invima (ver numeral 8,4) que tiene un costo de \$2.434.466 con una vigencia de 10 años y el Registro Mercantil se paga de acuerdo a la cantidad de activos (en pesos) que la empresa posea, en este caso son \$50792872, lo que equivale a \$402000 a pagar por dicho registro. Finalmente, el costo de la tabla nutricional básica realizado en el laboratorio Siana Ltda que tiene un costo de \$160.000.

10.1.2. Inversiones Fijas. Las inversiones fijas se muestran en el Apéndice T, dentro de las cuales se encuentra maquinaria y equipo, muebles y equipo de oficina.

10.1.3. Inversiones en Capital de Trabajo. La inversión inicial de capital de trabajo se tomará hasta el tercer mes del desarrollo del proyecto, ya que se espera que para ese mes inicien las ventas del chocolate de mesa. En el Apéndice T se observan dichas inversiones.

10.1.4. Inversión total. La Tabla 25 muestra el total de inversiones a realizar para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 25.

Inversión total durante el horizonte del proyecto.

Ítem	Valor
Inversiones Fijas	\$ 50,792,872
Inversiones Diferidas	\$ 12,307,466
Registro mercantil	\$ 402,000
Registro Invima	\$ 2,434,466
Tabla nutricional	\$ 160,000
Adecuaciones	\$ 8,981,000
Creación página web	\$ 330,000
Inversión Inicial Capital de Trabajo	\$ 25,725,143
Total	\$ 88,825,481

10.2. Egresos

10.2.1. Costos de producción. Está compuesto por materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación (CIF).

10.2.1.1. Materia prima. El costo de la materia prima (cacao ICS-39 orgánico, stevia en polvo, esencia de vainilla natural, clavos y canela naturales) dependen de los precios manejados por los proveedores.

La Tabla 26 muestra los costos actuales de cada uno de estos ítems.

Tabla 26.

Costo Materia prima.

Ítem	Unidad de medida	Costo (\$)
Cacao ICS-39 orgánico en grano	Gramo (g)	6
Stevia en polvo	Gramo (g)	20

Ítem	Unidad de medida	Costo (\$)
Esencia de vainilla natural	Mililitro (ml)	15
Clavos	Gramo (g)	100
Canela	Gramo (g)	80

El Apéndice T muestra la cantidad necesaria mes a mes de materia prima para la puesta en marcha de la empresa y así, satisfacer la demanda y la proyección de las ventas (numeral 10.4.1). Teniendo en cuenta, que la cantidad de cacao en grano debe ser mayor a la propuesta en el cacao descascarillado, ya que en los procesos de tostado y descascarillado pierde aproximadamente el 20% de su peso.

En la tabla 27 se aprecian los costos totales de la materia prima, los inventarios de MP, PT y las compras de MP en el horizonte del proyecto.

Tabla 27.

Costos consumo Materia Prima

Concepto	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Inventario Inicial MP	\$ 1.962.402	\$ 2.865.668	\$ 4.447.748	\$ 7.371.656	\$ 12.165.028
Compras MP	\$24.387.577	\$35.866.224	\$ 56.100.001	\$ 92.959.791	\$133.877.598
Inventario Final MP	\$ 2.865.668	\$ 4.447.748	\$ 7.371.656	\$ 12.165.028	\$ -
Consumo MP	\$23.484.312	\$34.284.144	\$ 53.176.093	\$ 88.166.420	\$146.042.626
Costo Producto Terminado		\$98.555.942			\$234.393.704
Inventario Inicial PT	\$83.133.553		\$122.823.370	\$165.523.010	
Inventario Final PT	\$ -	\$ 7.551.147	\$ 9.529.748	\$ 11.880.388	\$ 15.947.337
Inventario Final PT	\$ 7.551.147	\$ 9.529.748	\$ 11.880.388	\$ 15.947.337	\$ 22.584.321

Nota: inflación adaptado de: Bancolombia (2017).

10.2.1.2. Mano de obra directa (MOD). La mano de obra incluye al operario de producción.

El Apéndice T muestra los cálculos de dichas contrataciones, cuyos resultados finales se muestran a continuación:

Tabla 28.

Costo Mano de Obra Directa.

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
MOD	\$ 13,468,197	\$ 14,141,607	\$ 14,848,687	\$ 15,591,122	\$ 16,370,678

10.2.1.3. Costos indirectos de fabricación (CIF). Dentro de los CIF se encuentran elementos como la mano de obra indirecta, materiales indirectos, servicios como luz, agua, el mantenimiento de la maquinaria, elementos de aseo personal, la depreciación de la maquinaria y equipo, los CIF se aprecian en el Apéndice T. La Tabla 29 muestra el resumen de los CIF anuales.

Tabla 29.

Costos Indirectos de Fabricación.

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
CIF	\$44.951.618	\$48.839.294	\$ 53.443.147	\$ 60.342.254	\$ 70.486.025

10.2.1.4. Costos totales de producción. La Tabla 30 muestra los costos totales para las proyecciones del proyecto.

Tabla 30.

