

**PLAN DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
Y PRODUCTORA DE CAMELO ARTESANAL**

SILVIA JULIANA RANGEL GÓMEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2015**

**PLAN DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE CAMELO ARTESANAL**

SILVIA JULIANA RANGEL GÓMEZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

**Director:
JAIME ALBERTO CAMACHO PICO
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a Dios, porque es la guía para cada paso que doy en mi vida. A mis padres por permitirme continuar afianzando mis estudios e ir creciendo a nivel personal como profesional, por su confianza y motivación para llegar a ser lo que soy hoy en día. Así mismo agradecer a mi director el Dr. Jaime Alberto Camacho, por ser una guía dentro del desarrollo de este proyecto, con cada uno de los aportes no solo me brindo seguimiento sino conocimiento para mi vida profesional. A las personas que directa o indirectamente me brindaron colaboración en el desarrollo de este proyecto por ayudarme a entender que toda idea es importante si se lleva a cabo de forma adecuada.

Por ultimo agradecer a mis compañeros de MBA, por permitirme compartir valiosas experiencias personales y profesionales para mi crecimiento como ser humano y a la Universidad Industrial de Santander por demostrarme que la educación brindada allí, se rige bajo la excelencia y la calidad.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 21 |
| 1 GENERALIDADES DEL PROYECTO..... | 22 |
| 1.1 OBJETIVO GENERAL..... | 22 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 22 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO | 23 |
| 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO | 26 |
| 2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 26 |
| 2.1.1 Político..... | 26 |
| 2.1.2 Económico..... | 27 |
| 2.1.3 Social..... | 31 |
| 2.1.4 Tecnológico | 32 |
| 2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO..... | 33 |
| 2.2.1 La Industria de la Confitería | 33 |
| 2.2.2 Historia de la confitería..... | 34 |
| 2.2.3 Clasificación de los productos de confitería | 35 |
| 2.2.4 Principales materias primas utilizadas en confitería | 36 |
| 2.2.5 Sector de la confitería en Colombia | 38 |
| 2.2.6 Programa de Transformación Productiva (PTP)..... | 40 |
| 2.2.7 Análisis del Sector de confitería | 44 |
| 2.2.8 Sector de la confitería: Oferta en Estados Unidos..... | 54 |
| 2.2.9 Caracterización de las empresas en el sector de confitería en Santander 58 | |
| 2.2.10 Competitividad del Sector de Confitería en Santander | 61 |
| 2.3 ANALISIS FUERZAS DE PORTER SECTOR CONFITERIA | 63 |
| 2.3.1 Poder de negociación de los clientes. | 64 |
| 2.3.2 Poder de negociación de los proveedores | 65 |
| 2.3.3 Amenaza de productos sustitutos..... | 66 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3.4 | Amenaza de los nuevos entrantes | 67 |
| 2.3.5 | Rivalidad entre los competidores. | 69 |
| 3 | ESTUDIO DE MERCADO | 70 |
| 3.1 | DEMANDA AMERICA LATINA..... | 71 |
| 3.1.1 | ARGENTINA | 72 |
| 3.1.2 | VENEZUELA | 73 |
| 3.1.3 | BRASIL..... | 73 |
| 3.1.4 | COLOMBIA | 74 |
| 3.1.5 | CHILE..... | 75 |
| 3.2 | MERCADO OBJETIVO | 76 |
| 3.3 | INVESTIGACION DE MERCADOS..... | 76 |
| 3.3.1 | HIPOTESIS Y FINALIDAD | 77 |
| 3.3.2 | DEFINICION DE LA MUESTRA POBLACIONAL..... | 78 |
| 3.3.3 | DISEÑO DE LA ENCUESTA DE INVESTIGACION..... | 80 |
| 3.4 | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 82 |
| 3.4.1 | ANÁLISIS DE LA DEMANDA (CONSUMO)..... | 82 |
| 3.4.2 | CLASIFICACION DE LOS CONSUMIDORES | 85 |
| 3.4.3 | ANÁLISIS DE LA OFERTA (ATRIBUTOS Y COMPETENCIA)..... | 87 |
| 3.4.4 | MERCADO POTENCIAL Y VALOR AGREGADO..... | 88 |
| 3.4.5 | UBICACIÓN, MARKETING Y COMERCIALIZACION | 89 |
| 3.4.6 | ANÁLISIS DE PRECIOS. | 90 |
| 3.4.7 | ANÁLISIS COMBINACION DE VARIABLES..... | 92 |
| 3.5 | SEGMENTACION DEL MERCADO | 95 |
| 3.5.1 | NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO | 95 |
| 3.5.2 | MERCADO POTENCIAL..... | 96 |
| 3.5.3 | ¿QUE BUSCAN LOS CLIENTES?..... | 96 |
| 3.6 | PLAN DE MERCADEO | 97 |
| 3.6.1 | OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO..... | 97 |
| 3.6.2 | IDENTIFICACION DEL PRODUCTO | 97 |
| 3.6.3 | BENEFICIOS DE LOS DULCES | 98 |
| 3.6.4 | CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO. | 99 |
| 3.6.5 | DISEÑOS Y FORMAS..... | 99 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.6.6 | ESTRATEGIA DE PRECIOS..... | 101 |
| 3.6.7 | ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN..... | 102 |
| 3.6.8 | ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN | 102 |
| 3.7 | ANALISIS DE LA DEMANDA | 104 |
| 4 | ANÁLISIS TÉCNICO..... | 105 |
| 4.1 | LOCALIZACION | 105 |
| 4.1.1 | Macro localización | 105 |
| 4.1.2 | Micro Localización | 106 |
| 4.2 | PROCESO PRODUCTIVO..... | 110 |
| 4.2.1 | DIAGRAMA DEL PROCESO | 110 |
| 4.3 | RECURSOS E INFRAESTRUCTURA..... | 111 |
| 4.3.1 | Infraestructura | 111 |
| 4.3.2 | Recursos Físicos..... | 112 |
| 4.3.3 | Recursos de Mano de Obra | 114 |
| 4.3.4 | Servicios Públicos | 115 |
| 4.4 | CAPACIDAD..... | 115 |
| 4.4.1 | Capacidad Instalada | 115 |
| 4.4.2 | Capacidad Proyectada | 116 |
| 4.5 | PROCESO DE PARTICIPACION EN LA ELABORACION..... | 117 |
| 5 | ANÁLISIS ADMINISTRATIVO..... | 119 |
| 5.1 | ORGANIGRAMA | 119 |
| 5.2 | ORGANIZACIÓN FUNCIONAL | 120 |
| 5.2.1 | DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO | 120 |
| 5.2.2 | MANUAL DE FUNCIONES | 121 |
| 5.2.3 | ESTRUCTURA SALARIAL..... | 121 |
| 5.2.4 | COSTOS DE NOMINA | 122 |
| 5.3 | SELECCIÓN DE PERSONAL | 122 |
| 5.3.1 | CONTRATACION DE PERSONAL | 123 |
| 5.3.2 | PROCESO DE INDUCCIÓN Y FORMACIÓN | 123 |
| 5.3.3 | HORARIO Y SITIO DE TRABAJO | 124 |
| 6 | ANÁLISIS LEGAL | 125 |
| 6.1 | CONSULTA DEL TIPO DE SOCIEDAD | 125 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.2 | BENEFICIOS QUE OFRECEN..... | 126 |
| 6.3 | IMPUESTOS A LOS QUE ESTAN OBLIGADAS..... | 126 |
| 6.4 | CONSULTA DE NOMBRE DE LA EMPRESA..... | 127 |
| 6.5 | LEY 1429 DE 2010..... | 128 |
| 6.6 | DEFINICION DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA | 129 |
| 6.7 | USO DE SUELO..... | 130 |
| 6.8 | DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA | 131 |
| 6.9 | NORMATIVIDAD PARA ALIMENTOS..... | 131 |
| 7 | ESTUDIO FINANCIERO | 132 |
| 7.1 | INVERSIONES | 132 |
| 7.1.1 | Inversión Fija | 132 |
| 7.1.2 | Inversión Diferida | 135 |
| 7.1.3 | Inversión De Capital De Trabajo | 136 |
| 7.2 | FINANCIACION..... | 138 |
| 7.3 | PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS..... | 139 |
| 7.3.1 | Ingresos proyectados | 139 |
| 7.3.2 | Egresos proyectados..... | 139 |
| 7.4 | ESTADO DE RESULTADOS..... | 140 |
| 7.5 | EVALUACION FINANCIERA..... | 141 |
| 7.6 | ESCENARIOS FINANCIEROS..... | 141 |
| 7.6.1 | Escenario Pesimista..... | 142 |
| 7.6.2 | Escenario Optimista | 142 |
| 7.7 | PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 143 |
| 8 | ANÁLISIS ESTRATEGICO | 144 |
| 8.1 | FILOSOFIA EMPRESARIAL | 144 |
| 8.1.1 | Misión..... | 145 |
| 8.1.2 | Visión..... | 145 |
| 8.1.3 | Principios y Valores | 145 |
| 8.2 | ANÁLISIS DOFA | 145 |
| 8.2.1 | Fortalezas..... | 146 |
| 8.2.2 | Debilidades..... | 146 |

| | |
|---|-----|
| 8.2.3 Oportunidades..... | 146 |
| 8.2.4 Amenazas | 147 |
| 8.3 ESTRATEGIAS | 147 |
| 8.3.1 Estrategias FO | 147 |
| 8.3.2 Estrategias FA..... | 148 |
| 8.3.3 Estrategias DO | 148 |
| 8.3.4 Estrategias DA | 149 |
| 8.4 MATRIZ MEFI Y MEFE | 149 |
| 9 COMERCIALIZACION INICIAL DEL CAMELO ARTESANAL A TRAVES DE REDES SOCIALES | 151 |
| 10 CONCLUSIONES | 157 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 160 |
| ANEXOS..... | 162 |

TABLA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos | 25 |
| Tabla 2. Variaciones Porcentuales Entre Bienes y Servicios 2013..... | 30 |
| Tabla 3. Tasa Natalidad Colombia 2013..... | 31 |
| Tabla 4. Principales Empresas Colombianas del Sector Confitería..... | 44 |
| Tabla 5. Indicadores Financieros sector de Chocolate y Confitería | 45 |
| Tabla 6. Competidores y Referentes | 47 |
| Tabla 7. Índice de competidores de Colombia en el mercado estadounidense de confitería sin cacao | 55 |
| Tabla 8. Acciones PTP 2013..... | 43 |
| Tabla 9. Datos económicos empresas sector confitería en Santander | 58 |
| Tabla 10. Listado de empresas productoras y/o comercializadoras de dulces en Santander | 59 |
| Tabla 11. Distribución población municipios Bucaramanga y su área Metropolitana | 78 |
| Tabla 12. Distribución población por edad Bucaramanga y su área Metropolitana | 79 |
| Tabla 13. Distribución socioeconómica Bucaramanga y su área Metropolitana | 79 |
| Tabla 14. Clasificación grupo de consumidores..... | 82 |
| Tabla 15. Segmentación del Mercado | 95 |
| Tabla 16. Gama de Productos | 99 |
| Tabla 17. Lista de precios fijos..... | 101 |
| Tabla 18. Calificación de alternativas | 108 |
| Tabla 19. Calificación de alternativas final..... | 108 |
| Tabla 20. Descripción Proceso Productivo | 111 |
| Tabla 21. Requerimiento de materia prima..... | 113 |
| Tabla 22. <i>Requerimiento de insumos</i> | 113 |
| Tabla 23. Requerimiento de maquinaria y utensilios de cocina | 113 |
| Tabla 24. Requerimiento menaje de cocina..... | 114 |
| Tabla 25. Requerimiento Equipo de Oficina | 114 |
| Tabla 26. Requerimiento Mano de Obra..... | 114 |
| Tabla 27. Requerimiento Servicios Públicos..... | 115 |
| Tabla 28. Horarios de elaboración | 117 |
| Tabla 29. Estructura salarial | 121 |
| Tabla 30. Costos de Nómina..... | 122 |
| Tabla 31. Relación de Precios Equipo de Oficina | 133 |
| Tabla 32. Relación de Precios Maquinaria y Equipo..... | 133 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 33. Relación de Precios Utensilios de Cocina..... | 134 |
| Tabla 34. Total Inversión Activos Fijos | 134 |
| Tabla 35. Depreciación activos fijos..... | 135 |
| Tabla 36. Inversión diferida..... | 135 |
| Tabla 37. Costo de producción | 137 |
| Tabla 38. Capital de trabajo | 137 |
| Tabla 39. Financiación..... | 138 |
| Tabla 40. Ingresos proyectados..... | 139 |
| Tabla 41. Estado de resultados | 140 |
| Tabla 42. Evaluación Financiera..... | 141 |
| Tabla 43. Evaluación financiera escenario pesimista | 142 |
| Tabla 44. Evaluación financiera escenario optimista | 143 |
| Tabla 45. Valor asociado a cada costo | 144 |
| Tabla 46. Punto de equilibrio | 144 |
| Tabla 47. Matriz MEFI..... | 150 |
| Tabla 48. Matriz MEFE | 150 |

TABLA DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Inflación Anual Total, Alimentos y Sin Alimentos (%) | 29 |
| Gráfico 2. IPC Colombia octubre 2014 | 30 |
| Gráfico 3. Crecimiento demográfico en Colombia (2012) | 31 |
| Gráfico 4. Zonas Cacaoteras Colombia | 44 |
| Gráfico 5. Principales destinos de exportaciones colombianas de chocolate y demás preparaciones que contengan cacao | 46 |
| Gráfico 6. Principales mercados de destino de las exportaciones colombianas de artículos de confitería sin cacao..... | 46 |
| Gráfico 7. Inflación anual de Colombia y países competidores del sector de chocolatería y confitería..... | 48 |
| Gráfico 8. Tasa de interés real de Colombia y países competidores del sector de chocolatería y confitería..... | 49 |
| Gráfico 9. Endeudamiento de Colombia y países competidores del sector de chocolatería y confitería..... | 50 |
| Gráfico 10. Principales proveedores a EEUU de artículos de confitería sin cacao | 55 |
| Gráfico 11. Principales exportadores de chocolatería y confitería | 56 |
| Gráfico 12. Estado del sector de chocolatería. Confitería y sus materias primas | 41 |
| Gráfico 13. Comportamiento sector Agroindustria por Gerencia año 2013 y corte de Marzo de 2014..... | 62 |
| Gráfico 14 Comportamiento sector Agroindustria principales subsectores exportados año 2013 y corte de Marzo de 2014..... | 62 |
| Gráfico 15. Mercados de Confitería de América Latina | 75 |
| Gráfico 16. Consumo de dulce..... | 82 |
| Gráfico 17. Frecuencia consumo de dulces | 83 |
| Gráfico 18. Frecuencia compra de dulces | 83 |
| Gráfico 19. Motivos compra de dulces..... | 84 |
| Gráfico 20. Rango de edad encuesta | 85 |
| Gráfico 21. Genero consumidores de dulces..... | 85 |
| Gráfico 22. Producto que se viene en mente al hablar de confitería..... | 87 |
| Gráfico 23. Característica preferida de los dulces | 88 |
| Gráfico 24. Conocimiento caramelos artesanales..... | 88 |
| Gráfico 25. Disposición de participar en la elaboración de caramelos artesanales | 89 |
| Gráfico 26. Lugar preferido para encontrar la venta | 89 |
| Gráfico 27. Cantidad de dulce comprado..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 28. Dinero comprado en compra de dulces..... | 90 |
| Gráfico 29. Dinero dispuesto a pagar en la compra de caramelos artesanales | 91 |
| Gráfico 30. Conocimiento caramelo artesanal/ frecuencia de compra..... | 92 |
| Gráfico 31. Conocimiento caramelo artesanal/ cantidad de compra..... | 92 |
| Gráfico 32. Conocimiento caramelo artesanal/capacidad de pago | 93 |
| Gráfico 33. Conocimiento caramelo artesanal / género | 93 |
| Gráfico 34. Conocimiento caramelo / Rango edad | 94 |
| Gráfico 35. Conocimiento caramelo artesanal / estrato socioeconómico..... | 94 |
| Gráfico 36. Diagrama flujo producción..... | 110 |

TABLA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Lienzo Canvas Empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal en Bucaramanga y área metropolitana inicial. | 24 |
| Figura 2. Indicadores Evolución Inflación | 28 |
| Figura 3. Tipos de Caramelos y Características Principales..... | 38 |
| Figura 4. Las Cinco Fuerzas de Porter | 64 |
| Figura 5. Mapa de Bucaramanga y su Área Metropolitana | 86 |
| Figura 6. Información Nutricional | 98 |
| Figura 7. Empaque Estándar | 100 |
| Figura 9. Localización Santander-Colombia | 106 |
| Figura 10. Localización Santander – Bucaramanga y área metropolitana | 106 |
| Figura 11. Comunas de Bucaramanga | 107 |
| Figura 12. Localización geográfica Floridablanca | 107 |
| Figura 13 Ubicación Empresa Centro Comercial Cañaveral..... | 109 |
| Figura 14. Distribución Física | 112 |
| Figura 15. Organigrama..... | 119 |
| Figura 16. Portal Cámara de comercio para los empresarios | 125 |
| Figura 17. Consulta de Homonimia..... | 128 |
| Figura 18. Código Actividad Económica CIIU | 130 |
| Figura 19. Página de Facebook KANDÍ. | 151 |
| Figura 20. Promoción Facebook..... | 152 |
| Figura 21. Lienzo Canvas Empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal en Bucaramanga y área metropolitana final. | 159 |

LISTADO DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A.DISEÑO DE ENCUESTA..... | 164 |
| ANEXO B.MANUAL DE FUNCIONES..... | 169 |
| ANEXO C.INFORME ENTREVISTA..... | 176 |
| ANEXO D.TEST WARTEGG..... | 180 |
| ANEXO E.EVALUCIÓN DE PERIODO DE PRUEBA..... | 181 |
| ANEXO F.ANÁLISIS FINANCIERO..... | 182 |

GLOSARIO

- **Confitería:** Aquellos productos preparados cuyo ingrediente principal es el azúcar u otros azúcares comestibles como la glucosa, fructosa.
 - **Costos fijos:** Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.
 - **Costos variables:** El costo variable hace referencia a los costos de producción que varían dependiendo del nivel de producción.
 - **Flujo de caja:** Son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa.
 - **Focus Group:** Técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.
 - **Misión:** Propósito general de una organización
 - **Plan de negocio:** Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las **acciones** que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas.
- Punto de equilibrio:** Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades.
- **Segmentación:** La estrategia utilizada para dividir el mercado en distintos grupos de compradores que se estiman requieren productos diferentes o marketing mix distintos.
 - **Visión:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE CAMELO ARTESANAL*

AUTOR: Silvia Juliana Rangel Gómez**

PALABRAS CLAVES: Plan de Negocios, investigación de mercados, plan de mercadeo, análisis técnico, análisis legal, análisis financiero, análisis estratégico.