Costos totales de producción.

Costos Totales de producción					
Concepto	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Inventario Inicial MP	\$ 1,962,402	\$ 2,865,668	\$ 4,447,748	\$ 7,371,656	\$ 12,165,028
Compras MP	\$ 24,387,577	\$ 35,866,224	\$ 56,100,001	\$ 92,959,791	\$133,877,598
Inventario Final MP	\$ 2,865,668	\$ 4,447,748	\$ 7,371,656	\$ 12,165,028	\$ -
Consumo MP	\$ 23,484,312	\$ 34,284,144	\$ 53,176,093	\$ 88,166,420	\$146,042,626
MOD	\$ 13,468,197	\$ 14,141,607	\$ 14,848,687	\$ 15,591,122	\$ 16,370,678
CIF	\$ 53,668,437	\$ 57,991,955	\$63,053,441	\$ 70,433,063	\$ 81,081,374
Costo Producto Terminado	\$ 90,620,946	\$106,417,706	\$131,078,222	\$174,190,604	\$243,494,678
Inventario Inicial PT	\$ -	\$ 8,231,099	\$ 10,290,683	\$ 12,678,709	\$ 16,782,157
Inventario Final PT	\$ 8,231,099	\$ 10,290,683	\$12,678,709	\$ 16,782,157	\$ 23,463,532
CMV	\$82,389,848	\$104,358,122	\$128,690,196	\$170,087,156	\$236,813,303

10.2.2. Gastos de administración. Los gastos de administración incluyen la nómina administrativa, comunicaciones, servicios de la zona administrativa y suministros de oficina. El Apéndice T muestra de forma detallada dichos cálculos y la Tabla 31 muestra el resumen para los 5 años.

Tabla 31.

Gastos de administración.

Gastos de administración	2018	2019	2020	2021	2022
Total	\$ 29,137,103	\$30,521,549	\$31,966,506	\$33,474,561	\$ 35,052,192

10.2.3. Gastos de ventas. Los gastos de ventas incluyen el valor del plan de mercadeo. El Apéndice T muestra dichos valores y la Tabla 32 muestra el resumen anual del mismo.

Tabla 32.

Gastos de ventas.

Gastos de ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Total	\$ 17,442,851	\$20,241,753	\$ 20,934,117	\$ 21,644,987	\$ 22,381,144

10.2.4. Total gastos de administración y ventas. La tabla 33 muestra la totalidad de los gastos de administración y ventas.

Tabla 33.

Total gastos de administración y ventas.

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de administración	\$29,137,103	\$30,521,549	\$31,966,506	\$33,474,561	\$35,052,192
Gastos de ventas	\$17,442,851	\$20,241,753	\$20,934,117	\$21,644,987	\$22,381,144
Total gastos adm y ventas	\$46,579,954	\$50,763,302	\$52,900,624	\$55,119,548	\$ 57,433,336

10.2.5. Proyección de egresos totales. En la Tabla 34 se muestran los gastos asociados a la producción y comercialización del chocolate de mesa orgánico para un horizonte de 5 años.

Tabla 34.

Presupuesto de egresos.

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de producción	\$82,389,848	\$104,358,122	\$128,690,196	\$170,087,156	\$236,813,303
Gastos de administración y ventas	\$46,579,954	\$50,763,302	\$52,900,624	\$55,119,548	\$57,433,336
Total	\$128,971,819	\$155,123,443	\$181,592,839	\$225,208,724	\$294,248,661

10.3. Financiación.

Los recursos para la puesta en marcha de la empresa El Indio serán gestionados a través del Fondo Emprender, en donde se proyecta participar por un aporte de hasta 180 s.m.l.m.v por tener 6 o más empleados. La financiación se completa con las ventas generadas por la empresa a partir del tercer mes del inicio de operaciones.

10.4. Ingresos

10.4.1. Proyecciones de ventas. En los primeros tres meses de operación la empresa no generará ingresos por ventas, ya que en ese tiempo se realizará la compra e instalación de la maquinaria, así como la búsqueda de los clientes incentivando las ventas a través de visitas a sus negocios llevando las presentaciones del chocolate y su respectiva degustación. Las proyecciones de ventas mensuales se muestran en el Apéndice T. En la *Tabla 35* se muestran las proyecciones de ventas anuales en el horizonte de planeación.

Tabla 35.

Proyecciones de ventas.

Presentación	2018	2019	2020	2021	2022
Libra	\$ 68,544,000	\$106,517,376	\$165,201,120	\$272,765,880	\$449,941,776
Media libra	\$ 15,552,000	\$ 24,167,808	\$ 37,484,208	\$ 61,882,780	\$102,077,664
Pesa	\$ 17,280,000	\$ 26,853,120	\$ 41,646,960	\$ 68,760,576	\$113,412,156
Presentación individual	\$ 1,248,000	\$1,937,520	\$ 3,004,560	\$ 4,953,312	\$ 8,158,834
Ingreso					
Ventas	\$102,624,000	\$159,475,824	\$247,336,848	\$408,362,548	\$673,590,430

10.4.2. Liquidación de activos y capital de trabajo. En el apéndice T se muestra la depreciación de los activos fijos para un horizonte de 5 años. En la Tabla 36 se muestra el valor en libros de los activos fijos.

Tabla 36.

Valor de salvamento para el año 2022.

Concepto	Valor salvamento
Depreciación maq y equipo	\$ 12,838,936
Depreciación camión	\$ -
Depreciación muebles y equipo de oficina	\$ 708,500
Depreciaciones equipo de computo	\$ -
Total	\$ 13,547,436

Para los escenarios base, pesimista y optimista se toma el promedio de la utilidad neta del horizonte del proyecto y se divide en la tasa de usura (33%) obteniendo un valor adecuado del valor de salvamento.

10.5. Estados Financieros

En el Apéndice T se observa el estado de resultados (P y G), balance general y el flujo de caja libre (FCL) para el escenario base.

10.6. Evaluación Financiera

Como criterios para llevar a cabo la evaluación financiera se tuvieron en cuenta el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) con una tasa de oportunidad de 18% (mínimo requerido para acceder al fondo emprender). La Tabla 37 muestra los resultados para el escenario base:

Tabla 37.

Criterios de decisión-escenario base.

Horizonte	5 años
VPN	\$198,048,476
TIR	49%

El VPN para el escenario base es positivo con un valor de \$198048476, demostrando que la empresa EL INDIO S.A.S. es rentable en el horizonte de 5 años; además la tasa interna de retorno (TIR) es de 49%, superando a la tasa de oportunidad que es de 18% (requisito exigido por el Fondo Emprender para facilitar capital semilla), de ahí que el retorno sobre la inversión sea muy alentador e incentive a la inversión.

Consecutivamente se realizó un análisis de los criterios de decisión obtenidos en los escenarios optimista, pesimista y base, tomando para ello:

Tabla 38.

Variables escenarios

Variables críticas	Escenarios		
	Optimista	Base	Pesimista
Precio de venta libra	18000	17000	16000
PV media libra	9500	9000	8500
PV pesa	7000	6000	5000
PV prest individual	500	400	300
Precio cacao orgánico / kg	5000	6000	7000
Incremento anual de la demanda	60%-70%	50%-60%	40%50%
Precio empaques biodegradables	10% menor base	460 libra 300 media libra 200 pesa 50 individual	10% mayor al base
Aumento salarial anual de los empleados (%)*	4%	5%	6%

Nota*: incremento tomado del promedio del incremento de los últimos 10 años.

El resultado de cada uno de los escenarios se muestra en el apéndice T.

✓ **Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio muestra cuantas unidades se deben vender para no tener pérdidas ni ganancias, es decir, la utilidad neta sea cero (0). En el apéndice T se realizaron dichos cálculos, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 39.

Punto de equilibrio en unidades y pesos

Present.	Punto Equi/ año	Punto Equi/ mes	Punto Equi/día	Punto Equi/año (\$)	Punto Equi/mes (\$)	Punto de Equi/día (\$)
Libra	6124	510	17	104108000	8670000	289000
Media libra	2525	210	7	22725000	1890000	63000
Pesa	2349	195	6	14094000	1170000	36000
Pres. indiv	5067	422	14	2026800	168800	5600
Total	16065	1337	44	142953800	11898800	393600