DESCRIPCION

El objetivo principal de este proyecto es elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal, haciendo énfasis en la participación de los consumidores finales en el proceso de elaboración, así mismo ingresar este tipo de producto en Bucaramanga y su área metropolitana, en miras a crear una fidelización y el reconocimiento de los clientes con la nueva marca.

El cuerpo central del documento está compuesto por el análisis del entorno del sector de la confitería a nivel nacional como a nivel local; adicionalmente con la investigación de mercados, que se realizó con el objetivo de identificar las necesidades reales del segmento estudiado y las expectativas de los clientes potenciales en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y un análisis técnico donde se identifican los recursos físicos y humanos que se requieren para el funcionamiento del negocio. El análisis legal en el cual se identifican los requerimientos u obligaciones correspondientes para la apertura y prestación del servicio, un análisis financiero donde se estima un presupuesto para la inversión, ventas, proyecciones de flujo de caja, cálculo de indicadores financieros y un análisis estratégico donde se definieron los lineamientos organizacionales por lo que la empresa debe encaminar sus labores contenidas dentro de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.

Finalmente se realiza una implementación inicial con las ventas de los productos ofrecidos a través de las redes sociales (Facebook, Instagram)

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director. Jaime Alberto Camacho Pico

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN AND CREATION OF A COMPANY DISTRIBUTOR AND PRODUCER OF CRAFT CANDY*

AUTHOR: Silvia Juliana Rangel Gómez**

KEY WORDS: Business Plan, Market Research, Analysis, Legal Analysis, Financial Analysis, Strategical Analysis.

DESCRIPTION

The main objective of this project is to develop a business plan for the creation of a producer and marketer of artisanal candy company, emphasizing the involvement of end users in the development process, also enter this type of product in Bucaramanga and metropolitan area, in order to create a loyalty recognizing customers with the new brand.

The main body of the paper consists of an analysis of the confectionery industry environment nationally and locally, in addition to market research, which was conducted in order to identify the real needs of the segment studied and expectations potential customers in the city of Bucaramanga and its metropolitan area, a technical analysis where the physical and human resources required to operate the business are identified. The legal analysis in which the corresponding obligations or requirements for opening and service delivery, financial analysis where an investment budget estimates, sales, cash flow projections, financial indicators calculation of strategic analysis and identify where organizations guidelines so that the company should direct its work contained within the mission, vision, objectives and strategies of the company are defined.

Finally, an initial implementation is carried out with the sales of the products offered through social networks (Facebook, Instagram)

* Graduation Project

** Faculty of Industrial Engineering. School of Industrial and Business Studies.
Director. Jaime Alberto Camacho

INTRODUCCIÓN

La producción de chocolates y confites en Colombia constituye uno de los sectores más dinámicos y con mayores proyecciones de crecimiento, gracias a la gradual y permanente expansión de su mercado.

Santander es uno de los departamentos que se ha destacado por la producción de dulces tradicionales en la región, especialmente en el municipio de Floridablanca, famoso por la producción y comercialización de los dulces artesanales más apetitosos del país.

De otra parte, existen varias empresas dentro del sector de la confitería en Colombia y en otros países, líderes en la producción de confitería de chocolate, confitería sin chocolate (confites duros, mentas, barras de cereales, confites suaves, confites de licor) y las gomas de mascar (chicles) que no solo han ampliado sus mercados a nivel nacional sino también a nivel internacional.

El presente proyecto, tiene como objetivo elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de caramelos artesanales, soportada en la presentación de una nueva propuesta de valor en el mercado de los confites sin chocolate, en donde el consumidor participe desde la elaboración del caramelo hasta su comercialización. En consideración a que este tipo de negocio tuvo sus inicios en la ciudad de Cali y gradualmente ha obtenido gran reconocimiento y aceptación por parte de los consumidores, se pretende introducir este tipo de emprendimiento en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de caramelos artesanales en la ciudad de Bucaramanga.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno empresarial del sector de la confitería.
- Efectuar un análisis del mercado, del sector de la confitería en Colombia y la participación de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Desarrollar un plan de mercadeo en donde se establezcan las estrategias de penetración y comercialización que se deben implementar para alcanzar mayor beneficio y desarrollo de ventajas competitivas.
- Elaborar un análisis técnico en el que se describa el proceso productivo, los requerimientos de maquinaria y equipo y las necesidades de localización y espacio de la planta de producción.
- Realizar un análisis administrativo y legal bajo el cual la empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal, pueda operar dentro de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Elaborar un análisis financiero, para evaluar la estructura de costos, tanto de producción como de comercialización, considerando diversas opciones del uso de los recursos financieros para determinar la rentabilidad y el riesgo.
- Realizar un análisis de direccionamiento estratégico, con el fin de adoptar los planes y programas de acción a seguir para alcanzar mayor competitividad en el sector y en la región.
- Implementar el plan de negocio de la producción y comercialización de caramelo artesanal en Bucaramanga y su área metropolitana, como fase inicial del proyecto, llegando hasta el momento de materializar los primeros pedidos y ventas formales.








1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

A pesar de que históricamente Santander se ha caracterizado por la elaboración de dulces tradicionales, el tamaño y alcance de mercado de sus empresas es muy limitado, si se compara con empresas del nivel nacional o internacional, líderes en la producción y comercialización de confiterías, que han expandido su marca mediante un amplio abanico o portafolio de productos o que han introducido nuevas marcas de empresas internacionales en la gran mayoría de las ciudades del territorio colombiano, brindando gran variedad al consumidor para su elección (Colombina, Nutresa, Nestle, Adams, Hersheys, Wrigley, Mars Incorporated).

Sin embargo, a pesar de tal expansión y de sus agresivas estrategias comerciales, todos estos productos solo tienen relación con los clientes, bien sean estos intermediarios o usuarios finales, al momento de su consumo; en tal sentido, se propone como estrategia, dentro de la creación de una nueva empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal, hacer partícipe a los clientes tanto de su proceso de elaboración como de su comercialización, de modo tal que se asegure una mayor fidelización y el reconocimiento de los clientes para con la nueva marca.

El siguiente lienzo Canvas (Figura.1) ilustra una descripción detallada del nuevo negocio planteado en este proyecto de aplicación, abordado desde sus distintas perspectivas:

Figura 1. Lienzo Canvas Empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal en Bucaramanga y área metropolitana inicial.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
|  <p>8. COLABORADORES Empresas azucareras Personal del SENA (Aprendices en culinaria)</p> |  <p>7. ACTIVIDADES CLAVES Logística en la interacción del cliente en la elaboración del producto. Personalización de los caramelos. Producción manual de caramelo artesanal</p> |  <p>2. PROPUESTA DE VALOR: PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CAREMELO ARTESANAL Variedad de sabores de las frutas existentes en el territorio colombiano, diseño alusivo al sabor de caramelo según la fruta, personalización de los caramelos al gusto del consumidor, interacción en el proceso de elaboración del caramelo artesanal.</p> |  <p>4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES: Interacción con los clientes en el proceso de elaboración del caramelo artesanal. Blogs de opinión donde los clientes pueden expresar desde sus experiencias, sabores del caramelo, la atención y ubicación de la tienda. Redes sociales como facebook, twitter e intagram para conformar un grupo, donde igualmente no solo se compartan las experiencias de forma escrita sino a través de imágenes (fotografías)</p> |  <p>1. SEGMENTOS DE CLIENTES: El caramelo artesanal esta dirigido para todas las edades entre los 6 años hasta los 70 años, personas que no sufran de diabetes, de estratos socioeconómicos medios de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.</p> |
|  <p>9. COSTOS Los costos a tener en cuenta son los siguientes : Costos de arrendamiento del local, Depreciación de la maquinas a utilizar para la producción de caramelo artesanal, Impuestos, Seguros sobre la maquinaria, Costos de la producción, Costo de Materiales (Empaque protección del caramelo), Costos de materia prima, costos de mano de obra (talento humano), costos de distribución y ventas, costos de publicidad.</p> | |  <p>5. INGRESOS Los ingresos provienen de las ventas realizadas del caramelo artesanal, el cual se va a ofrecer en diferentes presentación según su empaque, bolsas de 130 gr o 250 gr , empaques de plástico de 150 gr o 300 gr o empaques con diferentes formas alusivas para una ocasión en especial de 400 gr o 500 gr.</p> | | |

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos

| TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | |
|--|---------------------|
| OBJETIVO | CUMPLIMIENTO |
| 1. <i>Realizar un análisis del entorno empresarial del sector de la confitería.</i> | Pág. 23 |
| 2. <i>Efectuar un análisis del mercado, del sector de la confitería en Colombia y la participación de Bucaramanga y su área metropolitana.</i> | Pág. 65 |
| 3. <i>Desarrollar un plan de mercadeo en donde se establezcan las estrategias de penetración y comercialización que se deben implementar para alcanzar mayor beneficio y desarrollo de ventajas competitivas.</i> | Pág. 91 |
| 4. <i>Elaborar un análisis técnico en el que se describa el proceso productivo, los requerimientos de maquinaria y equipo y las necesidades de localización y espacio de la planta de producción.</i> | Pág. 99 |
| 5. <i>Realizar un análisis administrativo y legal bajo el cual la empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal, pueda operar dentro de Bucaramanga y su área metropolitana.</i> | Pág. 112 |
| 6. <i>Elaborar un análisis financiero, para evaluar la estructura de costos, tanto de producción como de comercialización, considerando diversas opciones del uso de los recursos financieros para determinar la rentabilidad y el riesgo.</i> | Pág. 125 |
| 7. <i>Realizar un análisis de direccionamiento estratégico, con el fin de adoptar los planes y programas de acción a seguir para alcanzar mayor competitividad en el sector y en la región.</i> | Pág. 136 |
| 8. <i>Implementar el plan de negocio de la producción y comercialización de caramelo artesanal en Bucaramanga y su área metropolitana, como fase inicial del proyecto, llegando hasta el momento de materializar los primeros pedidos y ventas formales.</i> | Pág. 142 |

Fuente: Autor del Proyecto

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1 Político

- **Sistema político colombiano:** Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Actualmente se rige bajo la Constitución de 1991 que reformó la de 1886 y se divide principalmente en 3 ramas de poder la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.¹
- **Normatividades vigentes:** El INVIMA es el ente dedicado al control, vigilancia, la calidad y seguridad de los productos farmacéuticos y alimenticios.

La normatividad para la confitería está regulada bajo la resolución 009 de 1997 y la NTC 424, para productos alimenticios. AZUCAR, MELAZA Y PRODUCTOS DE CONFITERIA. PRODUCTOS DUROS.²

Para la creación de una empresa productora y comercializadora de confites, el INVIMA exige principalmente el cumplimiento de la resolución 002652 de 2004 por el cual habla de los principios básicos de higiene y manipulación, así como el reglamento técnico para el rotulado y etiquetado de los productos envasados y las materias primas.³

- **Impuestos:** En Colombia, todas las empresas están obligadas a pagar impuestos, dependiendo de cómo se constituya, se asigna el valor. Como persona natural se pagan menos impuestos y es la mejor forma de iniciar un negocio, sin embargo dentro de este plan de negocio, se tiene contemplado constituir una sociedad anónima simplificada, para este caso se deben tener en cuenta los impuestos nacionales y municipales. Entre los nacionales se

¹ http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html

² <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Resolucion%20No%200432.pdf>

³ <https://servicios.vuce.gov.co/puntoc/archivosr/R.T.Etiquetadoalimentosenvasados.pdf>

- encuentra la declaración anual del impuesto de renta, el impuesto de al valor agregado, retención de la fuente.⁴ Entre los impuestos territoriales se encuentra el impuesto de industria y comercio y el impuesto predial principalmente, para infraestructuras propias en este caso de primera opción se toma un local en arriendo.

2.1.2 Económico

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

Producto Interno Bruto (PIB): Durante el año 2013 la economía colombiana creció en 4,3% con relación al año 2012. De igual forma, el PIB creció en 4,9% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior.

A nivel macroeconómico Colombia ha manejado niveles de inflación bajos en los últimos años, permitiendo una estabilidad de precios en los productos y servicios. En este sentido, la inflación en Colombia para el 2013 fue de 1.94%, y para el 2012 del 2.44%; esta tasa significa una reducción de 0,5 por ciento frente a la registrada durante lo corrido de 2012 que cerró en 2,44 por ciento y está lejos del incremento de 2011 (3,73) y aún por debajo de lo registrado en 2010 (2,0), la variación para 2013 es la más baja en los últimos 16 años, según los datos disponibles del Dane desde 1998 y está en línea con lo pronosticado por los analistas. En relación al crecimiento de la economía, se expandió en un 5,1 por ciento, una cifra muy superior a la que esperaba el consenso de los analistas. Es, además, la economía que más está creciendo en América Latina, superando a los socios de la Alianza del Pacífico, Chile, Perú y México. A su vez, el país ocupa el puesto 15 en crecimiento en una muestra de 75 naciones.

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

Con respecto a la tasa de inversión, es decir el porcentaje del PIB que el país reinvierte. Esta llegó al 28,4 por ciento, la más alta en medio siglo y la segunda en la región. Por su parte, el flujo de inversión Extranjera Directa (IED) ascendió al 30 de noviembre a 15.171 millones de dólares, de los cuales poco más de 12.000 millones fueron al sector de minería y petróleo. El abanico de buenas cifras macro lo cierra la inflación, que se encuentra en el nivel más bajo en décadas, y el dólar, que alzó vuelo y está por encima de los 1.940 pesos, algo que les da tranquilidad a los empresarios exportadores.

⁴ <http://www.dian.gov.co/>

No obstante, los analistas consideran que la desaceleración de la economía global se ralentizará, lo cual indica que el ajuste de las economías está llegando a su final. En este contexto, Colombia crecería a más de 5% anual a partir de 2014. De acuerdo con las perspectivas de BBVA Research, el comportamiento estimado de la economía colombiana superara el promedio de Latinoamérica, donde se espera que la región registre crecimientos cercanos al 3,6 y 3,7, por ciento en los años objeto del estudio, con los cuales la aceleración del PIB que tendrá Colombia en 2014 implicara destacarse como una de las economías con mayor expansión en la región.

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

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

Figura 2. Indicadores Evolución Inflación

| INDICADORES | | |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN | | |
| <i>(Mes a mes 2012 Vs. 2013)</i> | | |
| Mes | 2012 | 2013 |
| Enero | 0,73 | 0,30 |
| Febrero | 0,61 | 0,44 |
| Marzo | 0,12 | 0,21 |
| Abril | 0,14 | 0,25 |
| Mayo | 0,30 | 0,28 |
| Junio | 0,08 | 0,23 |
| Julio | -0,02 | 0,04 |
| Agosto | 0,04 | 0,08 |
| Septiembre | 0,29 | 0,29 |
| Octubre | 0,16 | -0,26 |
| Noviembre | -0,14 | -0,22 |
| Diciembre | 0,09 | 0,26 |
| En año corrido | 2,44 | 1,94 |

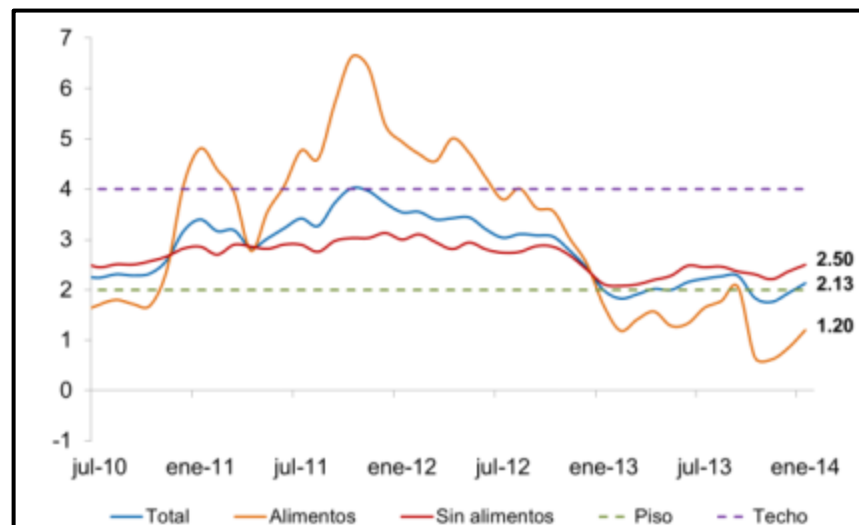
Fuente: Dane. Gráfico: Departamento de Infografía PA (N4)

Fuente: cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (www.dane.gov.co)

Durante el año 2014, la inflación se encuentra en un 3,08%, cifra ajustada a los pronósticos del Banco de la Republica para el 2014. A septiembre, el año pasado la inflación se encontraba en un 2,16%.⁵

El grupo de alimentos presentó una variación mensual de 0,82% siendo 35 pb superior al dato observado en enero del año pasado.