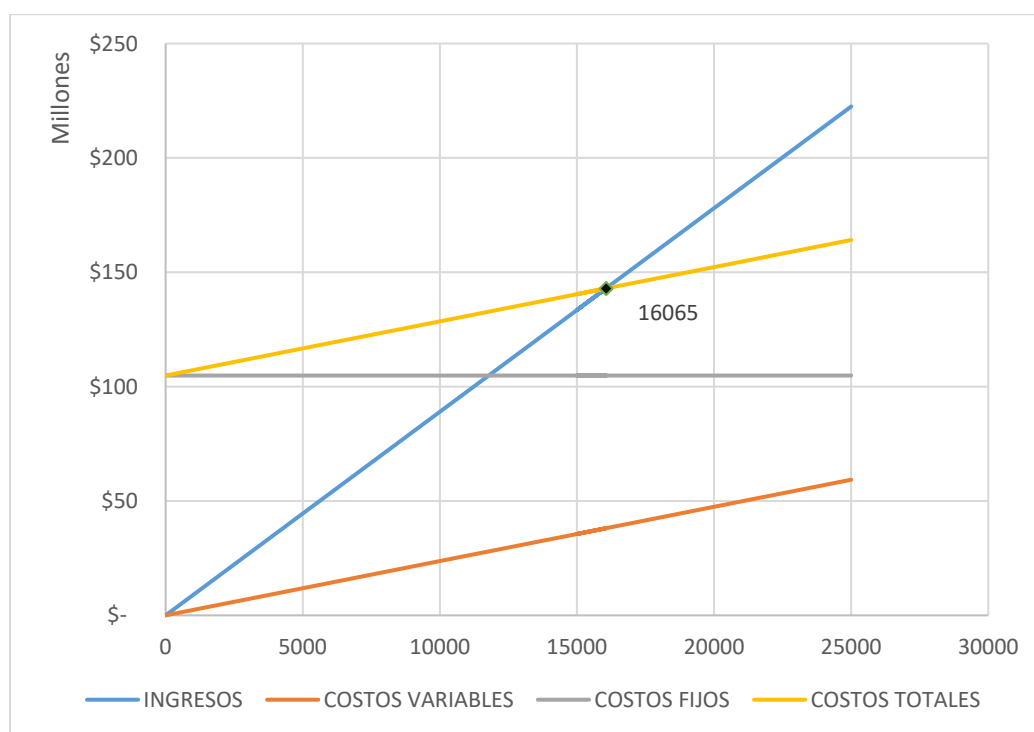


Figura 25. Punto de equilibrio

La figura 25 y la tabla 38 muestran que al vender 16065 unidades se obtiene el punto de equilibrio, cifra que podría alcanzarse en el tercer año según la proyección de ventas.

10.6.1. Evaluación de escenarios. En el apéndice T se puede observar la evaluación de escenarios (PyG- FCL) en el menú Datos-Análisis de hipótesis-Administrador de escenarios, la síntesis de los resultados se muestra a continuación:

10.6.1.1. Escenario optimista. Este escenario muestra valores elevados en el crecimiento anual de la demanda, que solo podrían darse si la empresa inicia las exportaciones de manera temprana, muestra un precio de compra del cacao que es poco probable, debido a que el cacao orgánico es más costoso que el cacao ordinario que actualmente cuesta \$4500/kg. Además presenta una reducción en el costo de los empaques que solo es posible obtener si se supera un número de compra mensual dado por la empresa Greenpack. Con la aplicación de estas variables se obtiene un VPN de \$435428313 y una TIR de 74% que solo se podrán alcanzar cuando la empresa logre posicionarse en el mercado. En el apéndice T se observan los resultados de dicho escenario.

10.6.1.2. Escenario pesimista. Este escenario muestra lo que no se espera que pase, ya que, los valores del crecimiento anual de la demanda son bajos, el costo del cacao orgánico se eleva y muestra un incremento en el precio de los empaques que podría suceder dado el aumento del dólar; sin embargo, los resultados son factibles con un VPN de \$1991727 y una TIR de 18% mostrando que se puede alcanzar la rentabilidad del proyecto. En el apéndice T se pueden observar los resultados de dicho análisis.

En conclusión, invertir en la empresa El Indio es una buena opción tanto financiera como ambientalmente, ya que es rentable y, a la vez, no daña medio ambiente, sin contar, los empleos generados y el cuidado de la salud de los consumidores.

11. Análisis estratégico

Al finalizar la formulación del presente plan de negocios, se desarrolló el análisis estratégico en donde se creó la visión y la misión de la empresa El Indio; consecutivamente se estructuró la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que es muy importante en el momento de crear la compañía.

11.1. Misión

EL INDIO S.A.S es una empresa santandereana encargada de llevar a los clientes finales un chocolate de mesa de excelente calidad, brindando productos saludables de alto valor nutricional y preocupándose por generar bajo impacto ambiental y social a través de procesos productivos amigables con el medio ambiente.

11.2. Visión

En el 2022 la empresa EL INDIO S.A.S será reconocida en el Área Metropolitana de Bucaramanga como una de las mejores empresas regionales en cuanto a producción de chocolate de mesa orgánico y de calidad, siendo ejemplo en el uso de empaques biodegradables y cuidado del medio ambiente.

11.3. Matriz DOFA

El desarrollo de la matriz DOFA implica la identificación de factores que afectan la ejecución del proyecto: tecnológicos, ambientales, sociales, económicos, etc.

Tabla 40.

Matriz DOFA.

Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Demanda insatisfecha. Impacto: Mercado asegurado.</p> <p>O2: La formulación del Fondo Emprender. Impacto: prioridad con los proyectos agroindustriales.</p> <p>O3: Materia prima de excelente calidad. Impacto: ofrecer a los clientes un producto apto para el consumo y que además mejora su salud.</p>	<p>A1: subida del IVA Impacto: costos elevados en los activos fijos y la materia prima.</p> <p>A2: Productos sustitutos. Impacto: preferencia hacia otros tipos de chocolate o bebidas.</p> <p>A3: Carnavalización de productos. Impacto: preferencia de los clientes hacia las presentaciones más económicas dejando de lado la de mayor cantidad y más costosa (libra).</p> <p>A4: competencia. Impacto: menor participación en el mercado.</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Normatividad ambiental. Impacto: la empresa está enfocada en generar el menor impacto ambiental, procurando cumplir con el PND* y PDD**.</p> <p>F2: Conocimiento acerca del cultivo del cacao desde su siembra hasta su proceso productivo para obtener chocolate de mesa. Impacto: claridad en el proceso productivo, minimizando los errores en cuanto a los métodos a utilizar y la calidad de la materia prima.</p>	<p>D1: Inversión alta en activos fijos. Impacto: dificultad para la puesta en marcha de la empresa.</p> <p>D2: Transporte de la MP desde el proveedor principal hasta la planta de producción. Impacto: gastos adicionales debido al mal estado de la vía.</p> <p>D3: el terreno donde se ubica la planta es arrendando. Impacto: costos adicionales y posible incertidumbre frente a la localización de la planta en el futuro.</p>

Nota *: Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018).

Nota **: Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019).

11.4. Plan de trabajo.

El plan de trabajo se propone de acuerdo al desarrollo de la matriz DOFA. En el Apéndice U se muestra el plan de trabajo con sus respectivas fechas de ejecución y la persona a cargo.

12. Prototipo del producto final

Las presentaciones de libra, media libra y pesa serán empacadas en cajas biodegradables que muestran el producto fabricadas por la empresa Greenpack de Bogotá. A continuación, se muestra el diseño de la caja a utilizar y la presentación del chocolate que se venderá inicialmente.



Figura 26. Empaque biodegradable. Adaptado de: Greenpack (2017).



Figura 27. Bolas de chocolate orgánico endulzado con stevia.

13. Conclusiones

Los productos orgánicos son cada vez más populares a nivel mundial debido a la preocupación que existe por consumir alimentos que contribuyan a mejorar la salud. El chocolate de mesa orgánico El Indio es un alimento de excelente sabor y calidad, ya que sus presentaciones tienen porcentajes mayores a 85% de cacao, además se planea cumplir con los requisitos básicos de inocuidad (registro Invima), siendo empacado en cajas biodegradables para minimizar el impacto ambiental.

El consumo de chocolate de mesa se ha posicionado en Colombia como uno de los países con mayor consumo a nivel mundial, contribuyendo a impulsar sectores como el rural por medio de proyectos productivos apoyados por diferentes entidades y generando empleo para la región. Conjuntamente, el Plan Nacional de Desarrollo proyecta apoyar el sector agrícola para impulsar el progreso de las zonas más alejadas del país, siendo la oportunidad perfecta para promocionar el chocolate de mesa.

Aunque las condiciones son favorables para el desarrollo del sector agroindustrial, Santander es el mayor productor de cacao en el país, por esta razón, en el departamento existe una gran cantidad de empresas que fabrican y comercializan chocolate de mesa, sin embargo, el valor agregado no es fácilmente percibido y existe baja demanda en las tiendas orgánicas como se observó en la investigación de mercados, ya que la mayor demanda está en los supermercados y micromercados que comercializan chocolate con baja concentración de cacao.

Consecuentemente es muy importante llevar a cabo un plan de mercadeo que garantice el posicionamiento del chocolate en las tiendas orgánicas y el consumo por parte de los clientes

finales. Por tal motivo, se requiere tener un producto diferenciado tanto en su contenido como en su presentación, de tal manera que sobresalga ante los posibles competidores.

Posicionar el chocolate de mesa implica generar alianzas con las tiendas orgánicas brindando degustaciones y generando espacios de publicidad a través de la página web de la empresa, de las redes sociales y de los sitios de venta. El plan de negocios contempla algunas estrategias que pueden impulsar las ventas como el empaque biodegradable, el alto contenido de antioxidantes y porcentaje de cacao.

En cuanto a la estructura organizativa, se conciben requisitos para el desarrollo de las funciones en cada uno de los cargos asignados, por lo cual es importante seleccionar personas capacitadas, con el nivel profesional y alto grado de compromiso.

La normatividad actual perjudica a los nuevos emprendedores debido al alto porcentaje de impuestos a pagar, comprobando que actualmente tan solo el 6% de los emprendedores colombianos continúan con sus labores como empresarios después de 5 años de creada la compañía. Por lo tanto, se busca sobresalir dentro de los competidores y proyectar la exportación del producto hacía países consumidores.

En términos financieros a pesar de que el peso esta devaluado frente al dólar, el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas. Al realizar el análisis de los distintos escenarios se obtuvieron resultados que motivan a la puesta en marcha de la empresa en el mediano plazo (inicio de ejecución del proyecto) mejorando los canales de comercialización, proceso productivo, con el objetivo final de exportar chocolate de mesa orgánico.

Finalmente, lo más importante para la puesta en marcha de la empresa es seguir el plan de acción propuesto y cumplir con los plazos establecidos, de tal manera que se inicie con

compromiso y dedicación para obtener los resultados deseados y lograr posicionarse en el mercado con un producto que es realmente la esencia de los santandereanos.