Gráfico 1. Inflación Anual Total, Alimentos y Sin Alimentos (%)



Fuente: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/d5b24f05-8331-4f6c-a140-43d9288ca956/Inflaci%C3%B3n++Feb+14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d5b24f05-8331-4f6c-a140-43d9288ca956>

Índice de Precios al Consumidor (IPC): El índice de precios al consumidor es el indicador utilizado en la medición de la evolución del costo promedio en una canasta de bienes o servicios. A continuación la Tabla 2. Representa las variaciones porcentuales entre los diferentes bienes y servicios para lo corrido del año 2013.

⁵ <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-septiembre-2014>

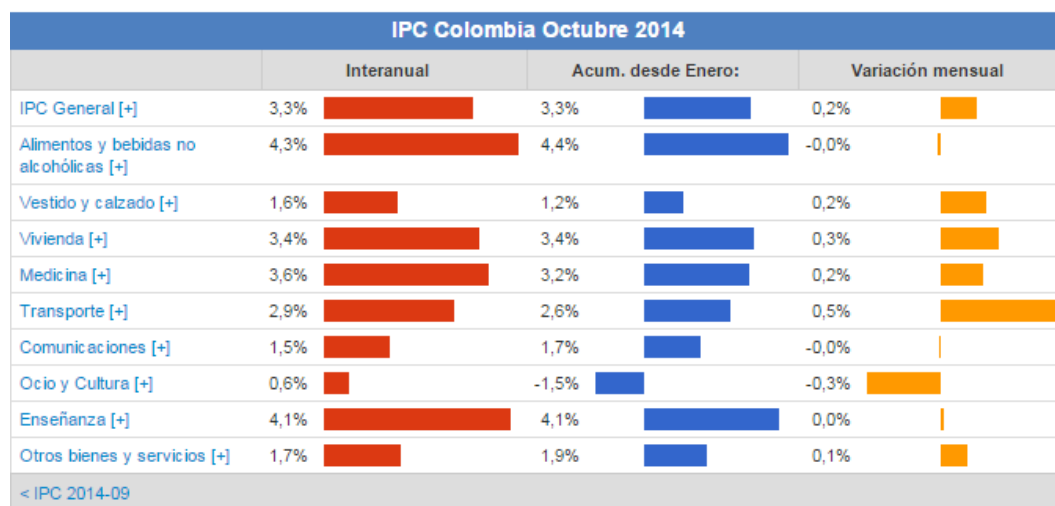
Tabla 2. Variaciones Porcentuales Entre Bienes y Servicios 2013

| Estructura de Clasificación | Variación Mensual | Variación Año Corrido | Variación Doce Meses | Participación Mensual | Participación Año Corrido |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Alimentos | 1,35 | 1,35 | 5,44 | 46,03 | 46,03 |
| Vivienda | 0,45 | 0,45 | 6,28 | 13,18 | 13,18 |
| Vestuario | 0,19 | 0,19 | 1,35 | 1,20 | 1,20 |
| Salud | 0,71 | 0,71 | 8,57 | 3,67 | 3,67 |
| Educacion | (0,02) | (0,02) | 4,78 | (0,14) | (0,14) |
| Diversión | 2,54 | 2,54 | 5,91 | 9,63 | 9,63 |
| Transporte | 1,12 | 1,12 | 9,53 | 17,87 | 17,87 |
| Comunicaciones | 0,43 | 0,43 | 9,76 | 1,13 | 1,13 |
| Otros Gastos | 0,73 | 0,73 | 5,34 | 7,44 | 7,44 |
| Total | 0,89 | 0,89 | 6,19 | 100,00 | 100,00 |

Fuente: cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (www.dane.gov.co)

La tasa de variación anual del IPC en Colombia en octubre de 2014 ha sido del 3,3% 4 décimas superior al mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2014 es del 3,3%. A continuación se muestra la variación del IPC durante el año 2014.

Gráfico 2. IPC Colombia octubre 2014

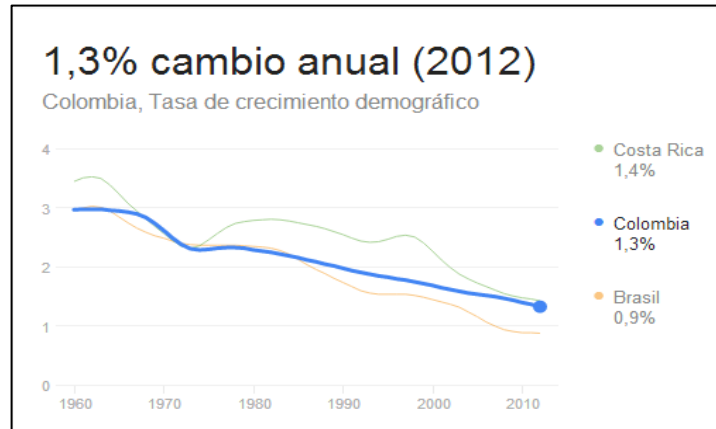


Fuente: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

2.1.3 Social

La tasa de crecimiento demográfico en Colombia ha ido decreciendo a través de los años. Actualmente se encuentra en un 1.3% en el Grafico 1 se muestra el comportamiento que ha tenido el crecimiento poblacional en los últimos años.

Gráfico 3. Crecimiento demográfico en Colombia (2012)



Fuente. The World Bank (data.worldbank.org/country/Colombia)

Actualmente la tasa de natalidad colombiana es de 2.3 recién nacidos por cada mujer y la población hasta finales del 2013, se encuentra en 48.3 millones de colombianos.⁶

Tabla 3. Tasa Natalidad Colombia 2013

⁶ <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>

| Colombia - Natalidad | | | | | | |
|----------------------|---------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|--|
| Fecha | Nacidos | Nacidos Hombres | Nacidos Mujeres | Tasa Natalidad ▲ | Índice de Fecund. | |
| 2013 | 649.742 | 333.299 | 316.443 | | | |
| 2012 | 676.471 | 346.890 | 329.581 | 19,11‰ | 2,32 | |
| 2011 | 665.499 | 341.406 | 324.093 | 19,45‰ | 2,35 | |
| 2010 | 654.627 | 337.025 | 317.602 | 19,78‰ | 2,38 | |
| 2009 | 699.775 | 360.578 | 339.197 | 20,10‰ | 2,41 | |
| 2008 | 715.453 | 369.752 | 345.701 | 20,41‰ | 2,43 | |
| 2007 | 709.253 | 364.352 | 344.901 | 20,70‰ | 2,45 | |
| 2006 | 714.450 | 366.728 | 347.722 | 20,99‰ | 2,48 | |
| 2005 | 719.968 | 370.628 | 349.340 | 21,27‰ | 2,50 | |
| 2004 | 723.099 | 371.229 | 351.870 | 21,55‰ | 2,52 | |
| 2003 | 710.702 | 364.907 | 345.795 | 21,85‰ | 2,54 | |
| 2002 | 700.455 | 359.315 | 341.140 | 22,17‰ | 2,57 | |
| 2001 | 724.319 | 371.846 | 352.473 | 22,52‰ | 2,60 | |
| 2000 | 752.834 | 387.020 | 365.814 | 22,90‰ | 2,64 | |

Fuente: <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>

2.1.4 Tecnológico

Colombia es considerada como un país en vía de desarrollo. Estar a la vanguardia tecnológica le permite a las empresas generar oportunidades de crecimiento, facilitando y mejorando el proceso productivo, administrativo. Para esto es necesario identificar las tendencias tecnológicas para los diferentes procesos productivos, en los productos y la gestión administrativa para poder tomar las mejores decisiones.

El departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación (COLCIENCIAS) es el encargado de realizar el seguimiento de las tendencias tecnológicas en Colombia, por medio del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, el cual está orientado a fortalecer el a fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCT) mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera (continua y discreta) a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa - estado.

Las razones fundamentales que inspiran el desarrollo del Programa, están enmarcadas en la transformación productiva a través de la incorporación de valor en el desarrollo de procesos, bienes, productos y servicios, generados a partir del uso y la aplicación del conocimiento en la solución y mejoramiento del quehacer empresarial y el fortalecimiento del capital humano entre los diferentes actores del SNCTI.⁷

De acuerdo al análisis del entorno realizado de los diferentes factores, económicos, sociales y tecnológicos se puede concluir:

- ✓ Actualmente el gobierno Colombiano ofrece diferentes tipos de ayudas a los nuevos emprendedores, tales como el fondo emprender u ferias para emprendedores. Este beneficio favorece a la empresa ya que existe una posibilidad de que el mercado potencial aumente.
- ✓ Con el crecimiento de la economía de los últimos años, es una oportunidad para el emprendimiento de empresas y crecimiento del sector.
- ✓ A pesar de que se busca estar a la vanguardia en materia de Tecnología la propuesta del negocio pretende devolver a los procesos manuales de la confitería.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 La Industria de la Confitería

Se pueden considerar como productos de confitería aquellos preparados cuyo ingrediente fundamental es el azúcar (sacarosa) u otros azúcares comestibles (glucosa, fructosa, etc.), junto a una serie de productos alimenticios tales como harinas, huevos, nata, chocolate, grasa y aceites, zumos de frutas, etc.⁸

⁷ http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial

⁸ Informe Tecnología confitería, elaborado Norma mejorado Gerente de operaciones de gomas naturales S.A. de C.V 2013

2.2.2 Historia de la confitería

El desarrollo de la confitería en el mundo ha ido íntimamente ligado al desarrollo del azúcar, tanto de caña como de remolacha.⁹

La palabra «Azúcar» proviene de los árabes que llamaban al azúcar de caña y la miel «Schukkar» o «Sukra», de donde provienen las palabras francesas, alemana, inglesa y castellana: «Sucre», «KANDÍ», «Sugaer» y «Azúcar».

En Estados Unidos se utiliza la palabra «candy» para los dulces que también viene de la palabra indú «Kandí». A la industria confitera se le llama «confectionary».

El arte de la confitería se remonta a mucho tiempo atrás, hace 3500 años, lo demuestran escrituras egipcias. Excavaciones en las ruinas de Herculaneum revelaron un completo taller de confitería con utensilios similares a muchos de los que usamos actualmente.

La mayoría de los endulzantes de la época antigua se basaban en miel, pero los jugos de la caña de azúcar, crudamente evaporada, fueron usados en India y China.

Los griegos y los romanos conocían el azúcar cristalizado y la utilizaban mucho en su cocina y en la preparación de bebidas, pero fue en Persia unos 500 años AC, cuando se pusieron en práctica métodos para la obtención del azúcar en estado sólido. Los árabes extendieron su cultivo por toda la ribera del Mediterráneo, y en el siglo X después de cristo, nacen las refinerías en Egipto. En los países árabes se hicieron muy populares los dulces de azúcar con frutos secos, y al azúcar, como tal, la consideraban una golosina exquisita y que a la vez tenía propiedades curativas.

Con Colón, Cortés y Pizarro, la caña de azúcar es introducida en los países americanos, desarrollándose su cultivo de forma vertiginosa, de manera que, en menos de cien años, América superó en producción al resto del mundo. Los esclavos traídos de África se convirtieron en los recolectores obligados de la caña en otros países.

Aunque Europa se surtía hasta el siglo XVI del azúcar que importaba de otros países, en Francia, durante la época de Napoleón se empezó a obtener el azúcar

⁹ Informe Tecnología confitería, elaborado Norma mejorado Gerente de operaciones de gomas naturales S.A. de C.V 2013

a partir de remolacha; con la introducción del cacao se incrementó el consumo de azúcar por la excelente combinación que hacen y se extendió rápidamente por las cortes europeas.

En 1558, surge en Europa el primer libro con recetas de confituras, postres y mermeladas. En el año 1600, en España, Francisco Martínez publica un libro titulado «Arte de cocina, bizcochería y conservería» donde se dan normas y recetas para la preparación de muchos productos y dulces.

Aunque la producción de dulces y pasteles se venía haciendo en los países europeos a nivel familiar desde hace mucho tiempo, se asegura que el origen de las tiendas pastelería y confitería actuales, con su obrador en la trastienda, surgieron a partir de las farmacias, ya que los boticarios eran quienes en efecto utilizaban principalmente el azúcar de caña, siendo verdaderos maestros en el arte de caña para endulzar medicamentos demasiado amargos.

Es importante indicar, que el origen de muchos dulces y pasteles, surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos y el de aprovechar determinados productos que existían en abundancia.

En el siglo XIX la confitería y la pastelería en Europa disfrutaban de un gran auge, con la aparición de las confiterías y pastelerías modernas, muy parecidas a las que existen en la actualidad.

En el siglo XX, con el aumento del nivel de vida, continúa ese auge hasta llegar a nuestros días en que se ha alcanzado un alto grado de perfección, con unos productos muy variados, de alta calidad, atractiva apariencia y sabor muy agradable.

De la cocción a fuego abierto se pasó a la cocinadora cerrada al vacío, apareciendo una variedad grande de caramelos, gracias a la industria de maquinaria que creó constantemente nuevas máquinas que requerían conocimientos del personal y las aptitudes apropiadas para los diferentes procedimientos de fabricación. Así, partiendo del artesano limitado del pastelero de antaño nació el aprendizaje industrial de la profesión del caramelero.

2.2.3 Clasificación de los productos de confitería

La variedad en la confección de dulces es enorme, cambia según épocas y países, e incluso según regiones y religiones. No hay limitación en cuanto a la

preparación de dulces, todo depende de la imaginación del confitero de tal forma que se han ido separando en sectores casi independientes.¹⁰

1. Dulces Artesanales propiamente dichos con una gran variedad en formas y tamaños, pesos, ingredientes, presentación, etc., se producen para ser vendidos directamente al público, por piezas o peso y expuestos en vitrinas, sin ser envasados o etiquetados. Los equipos utilizados son sencillos (mezcladoras, batidoras, horno, moldes, etc.).
2. Cacao, chocolate y productos derivados y sucedáneos del chocolate. Requieren para su elaboración instalación de ciertas dimensiones, con equipo de mezcla, refinado, conchado, templada, moldeo, etcétera.
3. Turrone y mazapanes. Se elaboran a base de azúcar, miel y almendras, en fábricas con equipo especializado. Se venden debidamente envasados y etiquetados.
4. Caramelos, chicles y otros productos de confitería, se elaboran actualmente en modernas instalaciones con equipos de producción y empaquetado en serie. La variedad de ingredientes que el fabricante de dulces tiene a su disposición es sumamente extensa, el principal elemento que endulza y forma cristales en la fabricación de dulces es la sacarosa, el azúcar de caña o remolacha.

El fabricante de dulces tiene la posibilidad de combinar una amplia gama de ingredientes funcionales en un número casi ilimitado de formulaciones que determinan las propiedades de los confites. El empleo de materias primas de buena calidad es parte fundamental para la obtención de los productos en confitería.

2.2.4 Principales materias primas utilizadas en confitería

La variedad de ingredientes que el fabricante de dulces tiene a su disposición es sumamente extensa, los principales ingredientes son los siguientes:

- Sabores: Naturales (idénticos a la naturaleza), Artificiales.
- Colorantes: Naturales y Artificiales.
- Agente de estructura: hidocoloides, grasas, emulsivos, agente de batido, azúcar invertido, sorbitol.

¹⁰ Informe Tecnología confitería, elaborado Norma mejorado Gerente de operaciones de gomas naturales S.A. de C.V 2013

-
- Materias Primas con principios aromáticos: Productos de leche (fresca, condensada, en polvo, productos de suero, yogurt, nata / mantequilla), miel de abeja, extracto de malta, regaliz, chocolate (licor de cacao, cacao en polvo, chocolate con leche, chocolate amargo), nueces (almendras, avellanas, cacahuetes /maní), licores y vitaminas.

En la elaboración del caramelo se ha conservado una de sus principales características: la calidad, tanto en materias primas como en el proceso de elaboración. Paralelamente, la industria del chicle ha evolucionado de manera similar produciendo una gran variedad de formas, texturas y sabores.¹¹

¹¹ Informe Tecnología confitería, elaborado Norma mejorado Gerente de operaciones de gomas naturales S.A. de C.V 2013

Figura 3. Tipos de Caramelos y Características Principales

| Tipos y Características principales | | |
|--|--|---|
| Productos | Materias Primas Base | Tipos principales |
| Caramelos. Pastas de azúcares concentradas al calor, endurecidas al enfriarse, quebradizas, saborizadas y coloreadas. Caramelo Macizos o duros, son una masa de azúcar altamente concentrada en estado cristalizado. | Azúcar, jarabe de Glucosa y/o azúcar invertido, agua, sabores, colorantes. | Caramelos duros con y sin fruta, de hierbas, con leche, con y sin azúcar, con y sin relleno. Caramelo relleno centro constituido por frutas confitadas, cremas, derivados del cacao, pralines, licores, etc. |
| Caramelo Suave Blandos. Su denominación se debe por la consistencia(masticable) blanda o cremosa, que deberá tener buenas propiedades de conservación aún al almacenarse durante mucho tiempo | Azúcar, el jarabe de glucosa y las grasas sólidas, humectantes, emulsificantes, gelificantes, almidón. Además se emplea leche (condensada edulcorada y sin edulcorar, fresca), nata y mantequilla, sabores, etc. | «Toffees» chiclosos con frutas secas (sabor malta o chocolate)Fudge de leche, textura elástica pero corta, chiclosa, puede ir con frutas secas. Estirados: frutales, mentas, de textura corta. Aireados: Frutales, menta, leche, textura elástica. Bañados con coberturas |
| Gomas y jaleas. Estos productos están determinados por el agente gelificante y el contenido de humedad. | Azúcar cristal, jarabe de glucosa, goma arábiga, goma guar, goma tragacanto, agar agar, grenetina, pectina. Se modificará la proporción de dichos ingredientes de acuerdo a la consistencia deseada. | Gomas de diferentes formas y figuras con o sin fruta. |
| Regaliz. Productos elaborados con extracto de regaliz, se obtiene de la raíz de la planta «Glycyrrhizagiabla» palo dulce o palo luz, este extracto se obtiene en jarabe y/o en polvo. | Azúcar, jarabe de glucosa, agua, féculas, harinas y dextrinas color y sabor. | Regaliz duro, colado, blando y elástico, pastas con sabor de frutas/tipo fresa, pastas de azúcar, nueces de coco. |
| Golosinas Aireadas. Se introduce el aire a la masa + un agente espumante. | Azúcar, jarabe de glucosa, agua, agente espumante, sabores. | Malvavisco/gelatina, Turrón/nugado (albúmina de huevo), beso de negra (albúmina de huevo), barras aireadas (proteínas de leche y/o soya). |
| Fondant-Crema. Se distinguen por la consistencia de las masas, la diferencia se determina por el grado de cocción diferente y por la adición diferente de jarabe de glucosa. | Azúcar / Jarabe de glucosa / Agua Fondant : azúcar invertido/Crema tártaro. Crema: Azúcar invertido, invertasa/sorbitol. | El fondant se utiliza para la adición de componentes líquidos como alcohol y jugos de frutas. Se emplea para bombones de crema blandos y rellenos de crema semi-densos. |
| Gomas de Mascar. Producto elaborado con una base masticatoria plástica natural o sintética, azúcares, sabores y aditivos. | Goma base, azúcar glass, jarabe de glucosa y sabores | Chewing Gum, Bubble Gum (chicle bomba), sin azúcar (sucedáneos del azúcar) . |
| Comprimidos. Elaborados por simple mezcla, sin cocción y en frío. | Azúcares, almidones, harinas y saborizantes. | Comprimidos con dextrosa, comprimidos efervescentes, comprimidos sin azúcar. |
| Crocante. Producto crujiente de azúcar fundido que puede contener frutos secos como almendras o avellanas picadas. | Azúcar, avellanas, almendras, mani. | Crocante duro (azúcar, nueces), Crocante blando (azúcar, jarabe de glucosa, frutos, leche, mazapán), crocante hojaldrado (azúcar, pasta de nueces). |
| Grageas y /o confitados. El grageado es un campo especial en la cocción de caramelos, se distinguen dos modalidades: Grageado en frío y en caliente | Grageas duras elaboradas a base de Azúcar, agua, colorantes y cera. Grageas blandas elaboradas con azúcar, agua, jarabe de glucosa, colorantes y cera. | Grageas de chocolates, nueces, almendras, pasas, frutos secos, centros de jalea y fondant, centros rellenos de caramelo duro, artículos de crocante, centros granulados y centros de goma de mascar. |

Fuente: Informe de sector de la confitería. IBQ Norma Mejorado. Gerente de operaciones de Gomas Naturales S.A de C.V. Alfa editores técnicos.

2.2.5 Sector de la confitería en Colombia

La industria de los dulces en Colombia tiene su propia historia. En 1928 fue fundada Colombina e Ítalo, que con el tiempo se convirtieron en las de mayor capacidad de producción nacional. Le siguieron Súper de Alimentos y Dulces La Americana, creadas en 1948 y Cadbury Adams en 1953. Desde entonces estas y otras siete compañías de gran trayectoria conformaron un sector con exportaciones con una tasa de crecimiento del 1,150 por ciento en la última

década, explica Marcela Carvajal Pardo, directora del Comité Especial de Confitería de la Asociación Nacional de Industriales (Andi).¹²

El mercado de los dulces en Colombia está compuesto por los confites sin chocolates con el 37 por ciento; chocolate en pasta dulce, con 17 por ciento; chicles, con 13 por ciento y confites con chocolate, con 9 por ciento de la producción del sector. En los últimos cinco años el promedio de crecimiento fue del 3,6 por ciento.

El estudio de mercados industriales de la Asociación Nacional de Industrias Financieras (Anif) reveló que la producción anual de chocolates y productos de confitería asciende a 1,2 billones de pesos, equivalente a 1,5 por ciento de la producción industrial. En el 2003, el sector empleó 6.450 personas, equivalentes al 1,4 por ciento del empleo industrial. Según Anif, este es uno de los sectores más dinámicos y con mayores proyecciones de crecimiento, dada la ampliación del mercado del producto mediante la orientación de sus ventas hacia la región andina, Centroamérica y el Caribe.

En el caso del cacao, el país ha venido desarrollando proyectos que aumenten la productividad por hectárea, permitiendo que se reduzcan los costos unitarios de producción y las importaciones de la materia prima. Esta industria incurre en altos costos. Para mantener precios competitivos, las empresas deben producir para mantener bajos los costos unitarios e invertir en la diferenciación de una marca en campañas publicitarias agregando elementos al producto.

Solo 11 empresas componen el sector que a su vez tiene una de las más altas concentraciones en ventas. Para el año 2002, tres empresas se distribuían 78 por ciento del mercado. El estatuto tributario de 2003, beneficia a esta industria al rebajar en un 7 por ciento el impuesto a las ventas de masa (pasta de cacao), cacao en polvo sin azúcar, chocolate y demás preparaciones alimenticias con cacao (excepto gomas de mascar, bombones, confites, bombones y chokolatinas), mientras que la tarifa estándar de impuesto a las ventas es del 16 por ciento.

Exportaciones Las exportaciones pasaron de 10 millones de dólares en 1991 a 125 millones en el 2003. Colombia exporta dulces a más de 90 países. El sector generó 1,1 por ciento del valor total de las exportaciones colombianas, ocupando el puesto 18, con una importancia similar a la de los abonos y plaguicidas, imprentas y editoriales, productos marinos, alimentos diversos, químicos básicos, automotores, papel y jabones y cosméticos.

Las empresas del sector se caracterizan por la excelente calidad de los productos, por su modernidad, tecnología de vanguardia, inversiones en investigación y

¹² Informe Tecnología confitería, elaborado Norma mejorado Gerente de operaciones de gomas naturales S.A. de C.V 2013

desarrollo, certificadas con estándares internacionales de calidad; extensas redes de distribución nacional, técnicas modernas de mercadeo y administración y alta competitividad internacional.

El sector origina 2,1 por ciento del valor de las exportaciones no tradicionales y ocupa el puesto 12. Los confites y chocolates generan 8,5 por ciento de la producción, 12,2 por ciento del valor agregado y 8,6 por ciento (7.909 plazas) del empleo directo del sector alimentos.¹³

2.2.6 Programa de Transformación Productiva (PTP)¹⁴

El Programa de Transformación Productiva, PTP, es una alianza público-privada, creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que fomenta la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado.

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

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

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

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

¹³ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1561768>

¹⁴ EL PERIODICO DE LAS OPORTUNIDADES, Programa de Transformación Productiva, 2012. Pág.: 2-7

- Sector De Agroindustria (Chocolatería, Confitería y sus Materias Primas)

Dentro de las acciones del 2013, el PTP se caracterizó por lo siguiente:

- ✓ El Programa de Transformación Productiva ha sido un actor determinante en promover espacios de concertación y análisis de instrumentos, tales como el Fondo de Estabilización de Precios, desarrollado con el fin de identificar el impacto del costo de insumos en la competitividad del sector de Chocolatería, Confitería y Materias Primas.
- ✓ De acuerdo con el plan estratégico del sector, para el 2013 el PTP apoyará al sector cacaotero mediante la contratación de consultorías orientadas a: Fortalecimiento asociativo, Caracterización de cacao, Consolidación de jardines clónales y Sistema de Información para el sector. Es importante resaltar que las anteriores iniciativas están articuladas con entidades como Agronet-Ministerio de Agricultura, Corpoica, Departamento de Prosperidad Social, Unidad de Consolidación Territorial, Consejo Nacional Cacaotero, entre otras.
- ✓ La Mesa de Confitería establecida en el SENA, Regional Buga, se encuentra diseñando los programas de formación para el mejoramiento de las capacidades técnicas del recurso humano vinculado al sector, los cuales entrarán en operatividad en el cuarto trimestre del 2013 junto con la Escuela de Confitería.

Gráfico 4. Estado del sector de chocolatería. Confitería y sus materias primas



Fuente:

http://www.ptp.com.co/Chocolateria_Confiteria_MateriasPrimas/Chocolateria_confiteria.aspx

Acciones a resaltar 2013

- ✓ El PTP apoyo la creación del Centro de Formación de Confitería del Sena, en la ciudad de Buga, bajo el enfoque de “formación para el trabajo” con el fin de desarrollar programas de formación en producción de confitería y dulcería.
- ✓ Se estructuró el programa de articulación y fortalecimiento en Inspección, vigilancia y control para las entidades de orden nacional y regional, que permita mejorar la capacidad de inspección en acciones conjuntas con otras entidades. Producto de este ejercicio, se logró la incautación de 21 kilos ilegales y de contrabando.
- ✓ Actualmente el PTP adelanta 3 proyectos para mejorar la productividad y competitividad del eslabón cacaotero:
 - Desarrollo de programa de fortalecimiento asociativo que beneficiara a 8 y 1000 productores.

-
- Diseño e implementación de un sistema de calificación y clasificación de estándares de calidad

Tabla 4. Acciones PTP 2013

| SECTOR PTP | INCONSISTENCIA |
|---------------------------|--|
| Lácteo | La leche, insumo del sector, presenta un arancel nominal del 98%, el cual afecta la Tasa de Protección Efectiva (TPE) de los bienes finales de la cadena, actuando como un desincentivo a la producción de este tipo de bienes. |
| Chocolatería y confitería | <p>La REA redujo sus aranceles de bienes finales del 20% al 15%. Sin embargo, mantuvo los aranceles de insumos como el cacao (10%) y el tostado (15%); el de la leche (98%); los lactosueros (94%); las grasas (20% más -o menos- el arancel variable del SAFF del aceite de palma); y el de la glucosa (20% más -o menos- el variable del SAFF).</p> <p>Adicionalmente, la REA afectó la cadena al incrementar el arancel de insumos como empaques y maquinaria del 5% al 10%.</p> <p>Aunque la REA redujo el arancel del azúcar al 15% (bajando cinco puntos porcentuales), éste y sus derivados tienen el arancel variable de la franja y pertenecen al Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar (FEPA).</p> |

Fuente: Informe nacional de competitividad 2012-2013 pag4
<http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

Durante el año 2012:

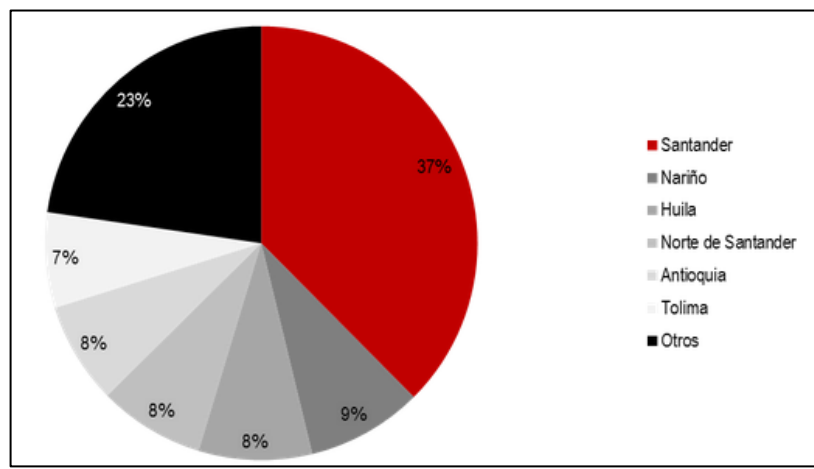
- ✓ PTP apoyo prácticas para la mejora de la productividad y fortalecimiento de mecanismos de asociatividad.
- ✓ El consumidor busca productos de alta calidad, empaque llamativo y precios competitivos que se adapten a sus gustos en cuanto a tamaño y sabor.
- ✓ El sistema de distribución para las líneas de confitería se dividen en dos tipos de distribuidor: Cadenas de supermercado y Distribuidores Mayoristas.
- ✓ Los adultos consumen cada vez más productos “light”, “fat free” y en general más saludables.
- ✓ Cada vez más se fortalece el desarrollo de empaques novedosos y figuras de comics que representen un atractivo a la hora de compra

2.2.7 Análisis del Sector de confitería

2013

Colombia, junto a Ecuador, Perú y Venezuela producen el 70% de los mejores cacao del mundo, denominados Fino Aroma. Durante 2013 el PIB del sector, su producción y exportaciones presentaron un comportamiento favorable, sin embargo problemas en la entrega de subsidios conllevaron a la posibilidad de un paro para el primer semestre de 2014. Uno de los segmentos que mayor dinamismo ha presentado en el sector es el de helados. Pese a la temporada de lluvias registradas en 2013, el negocio de helados empacados generó ingresos por U\$ 600 millones, lo que significa un crecimiento del 10%, y todo indica que para 2014 este comportamiento se mantendrá. La aspiración del sector a nivel nacional es que para el año 2020 las ventas asciendan a 978 mil toneladas por valor de 2.201 millones de dólares, con una participación de 43 mil toneladas por un valor de 783 millones de dólares en exportaciones y de 934 mil toneladas por un valor de 1.418 millones de dólares en ventas locales.¹⁵

Gráfico 5. Zonas Cacaoteras Colombia



Fuente: Proexport

Tabla 5. Principales Empresas Colombianas del Sector Confitería

¹⁵ https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=95&Itemid=240

| Empresa | Estado de Resultados | | | Balance General | | |
|-------------------------------|------------------------|---------------------|----------------|-----------------|--------------|------------------|
| | Ingresos Operacionales | Resultado Operativo | Resultado Neto | Activo total | Pasivo Total | Patrimonio Total |
| 1 Colombina S.A. | \$1.393.515 | \$133.827 | \$56.078 | \$1.298.037 | \$756.453 | \$541.584 |
| 5 C.I. Súper Alimentos S.A. | \$150.548 | \$6.480 | \$45 | \$163.276 | \$101.198 | \$62.077 |
| 10 Kraft Foods Colombia Ltda. | \$63.764 | \$(9.740) | \$(7.281) | \$35.331 | \$56.220 | \$(20.889) |

Fuente: Proexport.

Tabla 6. Indicadores Financieros sector de Chocolate y Confitería

| Indicador | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rentabilidad | | | | | | |
| Margen Operativo | 17,1% | 5,2% | 3,2% | 15,6% | 5,3% | 6,7% |
| Margen Neto | 15,7% | 5,5% | 3,7% | 13,9% | 5,4% | 3,6% |
| Liquidez | | | | | | |
| Liquidez Corriente (Razón Corriente) | 1,3 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,3 |
| Ciclo Operacional | 39 | 34 | 49 | 36 | 51 | 42 |
| Endeudamiento | | | | | | |
| Endeudamiento con Valorizaciones | 18,3% | 47,2% | 48,5% | 13,2% | 42,7% | 48,5% |
| Endeudamiento sin Valorizaciones | 23,3% | 60,6% | 64,2% | 21,7% | 53,7% | 61,9% |
| <i>Los indicadores financieros fueron calculados por Sectorial tomando como base la información de Estados Financieros de un promedio de 23 empresas pertenecientes al sector de Chocolate y Confitería</i> | | | | | | |

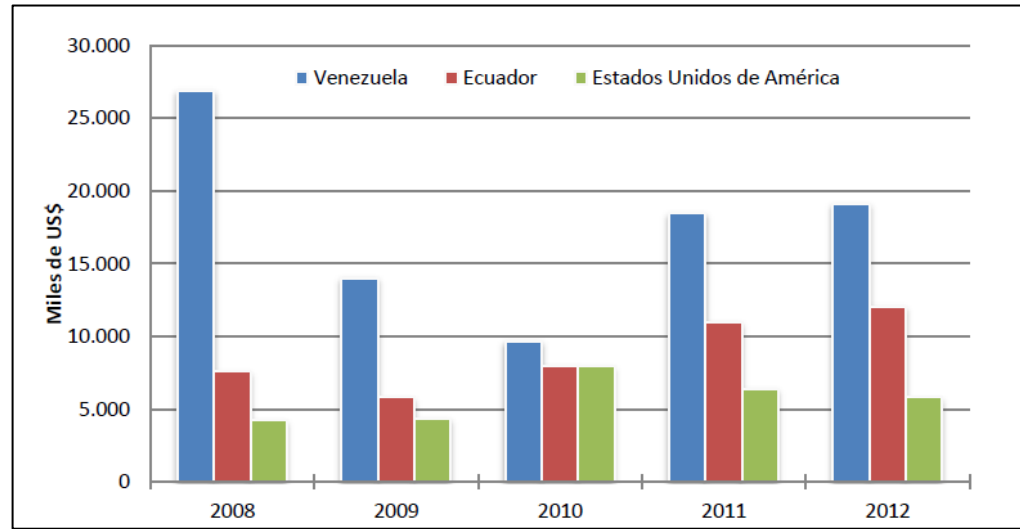
Fuente: Proexport.

Según el estudio sobre los costos de producción de algunos sectores pertenecientes al programa de transformación productiva, presentado a BACOLDEX realizado durante el año 2013, se pudo concluir del sector de la confitería lo siguiente.