14. Recomendaciones

Sabiendo que el chocolate orgánico aporta beneficios a la salud, se deben usar dichos argumentos para realizar una campaña de marketing que incentive a los posibles clientes a comprar el chocolate basándose en las bondades que este tiene con respecto al chocolate de mesa común; además, se debe mostrar que el chocolate El Indio cumple con todos los requisitos del Invima para el consumo.

Mostrarles a los clientes que ellos con su compra están apoyando el cultivo del cacao orgánico y que, de esta manera se contribuye al cuidado de los recursos naturales como el suelo y el agua.

Promocionar el alto contenido de cacao del chocolate El Indio (mayor a 85%) y que no contiene ningún conservante ni preservante, es decir, el chocolate es totalmente orgánico y natural. Así mismo, buscar la manera de mejorar las ventas en las tiendas orgánicas y supermercados de cadena por medio de la publicidad.

Seguir el plan de trabajo propuesto, garantizando que las tareas se realicen en las fechas estipuladas para obtener los resultados deseados.

Contactar los posibles sitios de venta en el momento que se pueda suplir su demanda y brindarle el acompañamiento e impulso que se requiere para iniciar la venta del chocolate. Conjuntamente, en la página de la empresa se debe tener un espacio exclusivo para contacto con los clientes.

Contratar únicamente a las personas capacitadas para desempeñar los cargos en la empresa, así se tendrá un personal equilibrado y capaz.

Buscar contactar mercados extranjeros e implementar la exportación, buscando impulsar las ventas y por ende sobresalir entre los demás emprendedores.

Estar al pendiente de los costos de materia prima, nuevos impuestos o el cambio en diferentes factores que puede afectar negativa o positivamente el proyecto.

Posicionar la empresa El Indio como una compañía que identifique a Santander por el sabor y la calidad de su chocolate.

Referencias bibliográficas

Actualícese, (2017). Impuesto CREE y sobretasa al CREE: plazos para su declaración y pago.

Recuperado de: <http://actualicese.com/actualidad/2017/03/02/impuesto-cree-y-sobretasa-al-cree-plazos-para-su-declaracion-y-pago/>.

Aprocar. Asociación de productores de cacao de El Carmen de Chucurí. El mejor cacao del mundo

se produce en el Carmen de Chucurí. (2010). Recuperado de: <http://www.aprocar.com.co/>.

Asociación Española de Stevia Rebaudiana. ¿Qué puede hacer la stevia por mí? Recuperado de:

<http://www.stevia-asociacion.com/index.php>

Banco de Desarrollo de América Latina. Iniciativa Latinoamericana del cacao. Recuperado de:

[file:///C:/Users/Biblio-Usuario/Downloads/Resumen%20ejecutivo%20ILAC%20-%20Esp%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Biblio-Usuario/Downloads/Resumen%20ejecutivo%20ILAC%20-%20Esp%20(1).pdf).

Banco de la República (2017). Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)- Gerencia técnica

información bodega de datos Serankua. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Bancolombia (2017). Tabla macroeconómicos proyectados. Recuperado de:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Barragán, S. Y Villamizar, S. (2014). Análisis preliminar de la simulación y factibilidad económica del proceso de recuperación de polifenoles a partir de cascara de cacao. Trabajo de pregrado. Escuela de Ingeniería Química. Universidad Industrial de Santander.

Benítez, A. (2013). Del cacao al chocolate, Procedimientos, sabor y aroma natural. Bucaramanga/Santander. Pág. 29-30.

Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB). Agenda interna de productividad y competitividad. (2005). Recuperado de: http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eb_estad%C3%ADsticas_b%C3%A1sicas_santander_2005.pdf.

CCB. Soy emprendedor. Recuperado de: <https://www.camaradirecta.com/soy-emprendedor>.

CCB (2017). ¿Cómo van los acuerdos comerciales? Recuperado de: https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/TLC_2017.pdf

Ciencias sociales GLP. Sistema político colombiano (2012). Recuperado de: <https://cienciassocialesglp.wordpress.com/2012/08/13/sistema-politico-colombiano/>.

Crece Negocios (2015). El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2017). Estadísticas por tema. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/3841-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2016>.

DANE (2017). La población proyectada de Colombia es. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/reloj/>.

DANE (20017). Estimaciones de población 1985-2020 y proyecciones de población 2005-2020 total departamental por área. Recuperado de:

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls.

DANE (2016). Encuesta Nacional de Calidad de Vida ECV. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2016.pdf.

DANE (2016). Encuesta anual manufacturera EAM- Colombia. Producción y ventas de artículos durante el año y existencias de productos terminados a 31 de diciembre de 2015- Total nacional. Recuperado de: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/Anexos_EAM_desagregacion_variables.xls

DANE (2017). Producto Interno Bruto (PIB), por grandes ramas de actividad. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4282-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2017>

Da Silva, V. (2009). Elementos para el debate sobre el campesinado. Coordinación Nacional del MPA-Brasil Vía Campesina Sudamérica. Recuperado de: <https://viacampesina.org/downloads/pdf/openbooks/ES-08.pdf>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>.