Principales destinos

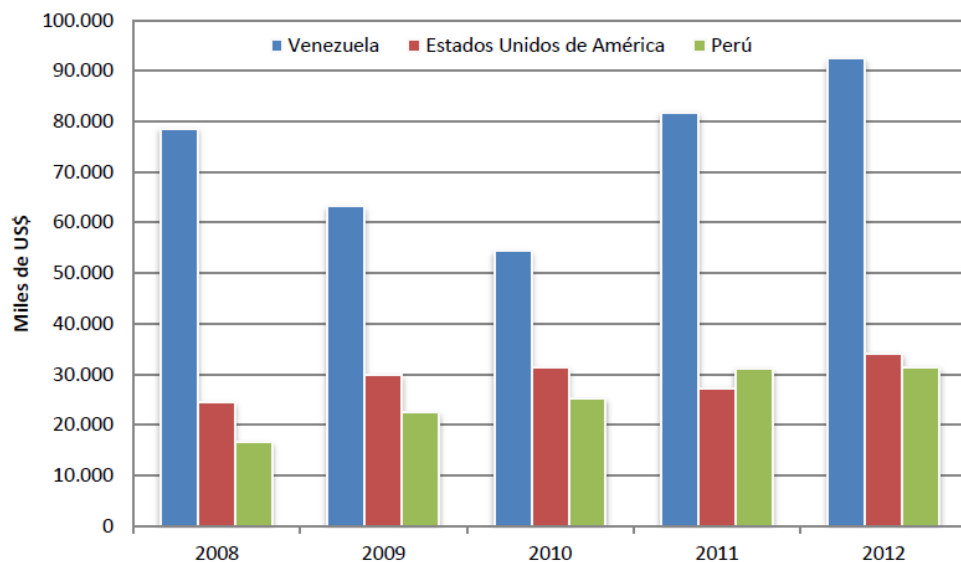
Los principales destinos de chocolatería de Colombia son Venezuela, Ecuador, y EEUU. En confitería, los principales destinos de Colombia son Venezuela, Perú y Estados Unidos.

Gráfico 6. Principales destinos de exportaciones colombianas de chocolate y demás preparaciones que contengan cacao



Fuente: Trademap (International Trade center)

Gráfico 7. Principales mercados de destino de las exportaciones colombianas de artículos de confitería sin cacao



Fuente: Trademap (International Trade center)

Principales competidores en los mercados destino de Colombia

Ya que Colombia es exportador líder en los mercados de chocolatería y confitería andinos (Venezuela, Perú y Ecuador) con proporciones amplias con respecto al segundo exportador, la competencia de Colombia está en el mercado de EEUU (en donde Colombia no figura ni en los diez primeros puestos); por eso, en gran medida la determinación de los competidores de Colombia se basa en las posiciones en el mercado de EEUU.¹⁶

En los mercados de destino de chocolatería y confitería de Colombia, los competidores son **México, Brasil y China**. México es un competidor que ha ganado participación en el mercado de chocolates en Venezuela, y además es el segundo más grande proveedor de chocolates y confites a EEUU. Brasil presenta una participación similar a la de Colombia en el mercado de EEUU, y el índice de competidores arroja valores de -0,74 en chocolatería y de -0,35 en confitería. China, que tiene una participación similar a la de Colombia en el mercado de chocolatería en EEUU, arroja un índice de -0,82.

Tabla 7. Competidores y Referentes

| SECTOR | COMPETIDORES Y REFERENTES | |
|---|--------------------------------|--------|
| CHOCOLATERÍA, CONFITERÍA Y SUS MATERIAS PRIMAS | Principales Competidores | Brasil |
| | | México |
| | | China |
| | Referente en nuestros mercados | Canadá |
| Referente Mundial | Alemania | |

Fuente: Informe Proexport. Sector agroindustrial colombiano 2013.

Costos Macroeconómicos

Los costos macroeconómicos son la categoría más amplia y más transversal del sector. Diferencias en el entorno macroeconómico entre países afectan a la competitividad de todos los sectores y su capacidad de reducir costos, generar propuestas de valor y comenzar a exportar. En particular, consideramos tres indicadores macroeconómicos con incidencia en el sector: la inflación, la tasa de interés real, y la tasa de cambio real.¹⁷

¹⁶ https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=95&Itemid=240

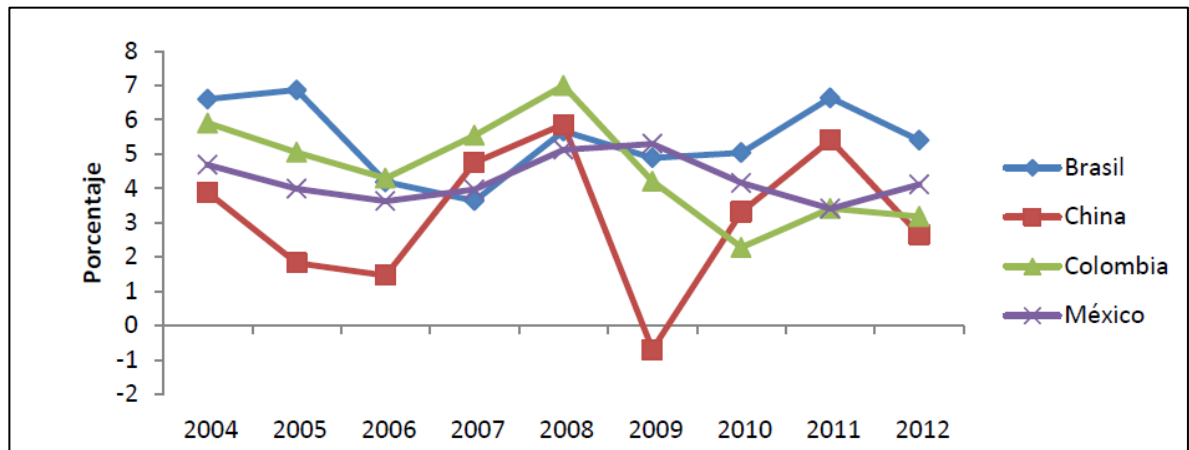
¹⁷ https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=95&Itemid=240

Costos de la inflación y tasa de interés

La inflación impone varios tipos de costos a la actividad productiva. Por un lado, introduce incertidumbre afectando la capacidad de hacer planes de inversión a largo plazo. La incertidumbre introduce costos adicionales, genéricamente llamados costos de menú o de listas de precios, requeridos al tener que ajustar precios con frecuencia. En el contexto de cadenas de valor, la inflación impone un costo adicional en la medida en la que entorpece relaciones verticales de largo plazo.

El Gráfico 7 muestra la evolución de las tasas de inflación de Colombia y los países de referencia entre 2004 y 2012. Colombia se ha destacado por tener una inflación moderada y poco volátil durante el periodo y con tendencia a la baja. Con excepción del periodo 2007-2008, la inflación en Colombia ha sido menor que en Brasil, desde 2009 es inferior a la inflación de Brasil y México, y es menos volátil que la inflación china. La combinación de nivel y estabilidad le da a Colombia una ventaja competitiva al propiciar un entorno macroeconómico favorable para el desarrollo de cadenas productivas.¹⁸

Gráfico 8. Inflación anual de Colombia y países competidores del sector de chocolatería y confitería.



Fuente. Indicadores de Desarrollo, Banco Mundial

La capacidad de transferir recursos entre ahorradores e inversionistas o entre aquellos que tienen fondos disponibles pero no tienen oportunidades de inversión y aquellos con oportunidades pero con emprendimientos, es un factor esencial para el desarrollo y crecimiento de nuevos sectores. La posibilidad de endeudarse

¹⁸ https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=95&Itemid=240

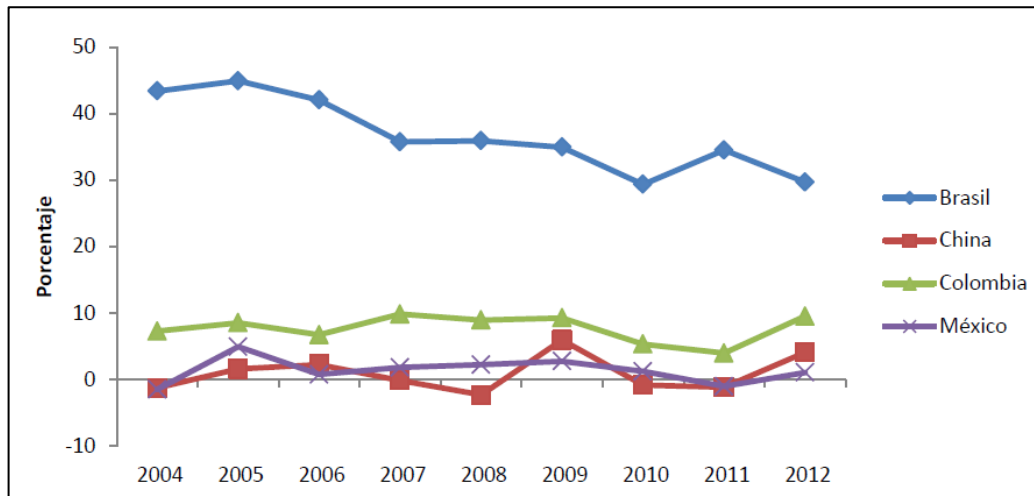
a bajo costo permite desvincular el emprendimiento de la capacidad financiera y transferir recursos esperados del futuro desempeño del emprendimiento hacia el presente cuando las inversiones iniciales son importantes.

Esta función del mercado de crédito es particularmente importante para impulsar sectores de clase mundial y nuevos sectores exportadores. El Gráfico 8 muestra la tasa de interés real para Colombia y los países de referencia. La tasa de interés es particularmente alta en Brasil aunque ha experimentado reducciones importantes durante el periodo. La tasa de interés de Colombia es superior a la de China y México. Esto puede indicar un menor acceso al crédito en Colombia. En particular, oculto en el promedio de la gráfica, subyacen posibilidades de acceso a crédito heterogéneo por regiones, ramas de actividad económica y por tamaño de empresa. Como una primera aproximación al tema del costo y acceso al financiamiento, se supone que este indicador refleja tanto el costo como la posibilidad de endeudamiento. Para el sector de confitería y chocolatería, este gráfico indica una desventaja para Colombia frente a dos de sus principales 3 competidores.

En la medida en la que la tasa de interés real reportada refleja una política monetaria menos expansiva del Banco de la República de Colombia que la del Banco de México, pero acorde con metas de inflación e intervenciones cambiarias, la diferencia en tasas de interés puede ser leída como parte de una estrategia global que redunde en estabilidad macroeconómica a largo plazo.

Ahora bien, en términos sectoriales, la actividad financiera en Colombia debe mejorar sustancialmente para elevar la competitividad de la economía.

Gráfico 9. Tasa de interés real de Colombia y países competidores del sector de chocolatería y confitería

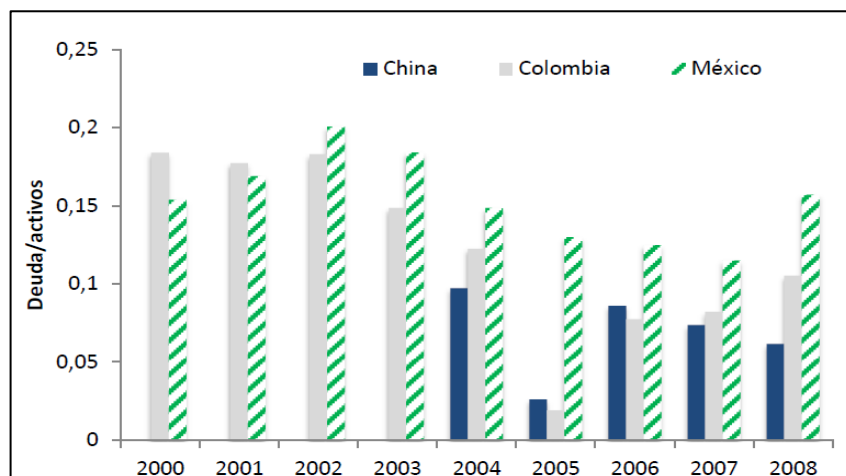


Fuente. Indicadores de Desarrollo, Banco Mundial

Entre 2000-2008 el sector de chocolatería y confitería en Colombia presentó un endeudamiento relativamente inferior al de México y relativamente mayor al de China. La razón deuda/activos en México tuvo una tendencia decreciente entre 2002-2007 cuando pasó de 0,2 a 0,11, y luego en 2008 se incrementó hasta llegar a 0,16. En Colombia tuvo un comportamiento similar, pasando de 0,18 en 2002 hasta 0,08 en 2006, y luego revirtió su tendencia e incrementó hasta 0,11 en 2008. Las empresas de China también vieron su razón deuda/activos disminuir de 0,1 en 2004 hasta 0,06 en 2008.

De estas razones de deuda se desprende que la tasa de interés y la inflación imponen costos relativamente mayores a las empresas de chocolatería y confitería de Colombia que a las de China, pero relativamente menores que a las de México.

Gráfico 10. Endeudamiento de Colombia y países competidores del sector de chocolatería y confitería.



Fuente. Indicadores de Desarrollo, Banco Mundial

2012

La confitería como producto de consumo hace parte de la industria de alimentos empacados o envasados, la cual, en 2012 logró ventas por cerca de US\$2,2 billones en el mundo, según informes registrados por Euromonitor. La participación de la confitería, en especial los chocolates, en ese mercado fue de aproximadamente 8,2%, antecediendo a la industria pastelera y de alimentos procesados refrigerados. Las compañías más importantes a nivel mundial son Mars Inc. (EE.UU.), Mondelez International (EE.UU.), Nestlé SA (Suiza), Hershey Co (EE.UU.) y Ferrero Group (Italia).¹⁹

La primera empresa latinoamericana situada en ese ranquin es Arcor (Argentina), la cual se ubica en el puesto número nueve en participación de mercado, seguido de la empresa mexicana Grupo Bimbo, ubicada en el puesto 23. En tanto, la empresa colombiana mejor posicionada es Colombina SA, que se encuentra en el puesto 43.

En Colombia, esta industria ha tomado relevancia dada la creciente demanda mundial por parte de los consumidores de todas las edades y la ventaja a nivel mundial que representa el producir internamente sus principales materias primas que son el cacao, el azúcar y la glucosa. Es por esto que las empresas confiteras y chocolateras colombianas han apostado a la inversión en investigación y

¹⁹ AMÉRICA ECONOMÍA, Colombia en el mundo de la confitería y la chocolatería en: <http://www.americaeconomia.com/ANÁLISIS-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>

desarrollo y a la adquisición de infraestructura y maquinaria necesaria para llevar a cabo esta actividad, con el fin fortalecer el mercado interno y así aumentar la competitividad en el ámbito internacional, potencializando las exportaciones. Cabe resaltar que Colombia es principalmente exportadora de estos productos y se ha centrado en el mercado venezolano, ecuatoriano y norteamericano, logrando un crecimiento aproximado de 21% en los últimos seis años.

En el país se reconocen tres compañías que sobresalen en el desarrollo de este mercado. La principal chocolatera colombiana, el Grupo Nutresa, fue fundada en 1920 y actualmente hace presencia en doce países; cuenta con planta en ocho de ellos y ha alcanzado ventas cercanas a los 301,9 billones de pesos colombianos anualmente, con lo cual abarca el 25,9% del mercado nacional.

Por otro lado, Colombina S.A. es una empresa vallecaucana en constante crecimiento, al punto tal que logra vender 262,9 billones de pesos colombianos al año, posicionándose en el segundo puesto a nivel nacional y en los primeros 50 de la industria a nivel mundial.

Finalmente, Aldor es otra compañía vallecaucana fundada en la ciudad Cali que ha incursionado en el comercio internacional desde 1993, y poco a poco se ha ido consolidando como una potencia caleña en esta materia, la que ha apostado a la inversión en el sector, aumentando constantemente su producción.

Basado en el tema de exportaciones, los bombones, caramelos, confites y pastillas son los principales productos que se exportan, especialmente a Venezuela, Ecuador y EE.UU, países a los cuales se dirige el 60% del total de las exportaciones de esta industria, que en 2012 logró ventas de 1164,4 billones de pesos colombianos.

La industria confitera en Colombia se ha visto beneficiada de aumentar su presencia internacional, gracias al proceso de la firma de los acuerdos comerciales con Estados Unidos, el acuerdo con México y el acuerdo parcial con Venezuela, los cuales generan nuevos retos y oportunidades en estos mercados.

- Dulces Artesanales

En el sector de la confitería existen también los dulces artesanales, los cuales han logrado un lugar importante en la canasta de consumo y regalos del país. Una de las empresas destacadas en este tipo de dulces, es la Chocolatería Truffelinos, que ofrece más de 50 productos diferentes en un sistema de ventas tipo “barra de ensaladas” y otra empresa de dulces artesanales es Dulces Emilita, la cual le hace gran competencia a los dulces estándar, con sus productos a base de recetas gourmet y presentaciones atractivas

Según la opinión del Gerente de la Chocolatería Truffelinos, en Bogotá se está viendo un incremento en la oferta de productos que están en la categoría de dulces artesanales, debido al dinamismo general que tiene la gastronomía fina en la ciudad, sin embargo la demanda no responde en la misma dinámica, teniendo en cuenta el estilo de vida tradicionalista en sus costumbres. Especialmente en el caso de los chocolates, donde aún son vistos como un artículo para regalar y no un alimento propio de consumo.²⁰

Según este directivo, en Colombia los *chocolates artesanales* compiten con las flores al expresar sentimientos hacia otra persona, mientras que en Europa, la gente compra sus 100 gr. de chocolate diarios, porque esa es su “dosis personal”. Un aspecto a resaltar es que para la elaboración de estos productos se importan nueces, almendras y avellanas, aunque el cacao nacional es considerado de muy alta calidad en el mundo.²¹

- *Canales de Distribución de Dulces Artesanales*

Gran parte del consumo colombiano de este tipo de productos aún se realiza por el canal tradicional, el cual hace referencia las tiendas de barrio; una de las razones por las cuales las ventas han aumentado es el exitoso modelo de distribución que tienen los grandes productores. En los almacenes Éxito, las cifras en unidades muestran que las golosinas de chocolate generan mayor valor debido al costo del cacao. Esta cadena estima que gran parte de la innovación de este sector se ha enfocado en los cambios de sabores, donde la tendencia actual es tener diferentes productos de acuerdo a los consumidores (niños, adolescentes y adultos). Esto ha sido particularmente notorio en la categoría de golosinas de chocolate, donde se ha desarrollado el concepto de variaciones de cacao para generar un juego de sabores entre los productos.

Según directivos de Carrefour, las variaciones en el sector de la confitería, se han dado también en empaque, formas y figuras. Para esta cadena, las referencias de mayor rotación son las chocolatinas pequeñas y fáciles de llevar, mientras en confitería, el número uno se lo llevan los chicos. Esta categoría ha tenido un crecimiento constante del 20% en chocolatería y 12% en confitería en los dos últimos años, y en la misma medida el consumo también se ha especializado, aumentando las referencias.

Respecto a las épocas de mayor venta, las dos cadenas estiman que las ventas son estacionales. En los meses de septiembre y diciembre las golosinas de

²⁰ AMÉRICA ECONOMÍA, Colombia en el mundo de la confitería y la chocolatería en: <http://www.americaeconomia.com/ANÁLISIS-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>

²¹ AMÉRICA ECONOMÍA, Colombia en el mundo de la confitería y la chocolatería en: <http://www.americaeconomia.com/ANÁLISIS-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>

chocolate, en especial los estuches de chocolates, tienen mucho protagonismo, mientras que en el mes de octubre las golosinas de dulce son las que generan mayor movimiento en las góndolas. En los meses de temporada normal, entre las golosinas de dulce, los productos más vendidos son los confites y los chicles y en las golosinas de chocolate, los chocolates de barra sólida y agregada, es decir, los que tienen mezclas de maní, frutos secos y caramelos

Además de estos aspectos, los canales encuentran importante la gran dinámica generada por las empresas importadoras de confites, en cuyos productos los consumidores encuentran nuevas y variadas alternativas.²²

2.2.8 Sector de la confitería: Oferta en Estados Unidos

El sector de la confitería incluye: confitería de chocolate, confitería sin chocolate (incluye: confites duros, mentas, barras de cereales, confites suaves, confites con licor) y las gomas de mascar (chicles).

A nivel del productor, las ventas totales de este sector dentro de Estados Unidos en 2007 llegaron a US\$17.891 millones, de los cuales US\$15.628 millones fueron producción local y US\$2.263 millones en importaciones, representado en 3.500 millones de kilos. La producción se distribuye en: chocolates 61%, confitería sin chocolate 29% y el restante 10% en otros dulces. Por su parte, el 55% de las importaciones corresponde a confitería sin chocolate, el 38% a chocolates y el restante 7% a otros dulces.

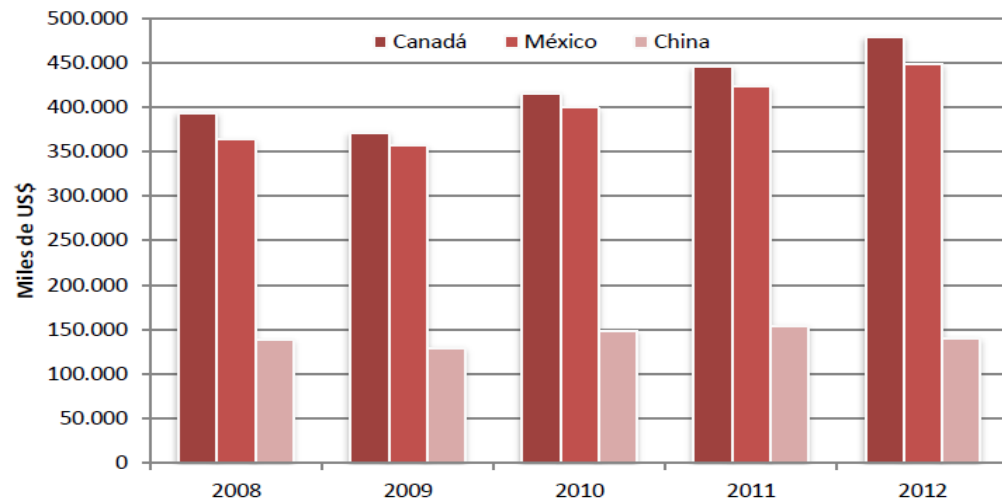
Las exportaciones de productos de confitería equivalen al 5% de la producción local, el restante 95% es dedicado al mercado nacional. Siendo el 67% de las exportaciones las de chocolates, el 28% de confitería sin chocolate y el 5% restante otros dulces.

Las ventas al detal fueron de US\$29.052 millones en 2007. La participación de esta categoría dentro de las ventas totales de alimentos al detal se ha mantenido desde el año 2000 hasta el momento en el 7%, y las proyecciones a 2011 indican que se mantendrá en este valor.

Este sector está integrado por más de 300 empresas, de las cuales, las cinco primeras (Hershey, Mars, Wrigley, Nestle y Cadbury-Adams) tienen el 70% del mercado.

²² IBID.

Gráfico 11. Principales proveedores a EEUU de artículos de confitería sin cacao



Fuente: Proexport

Tabla 8. Índice de competidores de Colombia en el mercado estadounidense de confitería sin cacao

| | Correlación Exportaciones 2008-2012 | Relación Exportaciones promedio 2008-2012 | Índice competidores (según exportaciones promedio 2008-2012) | Relación Exportaciones 2012 | de en | Índice competidores (según exportaciones en 2012) |
|-----------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|-------|---|
| Canadá | 0,66 | 0,08 | 0,05 | 0,08 | | 0,05 |
| México | 0,72 | 0,08 | 0,06 | 0,08 | | 0,06 |
| China | 0,05 | 0,22 | 0,01 | 0,27 | | 0,01 |
| Alemania | 0,71 | 0,64 | 0,45 | 0,60 | | 0,42 |
| España | 0,72 | 0,88 | 0,64 | 0,72 | | 0,52 |
| Turquía | 0,57 | 0,88 | 0,50 | 0,93 | | 0,53 |
| Brasil | -0,35 | 0,82 | -0,29 | 0,95 | | -0,34 |
| Colombia | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | 1,00 |
| Tailandia | 0,71 | 0,81 | 0,57 | 0,77 | | 0,54 |
| Argentina | 0,02 | 0,94 | 0,02 | 0,66 | | 0,01 |
| Suiza | 0,32 | 0,74 | 0,24 | 0,64 | | 0,21 |
| Holanda | -0,57 | 0,74 | -0,42 | 0,62 | | -0,35 |

Fuente: Proexport

• **Productos líderes en exportación**²⁴

²³ PROEXPORT COLOMBIA, Oportunidades Comerciales en Estados Unidos: Sector Confitería.2008

²⁴ PROEXPORT COLOMBIA, Oportunidades Comerciales en Estados Unidos: Sector Confitería.2008

Los bombones, caramelos, confites y pastillas han sido los productos líderes en exportación, con una participación promedio en el período 2002 y 2007 del 61% en las ventas al exterior totales del sector. Le siguen los chicles (gomas de mascar) con una participación promedio anual del 19%. Por su parte, los productos de confitería con chocolate tuvieron una participación promedio del 7%.

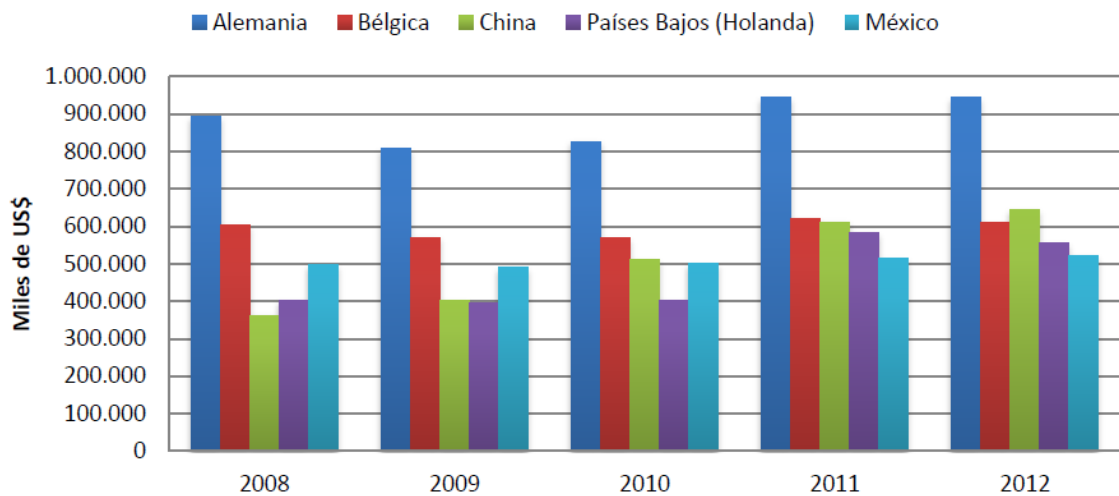
En los siete primeros meses del año los bombones, caramelos, confites y pastillas continúan siendo el producto líder en exportaciones, con una participación del 65,9% (US\$112,3 millones). Las exportaciones de chicles tuvieron una participación del 16,2% (US\$27,7 millones) y los productos de confitería de chocolate participaron con el del 10,7% (US\$17,4 millones).

Principal referente en los mercados de destino de Colombia

De los mercados de destino de chocolates y confites de Colombia, EEUU es el de mayor tamaño (y también es el mayor importador mundial de estos productos). El principal proveedor de estos productos a EEUU es **Canadá**, por lo cual se selecciona como el país referente en los mercados de destino de Colombia.

Referente mundial

Gráfico 12. Principales exportadores de chocolatería y confitería



Fuente: Proexport

El mayor exportador mundial tanto de chocolatería como de confitería es **Alemania**.

- Informe TLC Colombia- Estados Unidos 2012²⁵

Según informe sobre el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, el estilo de vida agitada y el cambio en los últimos patrones de alimentación de los últimos tiempos llevan a la adquisición de productos fáciles de portar.

Es necesario tener en cuenta iniciativas como la del Departamento de Salud, que busca reducir el porcentaje de personas con sobrepeso obesas a la mitad; el crecimiento de la Diabetes y enfermedades cardiovasculares relacionadas con el exceso de azúcar en la dieta alimenticia, han generado una tendencia hacia los productos bajos en carbohidratos y orgánicos. Esto se ve reflejado en la participación dentro del mercado que ha tomado la confitería dietética.

Así mismo las ventas de confitería sin chocolate crecieron 16% en el último año, mientras que el resto de la confitería sin chocolate disminuyó 3,8%.

En chocolate se han desarrollado programas en productos Fancy con un mercado objetivo gourmet, donde el empaque juega un papel importante. Son productos con un sabor menos dulce, pues el nicho está acostumbrado a productos europeos.

El mercado étnico se presenta como una gran oportunidad para los productos colombianos. En la actualidad aproximadamente el 15% de la población norteamericana es latina, es decir, un mercado potencial de gran tamaño y con gustos en alimentación, cultura e idioma, similares a los colombianos.

La distribución de las ventas por canales dentro de Estados Unidos se da de la siguiente manera: los supermercados/ los hipermercados tienen el 47% de participación en confitería, las tiendas de conveniencia el 19%, las independientes el 16,4% y otros 17,6%

²⁵ PROEXPORT, Abecedé Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos: Informe de oportunidades 2012. Páginas: 14-15.

2.2.9 Caracterización de las empresas en el sector de confitería en Santander

- Existen 39 empresas dulceras en Santander, de las cuales 38 se ubican en la clasificación de microempresas, ya que sus activos se encuentran entre \$500.000 y \$102. 561. 419 millones de pesos. Solo una empresa clasifica como pequeña empresa (Dulces el Paragüitas), cuyos activos tienen un valor de \$585.47 millones de pesos.²⁶

Tabla 9. Datos económicos empresas sector confitería en Santander

| EMPRESAS | ACTIVOS | VENTAS | PATRIMONIO | UTILIDAD |
|--------------------------------|------------|--------------|------------|-----------|
| <i>Dulces Paragüitas</i> | 5.469.158 | .241.609.167 | 3.091.148 | 754.024 |
| <i>Dulces y manjares Celis</i> | 11.939.000 | 75.858.477 | 9.936.137 | 129.153 |
| <i>Dulces Dugal</i> | 1.300.000 | 121.530.000 | 1.300.000 | 4.454.550 |
| <i>Pasiones Florideñas</i> | 5.000.000 | 10.000.000 | 5.000.000 | 3.000.000 |

Fuente: Estudio de competitividad sector de confitería en Santander

2.2.9.1 Principales Empresas Dulceras Área Metropolitana de Bucaramanga²⁷

a. Dulces Paragüitas: Creada en 1980 y desde entonces dedicada a la fabricación de dulces típicos, elaborados a base de leche y frutas tropicales.

b. Mazapán Santandereano: Nace el 8 de mayo de 1982 con el objeto de elaborar mazapanes en Colombia

c. La Casita de las delicias: Fundada el 19 de marzo de 1980 con la venta de melcochas, obleas con arequipe y brevas rellenas con arequipe, las cuales se preparan con todo el cuidado que exige esta fruta

²⁶ VALERO GLADYS, Análisis de Competitividad del Sector del dulce en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Magíster en Administración de la Universidad Santo Tomás Docente Facultad Administración de Empresas Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

²⁷ IBID.

A continuación se muestra en la Tabla 10, el listado de empresas productoras y/o comercializadora en Bucaramanga y su área metropolitana más representativas en el sector de la confitería.

Tabla 10. Listado de empresas productoras y/o comercializadoras de dulces en Santander

| Empresas que producen dulces en el Municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana | | |
|--|---|-----------------|
| EMPRESA | DIRECCION | TELEFONO |
| Dulces el Paragüitas | Cra. 10 No. 4-60 F/blanca | 6489724 |
| Alimentos Bonqui | Cll. 18 No. 27-35 B/manga | 6905308 |
| Antójate de Santander | Cra. 36 No.52-21 B/manga | 6432332 |
| Arequipe Puro Santandereano | Cll. 6 No. 12-98 Nuevo Villabel | 6820064 |
| Arequipe y Obleas Tentaciones | Cll. 44 No. 29 ^a -35 B/manga | 6573815 |
| Candy Shop | Cra. 35 ^a No. 49-55 L 301-16 B/manga | 6478679 |
| Casero Real | Cra. 15 No. 57-50 Int. 5 Mirador del Reposo | 6493082 |
| Colombina S.A | Parque Industrial Cll. B Bdg 2 B/manga | 6762131 |
| Comercializadora Alogran | Cll. 91 No. 20-52 Diamante II | 6368741 |
| Comestibles Ítalo S.A | Cll. 35 No. 18-21 Oficina 806 B/manga | 6523692 |
| Confitecol S.A | Cll. 58 No. 8-03 L-1C C.C Garibaldi vía Girón | 6532983 |
| Confitiendas Real | Cra. 22 No. 13-16 B/manga | 6714129 |
| Delicias Florideñas | Cra. 7 No.5-20 F/blanca | 6499174 |
| Dulces Alba | Cra. 10 No.41-01 B/manga | 6301976 |
| Dulce Arte | Cra. 8 No. 41-25 Lagos II | 6487128 |
| Dulces Búcaros | Cra. 10 No. 41-10 B/manga | 6335698 |
| Dulces Celis | Cra.7 No.5-06 F/blanca | 6751167 |
| Dulces el Tejar de las Delicias | Dg. 105 No. 31-11 Asturias I | 6830606 |
| Dulces Jhoma | Cra.2 Cll. 6 manz. D Casa 13 Piedecuesta | 6540085 |
| Dulces la Guaca | Cra. 20 No. 14-59 B/manga | 6713931 |
| Dulces Lantoro | Cl 16 # 31A-02 San Alonso | 6321220 |
| Dulces Lily | Cra. 9 ^a No. 7-39 Piedecuesta | 6555529 |

| | | |
|--|---|---------|
| Dulce Magic | Cra. 35A # 49-07 L- 323 B/manga | 6575961 |
| Dulces Manjares y Conservas Celis | Cl 7 # 15-72 El Limoncito Floridablanca | 6481713 |
| Dulces Mantilla | Cra. 21 # 28-68 B/manga | 6457602 |
| Dulces Renacer | Cra. 20 # 17-36 B/manga | 6716011 |
| Dulces Sensación | Cll. 10 # 7-73 Piedecuesta | 6556283 |
| Dulces y Obleas Cupido | Cll. 5 # 5-74 Floridablanca | 6826450 |
| Dulces y Obleas la Gitanilla | Tr 1 # 25-170 Buenos Aires Floridablanca | 6395271 |
| Dulces y Panuchas Rogel | Cll. 100 # 22A-39 Apto 201 Provenza | 6313349 |
| Dulces y Turrone Don Miguel | Cll. 16 # 12-48 Ciudad Valencia Floridablanca | 6385692 |
| Dulces Zapatoca | Cra. 10D # 67-51 Pablo VI | 6471091 |
| Dulcería Doña Mireya | Cra. 23 # 34-66 B/manga | 6455719 |
| Dulcería el Cóndor | Cll. 19 # 12-25 B/manga | 6710432 |
| Dulcería Juanita | Cl 122B # 66A-24 Las Palmeras Floridablanca | 6815402 |
| Dulcería Sweet | Cr 9 # 4-06 Floridablanca | 6750339 |
| Dulcilandia | Cr 15 # 7B N-03 B/manga | 6561905 |
| El Portal del Dulce | Cl 106 # 29-89 Diamante I | 6515544 |
| Fábrica de Dulces Alba | Cr 32W # 63-63 Monterredondo | 6411757 |
| Fábrica de Dulces y Cocadas mi Corbatín | Cr 4C # 1A-03 Campo verde Piedecuesta | 6554259 |
| Fabrica y Distribuidora de Dulces el Mazapán Santandereano | Cr 31 # 111-09 El Dorado | 6363781 |
| La Burbujita | Cl 37 # 16-37 L- 126 B/manga | 6522186 |
| La Casita de las Delicias | Cr 24 # 87-68 Diamante II | 6361731 |
| Obleas y Repollas del Amor | Cr 7 # 5-21 Floridablanca | 6827333 |
| Papachis Delicias | Cl 6 # 7-12 Floridablanca | 6499066 |
| Samy Chocolat | Cr 35 # 51-110 Cabecera | 6479930 |
| Tradicional Cocada y Dulcería el Girones | Cl 18 # 26-05 Sta. Cruz Girón | 6590062 |

Fuente:

Elaboración

propia

2.2.9.2 Principales productos ofrecidos Área Metropolitana de Bucaramanga

El Sector del dulce en el Área Metropolitana de Bucaramanga presenta un variado portafolio de productos entre los que se encuentran: arequipe, manjar blanco, panuchas, coquitos, cortados de leche, cocadas, breva con arequipe, naranja con arequipe, limón con arequipe, mazapán, galletas rellenas de arequipe y jalea, bocadillo, obleas con arequipe y gomas.