Dinero (2015). Los impuestos, sería limitante al empresariado colombiano. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/impuestos-para-empresarios-colombia/215533>.

El Frente. Santander aporta el 43% de producción de cacao en el mercado colombiano. Recuperado de: <http://www.elfrente.com.co/web/index.php?ecsmodule=frmstasection&ida=57&idb=96&idc=5523>.

El tiempo (2016). Colombia, primero en 7 países donde se paga más impuestos de renta. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16648639>.

El tiempo (2017). Economía creció 1,1% en el primer trimestre. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-primer-trimestre-del-2017-89968>.

Escobar, W. (2013). Marco legal para la política nacional de emprendimiento. Recuperado de: <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

Federación Nacional de Cacaoteros- Fedecacao (2017). Colombia alcanza la producción más alta de cacao para un primer semestre en toda su historia. Recuperado de: <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/442-colombia-alcanza-la-produccion-mas-alta-de-cacao-para-un-primer-semester-en-toda-su-historia>.

Fondo Nacional del Cacao. Federación Nacional de Cacaoteros. (2013) Guía ambiental para el cultivo del cacao. Segunda edición. Recuperado de: https://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/pub_doctecnicos/fedecacao-pub-doc_05B.pdf

Fimar. Cotización maquinaria producción de chocolate de mesa. Cotización N° 0125.

Greenpack. Cotización caja exhibir. Recuperado de: <https://greenpack.com.co/productos/exhibircem-ch/>

Grupo Nutresa (2016). Informe Integrado “Un Futuro Entre Todos”. Recuperado de: http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/Informe_Integrado_2016.pdf. Pág 2.

Infante, H. (2015). Método de jerarquización para la evaluación de cargos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodo-de-jerarquizacion-para-la-evaluacion-de-cargos/>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)- (2016). Reporte GEM Colombia 2015/2016. Recuperado de: <file:///C:/Users/Jair%20Godoy/Downloads/GEM-Colombia-20165.compressed3.pdf>.

Godoy, J. (2015). Obtención de antioxidantes a partir de grano de cacao: condiciones favorables de inactivación de la encima PPO, extracción de polifenoles y ajuste de parámetros cinéticos. Trabajo Pregrado Laureado, Escuela de Ingeniería Química. Universidad Industrial de Santander.

Gutiérrez, A. (2002). Chocolate, Polifenoles y Protección a la Salud Buenaventura. Departamento de Ciencias Fisiológicas, Instituto Superior de Ciencias Médicas “Zerafín Ruíz de Zárate Ruíz”, Carretera de Acueducto y Circunvalación, Santa Clara, Cuba.

Infoagro. El Cultivo del Cacao. Industria de los cereales y derivados. (2011). Recuperado de: <http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/cacao.htm>

International Cocoa Organization (ICCO), (2017). What is Fine or Flavour Cocoa? Recuperado de: <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos- INVIMA (2016). 8 pasos para obtener su registro sanitario de alimentos. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos.html>

INVIMA (2017). Socialización del proceso de implementación de la Resolución 2674 de 2013, Resolución 3168 de 2015, Resolución 719 de 2015 registro, permiso y notificación. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/images/pdf/intranet/dioperaciones/201511191DABTramitedeRegistrosSanitariosyassociados.pdf>.

Ley 1014 de 2006. “De fomento a la cultura del emprendimiento”. Congreso de Colombia. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-94653.html>.

Ley 1429 de 2010. “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”. Congreso de Colombia. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

Ley 1258 de 2008. “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”. Congreso de Colombia. Recuperado de: <file:///C:/Users/Bibliosuario/Downloads/Ley%201258%20de%202008.pdf>

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. Recuperado de: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- MinComercio, Industria y Turismo (2017). Departamento de Santander, frente a los acuerdos vigentes, suscritos y/o en negociación. Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=81272&name=OEE_BS_Santander.pdf&prefijo=file.

MinComercio, Industria y Turismo (2017). Región Centro-Oriente, frente a los acuerdos suscritos, vigentes y/o en negociación. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=81318&name=OEE_BS_SegACimpoRegion_Centro_Oriente.pdf&prefijo=file

MinComercio, Industria y Turismo (2016). ¿Qué hacer para exportar?, Bienes. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/33972/Bienes>

Niara da Silva, R. Koslowsky, M. Farias, C. y Caroline, D. (2015). Total Phenolic Content and Antioxidant Activity of Different Types of Chocolate, Milk, Semisweet, Dark, and Soy, in Cerebral Cortex, Hippocampus, and Cerebellum of Wistar Rats. Department of Biochemistry, Research Center, Centro Universitario Metodista IPA, 90420-060 Porto Alegre, RS, Brazil.