2.2.10 Competitividad del Sector de Confitería en Santander ²⁸

Según el análisis de competitividad realizado por la docente de la Universidad Pontificia Bolivariana, Gladys Valero del sector del dulce en Bucaramanga y el área metropolitana, tomando como referencia las 39 empresas dulceras como muestra representativa inscritas en la cámara de comercio, se llegó a las siguientes conclusiones:

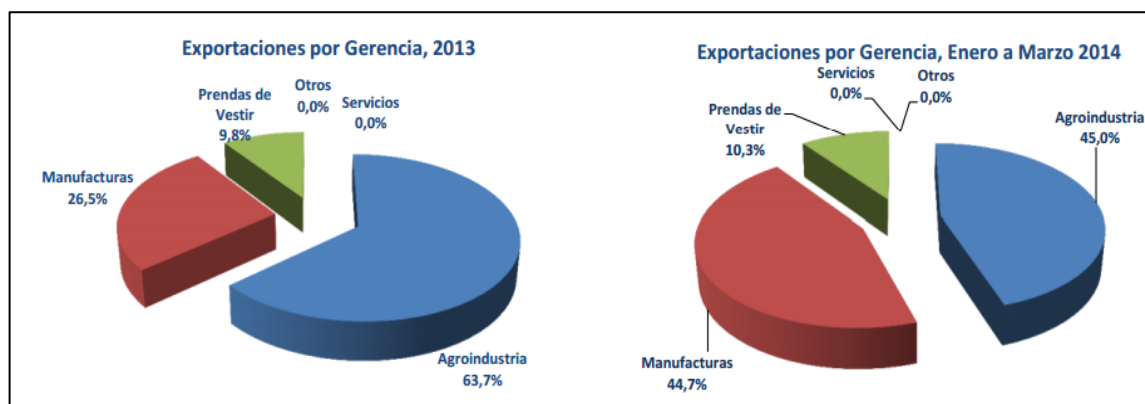
- Este sector se encuentra apoyado por políticas y soportes institucionales que intervienen en el desarrollo tecnológico, capacitación y formación del talento humano, así como también se encuentran las instituciones de apoyo para las exportaciones. El Centro de desarrollo Productivo de Alimentos (CDPA), el SENA, FOMIPYME, EXPOPYME, CAMARA DE COMERCIO Y CARCE Comité Asesor Regional de Comercio Exterior entre otros, los cuales están encargados de direccionar el sector tanto operativa como estratégicamente.
- En general el sector no es competitivo; sus procesos conservan estilos rudimentarios y elementales, razón clave para afirmar que es necesario avanzar y mejorar continuamente, de tal forma que a través del apoyo del entorno y un replanteamiento interno permanente, se facilite al sector alcanzar estándares de competitividad.
- El análisis de los cinco aspectos del diamante de competitividad permite identificar una marcada sensibilidad al ingreso de nuevos competidores. La potencialidad de crecimiento en este elemento exige que las empresas del sector se preparen cuidadosamente en este tema.
- Vista desde la perspectiva de las matrices de evaluación de cada una de las variables de competitividad se aprecia que resultados totales demuestran los bajos niveles en cuanto a competitividad.

²⁸ VALERO GLADYS, Análisis de Competitividad del Sector del dulce en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Magíster en Administración de la Universidad Santo Tomás Docente Facultad Administración de Empresas Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Durante el año 2013, según resultados de los análisis por PROEXPORT el sector de la confitería en Santander, ha sido liderado por la exportación del cacao dentro del negocio de la chocolatería y el sector de la agroindustria.

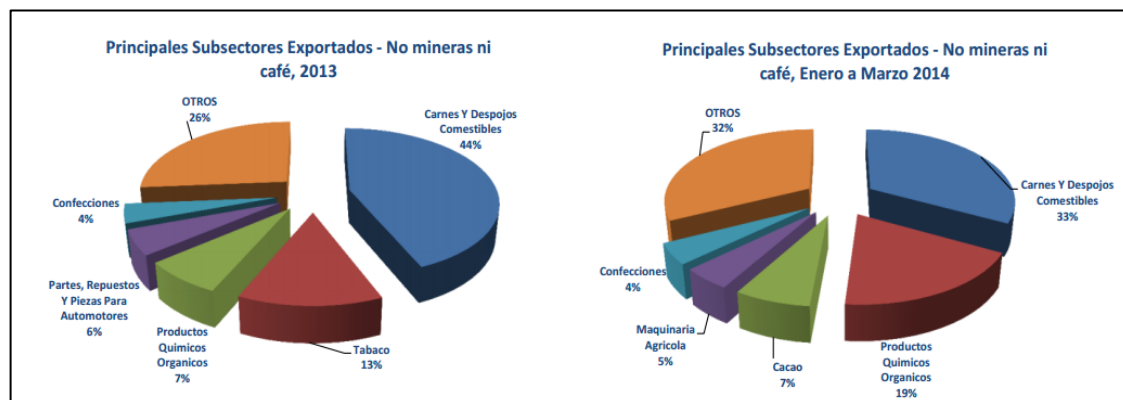
A continuación se muestra las principales graficas del comportamiento del sector de la agroindustria durante el año 2013 y a corte de marzo de 2014 en Santander.²⁹

Gráfico 13. Comportamiento sector Agroindustria por Gerencia año 2013 y corte de Marzo de 2014



Fuente: DANE. Cálculos PROEXPORT

Gráfico 14 Comportamiento sector Agroindustria principales subsectores exportados año 2013 y corte de Marzo de 2014



Fuente: DANE. Cálculos PROEXPOR

²⁹ http://www.proexport.com.co/sites/default/files/ficha_departamento_santander.pdf

2.3 ANALISIS FUERZAS DE PORTER SECTOR CONFITERIA

La labor fundamental de toda estrategia es comprender y hacer frente a la competencia, sin embargo la búsqueda de beneficio van más allá de los rivales consolidados de una industria, para alcanzar una rentabilidad adecuada se deben mirar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de rivalidad que se origina en la combinación de cinco fuerzas define la estructura de la industria y moldea la interacción competitiva dentro de ella. (Ver figura 4)³⁰

Si las fuerzas son intensas prácticamente ninguna empresa obtiene beneficio de la inversión, por el contrario si las fuerzas son benignas, muchas compañías son rentables. La estructura de la industria impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho si una industria produce un producto o servicio, tiene alta o baja tecnología, se encuentra regulado o no. A pesar de existir múltiples factores que afectan la rentabilidad de una industria a corto plazo (clima y ciclo empresarial), las fuerzas competitivas marcan la rentabilidad de mediano y largo plazo.

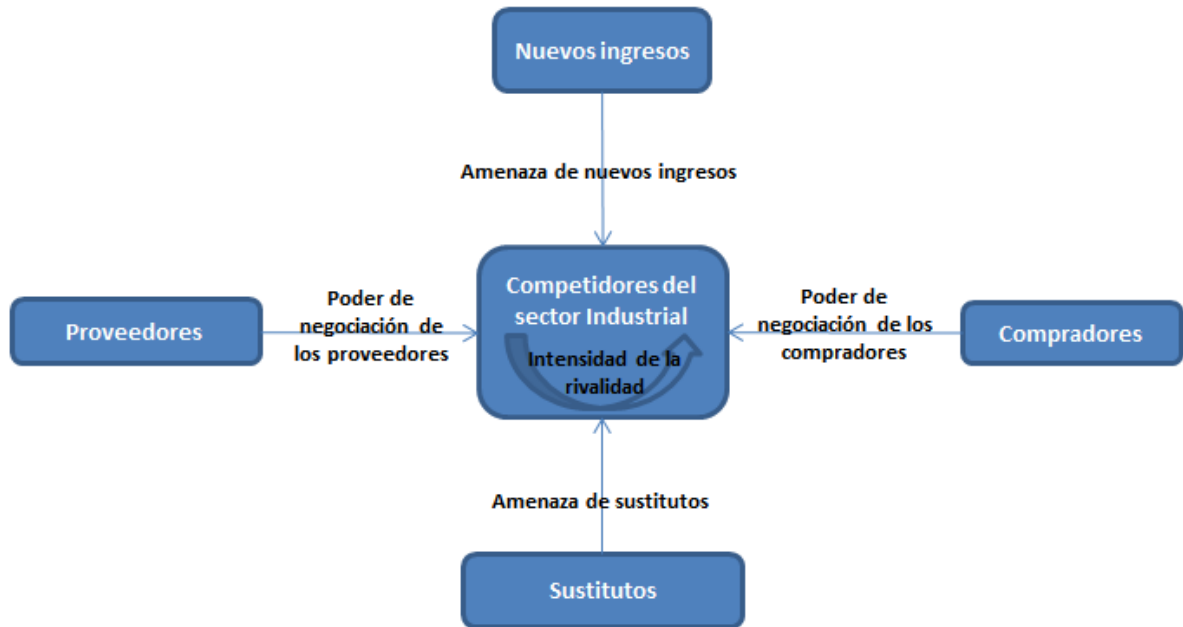
Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia a lo largo del tiempo. Las empresas por lo tanto deben comprender las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio propio con cruciales estrategias.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Michael Porter, se desarrolla a continuación el análisis del sector de la confitería aplicando el concepto de las cinco fuerzas competitivas, teniendo en cuenta el análisis del macro entorno y los campos principales donde las empresas que actualmente se dedican a la elaboración de dulces artesanales tienen que competir para aportar valor a sus productos.

La comprensión profunda sobre cómo ser competitivo en el negocio sienta las bases sobre las que se construyen decisiones empresariales, además permite a las compañías ser más globales en sus actividades puesto que el capital se mueve a través de diversas fronteras el modelo de competitividad revela roles que las empresas desconocen a la hora de conocer su entorno; la necesidad de nuevos tipos de relaciones entre empresas y gobierno, también influye en las estrategias de las compañías para permanecer en el mercado

³⁰ PORTER. Michael. Ser Competitivo. Edición Actualizada y Aumentada. Harvard Business School. España. 2009. Capítulo I. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Pág. 31-68

Figura 4. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael E. Porter. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.

2.3.1 Poder de negociación de los clientes.

El sector de la confitería ofrece múltiples opciones a los clientes para que puedan elegir de acuerdo a sus gustos o preferencias cual producto es el que se adapta más a sus necesidades. En el mercado actual esta industria ofrece productos como dulces artesanales, chocolates, turrone y mazapanes, caramelos, chicles y otros productos de confitería.

La variedad de productos en el mercado, se traduce a que no exista una fidelidad y/o preferencia definida por parte del consumidor en un producto en común, dado a que Bucaramanga es una de las principales ciudades del país llegan al mercado innumerables productos provenientes de diversas compañías tanto nacionales como internacionales, la confitería artesanal aunque se enfoca a clientes de estratos medios-altos, tiene que competir con múltiples artículos dado a la competencia actual y a que estos son elaborados a bajos costos y ofrecen innumerables opciones.

Por tal motivo, las empresas deben realizar estrategias y alianzas que permitan captar la mayor parte posible del mercado, es acá donde entra en juego factores como la infraestructura, tecnología, mano de obra calificada y volúmenes de producción, además de estrategias comerciales y de mercadeo que hagan más

llamativo los productos de la industria de la confitería como los empaques, las formas, los sabores, colores, promociones, entre otros.

Otro punto que demuestra que el poder de negociación en este momento está en los compradores es que las empresas deben realizar estrategias que permitan la disponibilidad de los artículos en puntos clave de la ciudad, de esta manera el cliente no debe realizar un gran desplazamiento para elegir un producto ya que algunos de ellos como chocolates, caramelos o chicles, pueden ser obtenidos en las populares tiendas de barrio. Esto hace que las empresas que se dedican a la elaboración de dulces artesanales deban realizar estrategias y/o alianzas comerciales que haga que los clientes lleguen a sus puntos principales de venta o que tengan acceso a sus productos, además deben localizarse en un sitio estratégico en donde exista una gran movilidad de gente como los centros comerciales buscando aprovechar esto a su favor y llamar la atención de las personas que visitan el lugar.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Bucaramanga actualmente es una de las principales ciudades del país, el departamento de Santander, en la actualidad posee una infraestructura vial adecuada y cuenta con una economía en desarrollo, que hace posible un aumento en la competitividad en la región, esto se traduce a que en la ciudad exista un crecimiento del comercio, la posibilidad de que una mayor cantidad de proveedores entren a disputarse los diferentes clientes que exista en la ciudad, beneficiando de esta manera al consumidor ya que existe una gran variedad de promociones y precios.

Para que existan los mejores productos, la industria de la confitería debe tener como base una materia prima con una calidad fundamental, el desarrollo de esta industria se ve ligado al desarrollo del azúcar, que es la base de toda la producción. Actualmente en Bucaramanga, existen productos como Incauca, Manuelita, Riopaila, Azúcar morena, azúcar marca éxito, entre otros. Esto hace que se pueda optar por diversos proveedores y que la producción no se interrumpa por la escasez de una marca en común. En la ciudad existen diversos depósitos de víveres a los cuales el azúcar llega en grandes volúmenes, esto permite que exista una relación de negociación con estos sitios que permiten plazos de pagos dependiendo de la necesidad de la empresa, manteniendo la materia prima sin afectar la liquidez de la organización.

De igual manera sucede con los productos como frutas, frutos secos, licores, vitaminas, endulzantes, colorantes, etc. En la ciudad estos productos se pueden encontrar con diversos proveedores que dependiendo el volumen de compra ofrecen promociones y formas de pago que facilitan la compra de materias primas. También existen proveedores en ciudades como Bogotá donde se pueden

conseguir materias primas de calidad alta y bajos precios, en este escenario entra en juego el volumen de compra, dado a que a mayor cantidad de producto demandado los costos de transporte disminuye.

En conclusión el poder de negociación con proveedores está en manos de la empresa quien puede buscar y evaluar diversas opciones en el mercado de la ciudad y su área metropolitana, donde la materia prima se puede obtener sin que exista ningún tipo de limitante y con fuentes de financiación que no afecten las finanzas de la empresa a la vez que se obtienen materiales de excelente calidad.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutivos

De acuerdo al estudio realizado del macro entorno, se determinó que actualmente la industria de la confitería está creciendo en el país y que es una importante fuente de empleo y desarrollo. Se pudo observar que el principal producto que está compitiendo tanto a nivel nacional como a nivel internacional es el chocolate, de acuerdo a la Asociación Nacional de Industrial Financieras (ANIF) se revelo que la producción de chocolate y productos de confitería asciende a 1,2 billones de pesos, lo que representa 1,5% de la producción industrial.

De acuerdo a esto el cacao es el producto que sustituye de manera directa a los artículos de confitería, especialmente la confitería artesanal que se dedica a la producción de caramelos sin chocolate. El cacao se ha desarrollado en el país y ha venido creciendo su producción, gracias a la intervención del gobierno con ayuda a los cacaoteros tanto de inversión como tributarias, de esta manera los costos unitarios de producción de chocolate se reducen y permite que se aumente la competitividad del sector.

Colombia, junto a Ecuador, Perú y Venezuela producen el 70% de los mejores cacaos del mundo, denominados Fino Aroma. Además de esto, de acuerdo a Proexport, el departamento de Santander es la mayor zona de producción de cacao en el país abarcando un 37% del total, esto hace que las empresas que se dediquen a la producción de artículos con base en azúcar vean al cacao como su principal materia prima.

En Bucaramanga actualmente, se pueden encontrar desde las tiendas de barrio, almacenes, depósitos hasta grandes almacenes de cadena gran variedad de chocolates tanto de producción nacional como internacional que son ofrecidos a toda clase de público y que además llaman la atención por sus presentaciones, formas, sabores y precios. De esta manera el cliente compara continuamente, la calidad y el costo del chocolate con los dulces artesanales, evaluando según sus preferencias cual compra

Existen en la ciudad otros productos con los cuales los dulces artesanales pueden sustituirse como es el caso de los Brownie, turrone y mazapanes; estos productos se pueden encontrar en diferentes presentaciones y variedad, en diferentes sitios como tiendas, depósitos, panaderías y almacenes de cadena, aunque no representa una competencia tan directa como lo es el chocolate, pueden desviar la atención del cliente dependiendo de la estrategia comercial. Paralelamente, la industria del chicle ha evolucionado produciendo una gran variedad de formas, texturas y sabores.

De acuerdo a Gladys Valero, en el área metropolitana de Bucaramanga existen unos productos que compiten de manera directa con la confitería artesanal como lo hace el chocolate, este producto es el arequipe, las jaleas y el bocadillo, el departamento de Santander se caracteriza por ser una zona ganadera y tener regiones donde la elaboración de dulces artesanales tiene una fuerte tendencia, como lo es el municipio de Vélez, caracterizado por la obtención de bocadillo de guayaba en diferentes presentaciones, este producto ha tenido en los últimos años una gran acogida comercial, pues se ha venido impulsando para hacer atractivo el departamento a los turistas al igual que se ha hecho con lugares como Barichara y el cañón de Chicamocha. Esto hace que sea visto como un fuerte sustituto y que se genere una competencia para captar una parte del mercado.