Nutresa. Informe integrado. (2016). Recuperado de: http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/Informe_Integrado_2016.pdf

Orgánicamente. Chocolate de mesa orgánico. Recuperado de: <http://www.organicamente.com.co/organicamentewp/>

Peñaranda, J. y Sierra, L. (2013). Evaluación de actividad antioxidante, contenido de polifenoles y metilxantinas en materiales de cacao colombianos. Trabajo de pregrado. Escuela de Química. Universidad Industrial de Santander.

Perea, J. Cadena, T. Herrera, J. (2009). El cacao y sus productos como fuente de antioxidantes:

Efecto del procesamiento. Recuperado de:

<http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistasaluduis/article/view/319/3816>.

Plan de Desarrollo Departamental-PDD (2016-2019). Tema de desarrollo cooperación internacional. Recuperado de:

<http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/category/687-plan-de-desarrollo-departamental>.

PDD (2016-2019). Ocupación y uso del territorio rural. Recuperado de:

<http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/category/687-plan-de-desarrollo-departamental>

Plan Nacional de Desarrollo- PND (2014-2018). Colombia en Paz. Tomo 1. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Portafolio. Producción de cacao en Colombia creció 3,6% en 2016. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/economia/produccion-de-cacao-en-colombia-2016-503220>.

Portafolio. Bogotá lidera consumo de chocolate en el país. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bogota-lidera-consumo-chocolate-pais-55998>.

Portafolio. Bogotá lidera consumo de chocolate en el país. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bogota-lidera-consumo-chocolate-pais-55998>.

Procolcacao. Productores colombianos de cacao. Recuperado de: <http://procolcacao.com/>

Procolombia. Colombia le apuesta al cacao. Recuperado de:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/revista-virtual/989-colombia-le-apuesta-al-cacao>.

Procolombia (2015). Exportadores ofrecen productos orgánicos en feria de Alemania. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/noticias/exportadores-ofrecen-productos-organicos-en-feria-de-alemania>

Procolombia (2017). Guía para exportar bienes desde Colombia. Recuperado de:
<http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

Puentes, Y. Gómez, C. y Menjivar, J. (2015). Influencia de las relaciones entre nutrientes sobre el rendimiento en clones de cacao (*Theobroma cacao*). Recuperado de:
[ezproxy.uis.edu.co:2429/openur/?sid=EBSCO%3aedb&genre=article&issn=01202812
&ISBN=&Volume=65&Issue=2&date=20160401&Spage=176&pages=176-182&tittle=Acta+Agronomica](http://ezproxy.uis.edu.co:2429/openur/?sid=EBSCO%3aedb&genre=article&issn=01202812&ISBN=&Volume=65&Issue=2&date=20160401&Spage=176&pages=176-182&tittle=Acta+Agronomica).

Radio Santa Fe, 1070 a.m. Bogotá. Principales cambios en la tributación de personas naturales y jurídicas. Recuperado de: <http://www.radiosantafe.com/2017/05/23/principales-cambios-en-la-tributacion-de-personas-naturales-y-juridicas-incp/>

Redacción economía (2012). En Santander se vende chocolate de mesa chiviado. Recuperado de:
<http://www.vanguardia.com/economia/local/176194-en-santander-se-vende-chocolate-de-mesa-chiviado>

Redacción economía (2017). Empresas de Santander, en pacto por la innovación. Recuperado de:

<http://www.vanguardia.com/economia/local/389608-empresas-de-santander-en-pacto-por-la-innovacion>

Redacción economía (2017). Así han cambiado los hábitos de consumo de los santandereanos.

Vanguardia Liberal. Recuperado de:

<http://www.vanguardia.com/economia/local/410554-asi-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-de-los-santandereanos>

Revista M (2014). 10 pasos para crear empresa en Colombia. Recuperado de:

<http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>

Santander, la despensa agrícola y ganadera de Colombia (2017). Vanguardia Liberal. Recuperado

de: <http://www.vanguardia.com/informes-comerciales/informe-empresarial/394514-santander-la-despensa-agricola-y-ganadera-de-colombi>

Sena TV. (2011). Chocolatería capítulo 1. De: <https://www.youtube.com/watch?v=uM-wKSYL3vM>.

Sena TV. (2011). Chocolatería capítulo 2 web. De: <https://www.youtube.com/watch?v=O--vUKOifbw>.

Torres, A (2017). Desarrollo y competitividad con aroma a cacao en Santander. Recuperado de:

<https://www.radionacional.co/noticia/regiones/desarrollo-competitividad-aroma-a-cacao-santander>

Vega, R. Calculador costo empleado. Recuperado de:

<http://rafaelvega.com/herramientas/calculador-costo-empleado/?salario=+2213151&dotacion=&riesgo=0.522&Calcular=Enviar>

Weinberger, K. Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

Recuperado de:

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40669104/plan_negocios.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495452917&Signature=UZzf8OCn3Qbh%2FjFyxyzWI2C5O7I%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlan_negocios.pdf

Wollgast, J y Anklam, E. (2000). Review on polyphenols in Theobroma cacao: changes in composition during the manufactured of chocolate methodology for identification and quantification. Food Res Int.