El arequipe se puede conseguir en diferentes presentaciones y formas de elaboración en la ciudad, empresas como Alpina o Freskaleche han venido ofreciendo este producto en la ciudad, haciendo que el público pueda conseguirlo desde tiendas de barrio a almacenes de cadena, además en el área metropolitana existe una empresa que ha trabajado para que el arequipe se posicione en la región, esta empresa es Obleas de Floridablanca, empresa que a través de sus diferentes presentaciones ha dado la oportunidad al público de tener un producto base de azúcar y que sustituya a la confitería artesanal.

2.3.4 Amenaza de los nuevos entrantes

De acuerdo al análisis macroeconómico realizado, se encontró que Colombia tiene unos factores que determinan que entren a funcionar o no empresas, de acuerdo al Banco Mundial el país se ha destacado por tener una inflación moderada y poco volátil con una tendencia a la baja, comparada con Brasil, China, Colombia y México, lo que genera una ventaja competitiva para el desarrollo de cadenas productivas.

Para que existan nuevos entrantes en la industria de la confitería se debe tener en cuenta un factor esencial que determina el desarrollo y el crecimiento de nuevos sectores, éste es el endeudamiento, la capacidad de endeudarse a bajo costo permite que se aumente la posibilidad de emprender nuevas empresas, desligándose de la capacidad financiera, lo que genera oportunidades de

inversión. Continuando con los datos del Banco Mundial y comparado con los principales países, Colombia tiene un menor acceso al crédito, esto hace que el sector de la confitería tenga una desventaja frente a competidores más fuertes, por lo tanto la puesta en marcha de nuevas empresas se ve limitada por la barrera económica.

En Bucaramanga actualmente existen 39 empresas que realizan productos de confitería, esto demuestra que la región tiene un nivel de emprendimiento fuerte, donde se pueden desarrollar empresas y aumentar la competitividad regional, sin embargo factores como la inversión inicial en infraestructura, en investigación o mano de obra calificada, publicidad, así como de mejoramiento de los procesos de producción hacen que factores como la diferenciación del producto, capital, canales de distribución y la experiencia en el mercado determinen cuales permanecen y cuales se ven rezagadas por sus limitantes económicos y sus tendencia a lo tradicional.

Limitantes como los anteriormente mencionados, permitieron que actualmente se desarrollen programas que busquen fortalecer el emprendimiento y que las empresas una vez constituidas permanezcan en el tiempo. El programa de Transformación Productiva (PTP), es una alianza creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, del cual hace parte el sector de la confitería, mediante inversión público – privada se busca fomentar la productividad y la competitividad del sector, buscando que no solo se haga en la región sino que se amplíe esta competencia a nivel nacional y se eleven las exportaciones.

Con este programa se busca realizar una sensibilidad en el costo de insumos, permitiendo que aumente la competitividad, de igual manera, el gobierno realiza consultorías orientadas a fortalecer las asociaciones, realizar caracterizaciones del sector y consolidar la información, para generar indicadores que permitan tomar medidas positivas. De igual manera a través del SENA, se viene desarrollando un programa de formación para mejorar el recurso humano vinculado al sector, a la vez que impulsa el emprendimiento entre los aprendices.

También mediante el PTP, se ha buscado realizar un mayor control en las entidades regionales y así evitar la comercialización de productos de manera ilegal y de contrabando. El gobierno de igual manera desea diseñar e implementar un sistema de calificación y clasificación de estándares de calidad, esto hace que aquellas empresas que desean ingresar al sector y no tengan experiencia puedan tomar estas normas y obtener productos de calidad.

De igual manera una barrera de entrada al sector son los aranceles que se tienen que asumir para entrar a funcionar, sin embargo el gobierno nacional, también ha tomado medidas, según el informe nacional de competitividad 2012-2013, se ha disminuido en más del 15% los impuestos sobre el azúcar y sus derivados, lo que se traduce en la estabilización del precio de estos productos

En conclusión si se tienen en cuenta las políticas que el gobierno desarrolla, para combatir a factores limitantes como el capital, mano de obra calificada, aranceles e infraestructura, existe una fuerte posibilidad de que el sector de la confitería presente nuevos entrantes y aumente la competitividad. Pero si se tiene en cuenta que no todas las empresas pueden acceder a estos programas por los recursos limitados que el gobierno invierte, al momento de entrar a solicitar préstamos dado a la tasa de interés que se tiene en Colombia, existe una fuerte barrera de entrada que limita el emprendimiento del sector.

2.3.5 Rivalidad entre los competidores.

Según el estudio del entorno macroeconómico, la industria de la Confitería en Colombia se viene desarrollando desde 1928 cuando fue fundada Colombina e Ítalo, tiempo después entro en funcionamiento Súper de Alimentos, Dulces la Americana y Cadbury Adamas, desde entonces estas y otras compañías han generado exportaciones con una tasa de crecimiento de 1,15% en la última década, según Marcela Carvajal, directora del Comité Especial de Confitería de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

Las empresas anteriormente nombradas, son las que actualmente representan una fuerte posición en cuanto a volumen de producción, infraestructura y tecnología utilizada repartiéndose más del 78% del mercado y aportando al PIB del sector de manera favorable.

Los principales destinos de Colombia en Confitería en materia de exportación son Venezuela, Perú y Estados Unidos, estas grandes empresas son líderes en los mercados andinos, sin embargo en los Estados Unidos no figuran ni en los diez primeros puestos, donde los competidores más representativos son México, Brasil y China. A 2012, según datos registrado por Euro monitor, la participación de la confitería fue aproximadamente del 8%, las compañías más importantes a nivel mundial son Mars Inc. (EE.UU.), Mondelez International (EE.UU.), Nestlé SA (Suiza), Hershey Co (EE.UU.) y Ferrero Group (Italia), La primera empresa latinoamericana situada en ese ranquin es Arcor (Argentina), la cual se ubica en el puesto número nueve en participación de mercado. En tanto, la empresa colombiana mejor posicionada es Colombina SA, que se encuentra en el puesto 43.

De acuerdo a esto, esta industria ha tenido una creciente demanda y las empresas colombianas buscando tener una mayor participación del mercado tanto regional como internacional, han buscado producir internamente sus principales materias primas para disminuir costos, de igual manera las principales empresas colombianas han apostado a la investigación y desarrollo, la adquisición de infraestructura y maquinaria necesaria, así como la capacitación para tener mano

de obra calificada, y el mejoramiento de sus procesos, de esta manera han buscado ser más competitivos y se ha impulsado la inversión en el sector, intensificando de esta manera la rivalidad entre los principales competidores nacionales y extranjeros.

Gran parte del consumo colombiano de productos de confitería se realiza por el canal tradicional, es decir tiendas de barrio, por este motivo las principales empresas han visto en estos sitios un modelo exitoso de distribución y han fortalecido sus estrategias para aumentar sus volúmenes de venta. Según almacenes Éxito, las empresas del sector se han enfocado en estrategias que permiten ofrecer productos de acuerdo a los consumidores (niños, adolescentes y adultos), desarrollando variaciones en el empaque, formas y figuras para captar la atención del público. De esta manera la empresa que innove y desarrolle nuevos productos posee una ventaja competitiva sobre las demás.

A nivel regional según Gladys Valero, existe en Santander 39 empresas dulceras, de las cuales 38 son microempresas se destaca Dulces Parguitas, Dulces y Manjares Celis, Dulces Dugal y Pasiones Florideñas. Las cuales funcionan en Bucaramanga desde 1980, estas empresas presentan un variado portafolio de productos, entre los que se encuentran: arequipe, manjar blanco, panucha, cocadas, brevas con arequipe, bocadillo, jalea, entre otros.

Según Valero, a nivel regional el sector no es competitivo, dado que sus procesos conservan estilos rudimentarios y elementales, es por esto que se hace importante adoptar las estrategias que las grandes compañías han realizado y buscar el mejoramiento continuo y el aumento de la inversión pues actualmente el gobierno está implementando políticas que buscan apoyar el emprendimiento, lo cual exige a las empresas que ya están conformadas, que evalúen su situación actual y generen cambios para obtener resultados que demuestran una mayor competitividad.

3 ESTUDIO DE MERCADO

Para determinar el mercado de los consumidores de caramelos artesanales, y poder definir de forma más clara el concepto del negocio, antes de lanzar el producto en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana, se debe conocer en profundidad el mercado en el sector de la confitería. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta, es decir cuáles son las organizaciones o negocios similares y que beneficios ofrecen y asimismo conocer la demanda, es decir quiénes son y que desean o quieren los consumidores.

No existen estadísticas nacionales oficiales sobre este tipo de producto (caramelo artesanal) ni datos históricos, sin embargo se muestran algunas estadísticas

generales del comportamiento del sector de la confitería a nivel general en Colombia.

Adicionalmente se tomó en cuenta que el diseño de esta investigación de mercado se determinara por medio de fuentes de información primaria, es decir que esta información se obtendrá mediante encuestas.

3.1 DEMANDA AMERICA LATINA

El mercado mundial de productos de confitería represente USD\$ 1,5 billones para el año 2015. La popularidad emergente de productos más saludables que los tradicionales, compuestos con productos sustitutivos del azúcar, confirman el cambio de las tendencias. Además, se suman el auge de diversos productos exóticos y también aquellos de preferencias regionales.

Existe también una tendencia a nivel mundial a la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos. Tantos productores, como procesadores, como las marcas en sí, buscan la innovación como ventaja competitiva en un mercado que antes era considerado como tradicional. El aprovechamiento de las costumbres estacionales está aún más en la mente de las marcas comerciales. La globalización en América Latina ha acercado aún más si cabe, las festividades norteamericanas a la población, abriendo una oportunidad para el sector de confitería de cara a promocionar productos estacionales más allá de aquellos relacionados con las festividades tradicionales como la Navidad.

La multitud de estudios que afirman que el chocolate en estado más puro es beneficioso para la salud ha aumentado el consumo y las ventas del mismo a lo largo de la región. La tendencia a que los productores se centren en productos más saludables también se ha extendido. No obstante, parece que existe una tendencia global a cambiar de mentalidad comercial con productos de confitería y también de pastelería. Aparte del gasto realizado en investigación y desarrollo, el proceso de comercialización y mercadeo se centra más en resaltar los productos de confitería por sus cualidades beneficiosas y no como un simple placer de consumo, que es cómo se mostraban anteriormente.

Las barritas energéticas enriquecidas parecen también destacarse en el mercado de confitería. Aparecen cada vez más productos recubiertos de chocolate y enfocados para ser un snack de confitería sano. En ocasiones incluso se da este producto como un sustituto de una parte de la alimentación diaria.

Los cambios en el estilo de vida de la población acercan este tipo de producto al consumidor por su comodidad, practicidad y asequible precio.³¹

A continuación se describe la demanda del sector de la confitería en los países de Latinoamérica en donde tiene fuerza este sector.

3.1.1 ARGENTINA

El sector de confitería y caramelos en Argentina vive un proceso de retroceso e involución. Son diversas las causas que han llevado al país a tomar determinaciones regulatorias para frenar el auge de la obesidad infantil, problema expandido en el panorama global. La aparición de quioscos que venden snacks saludables en vez de los dulces y caramelos tradicionales se ha extendido también a las escuelas. Los jugos naturales son obligatorios junto con algunos frutos secos, sándwiches vegetales, yogures u otros productos más saludables.

La confitería de azúcar representa la mayoría del sector de confitería, llegando casi a un 92% del total del mercado. La principal razón es que el consumo se produce en niños y estos no tienen en consideración las cantidades de azúcar. Sin embargo, y crece aún más el sector de productos sin azúcar, principalmente promovido por el consumo adulto. Dado la madurez del mercado argentino solo se espera un crecimiento del mercado global de un 2%, aunque se espera que los ingresos de caramelos, gomas y gomas masticables alcance un total de un 28%. Esto se debe principalmente al aumento de precios teniendo como promedio más de un 25%. Aun así, el aumento significativo de los precios no solo corresponde a este subsector del mercado, ya que también se registró un aumento del 16% en la categoría de confitería de azúcar, y aunque este incremento es menor al del índice global de inflación, esto es consecuencia de la competitividad percibida por productos como dulces hervidos, medicinales o pirulís (caramelos en un palo).

La categoría de chocolate crece en Argentina debido al incremento en el consumo de huevos de chocolate en la época de la Pascua. Esto es un fiel reflejo del dinamismo que representa esta parte del sector, en específico lo que se refiere a productos estacionales. Durante el período de 2007 a 2011 se registró un incremento del 8% en lo que a las ventas minoristas de productos de chocolate se refiere. Sin embargo para 2011 y 2012 se espera una ligera tendencia al alza, debido al incremento de chocolate en formato de caja o con obsequios pequeños en el interior (es siempre complicado estimar los resultados de crecimiento en cifras debido a las variaciones en el cálculo de tipos de inflación). Kínder, un líder del mercado con su producto, Kínder Sorpresa, marca la tendencia y pauta para el mercado argentino. Por lo general, la categoría de chocolate no tiene una

³¹ <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/86252-confiteria-en-america-latina>

competencia directa de entre todos productos dulces, salados, helados o barras energéticas.

3.1.2 VENEZUELA

El contexto regulatorio y económico en Venezuela es un tanto diferente de otros países de la región. La imposibilidad de importar ciertos materiales a tipos de cambio prefijados y siendo estos en parte los materiales necesarios para el procesamiento de algunos productos de confitería azucarada, hacen que se estime un 28% de aumento en precios. A su vez, los productores venezolanos se enfrentan a los precios más altos del grano de cacao en los últimos 30 años, lo cual aumenta aún más el costo de producción. El mercado está marcado por la capacidad adquisitiva de los consumidores, lo cual determina su preferencia de compra. Como ejemplo, el chocolate se antoja como un producto más caro, y los confites tradicionales o galletas son productos más económicos, y a veces ganan en preferencia.

En cuanto al chocolate, el consumidor venezolano prefiere la tableta rellena o la de chocolate con leche por encima de la tableta normal o de chocolate blanco. Dos de las principales empresas, chocolates El Rey y Nestlé Venezuela introdujeron en el mercado la tableta de chocolate oscuro y extra oscuro. Esta categoría se ha hecho un espacio entre los consumidores de chocolate con leche, ya que es percibida como una opción más saludable.

Al igual que en muchos mercados, los productos sin azúcar o con bajas cantidades de azúcar pasan por un período de auge. Esta tendencia, marcada también por el aumento en los precios por los factores regulatorios, está destinada a las persona diabéticas. Los principales canales de comercialización para este tipo de productos son los supermercados y farmacias. Marcas importantes como Kron y St. Moritz, tienen presencia en cadenas de grandes superficies y tienen también líneas de productos de light endulzados con edulcorantes artificiales.

3.1.3 BRASIL

El sector de confitería, caramelos y dulces sigue el mismo cauce que el resto del país, y el crecimiento también se ha dado en esta parte del sector. Según los datos, se han invertido cerca de USD\$ 350 millones desde el año 2009 de cara a modernizar, actualizar y expandir la producción. Las exportaciones brasileñas supusieron USD\$ 294 billones, con Estados Unidos y Argentina siendo los principales receptores con un 14% y 12% respectivamente. En cuanto a las ventas regionales, el 48% de la producción brasileña se ha destinado a Centroamérica y Sudamérica.

Las tendencias de consumo en todos los sectores alimenticios son similares en el país. Se ha incrementado el poder adquisitivo de los brasileños, lo cual ha motivado a las empresas del sector a desarrollar y comercializar productos que contengan un valor añadido. En este aspecto se han promocionado diferentes tipos de chocolates premium junto con cajas más elaboradas, sobre todo para las épocas festivas.

Aún con la tendencia generalizada a los productos más saludables, la confitería de chocolate no parece sufrir impacto en ventas por parte de estos productos como competencia. Los procesadores quieren cada vez más novedades como tabletas rellenas o chocolate premium con el objetivo de poder mantener al consumidor probando diferentes opciones.

Cabe mencionar uno de los movimientos a nivel mundial más importantes de los últimos tiempos, la separación de Mondelez y Kraft. La empresa resultante, destinada a los snack y sobre todo con gran presencia en los mercados emergentes mostró números negativos para el tercer trimestre del año con un descenso de un 5,1% en ventas. Esto ha afectado también al precio de la acción que se desploma en un 2,7%. Los responsables de la empresa adjudicaron la bajada a un error táctico con la categoría de gomas y galletas, y con un gasto de marketing y promoción inadecuado. Desde el aspecto de producción, con la llegada en 2010 de otra fábrica de Barry Callebaut, se afianza aún más el potencial de América Latina en el sector.

3.1.4 COLOMBIA

La creciente importancia de algunos festivos como el de la Amistad y Amor (equivalente San Valentín) junto con el día de la Madre, del Padre y la Semana Santa hacen que crezca la demanda de productos premium. El consumidor doméstico prefiere un producto con empaquetado diferente, de edición especial o con algún tipo de figurines, siendo el precio una consideración secundaria o menos importante.

Al igual que en otras partes de América Latina se produce también un auge en aquellos chocolates que contiene un juguete u obsequio, lo cual afianza la idea de que el mercado colombiano se acerca al sector premium. Aunque el grueso del chocolate pertenece al chocolate con leche en formato de tableta, crece también, aunque más ligeramente, el chocolate negro. La sofisticación del consumidor es lo que crea esta tendencia. Existe una creciente tendencia innovadora con respecto a la confitería de chocolate, creando nuevos productos cubiertos de chocolates. Aun sabiendo que esta parte del sector es menor en importancia, sufre en gran parte la competencia de la confitería azucarada. Esta es capaz de innovar mucho más rápido que el chocolate, y además, la flexibilidad del material en sí es mucho

mayor también. Los productores buscan a su vez atraer a consumidores con nuevos sabores de diferentes tipos.

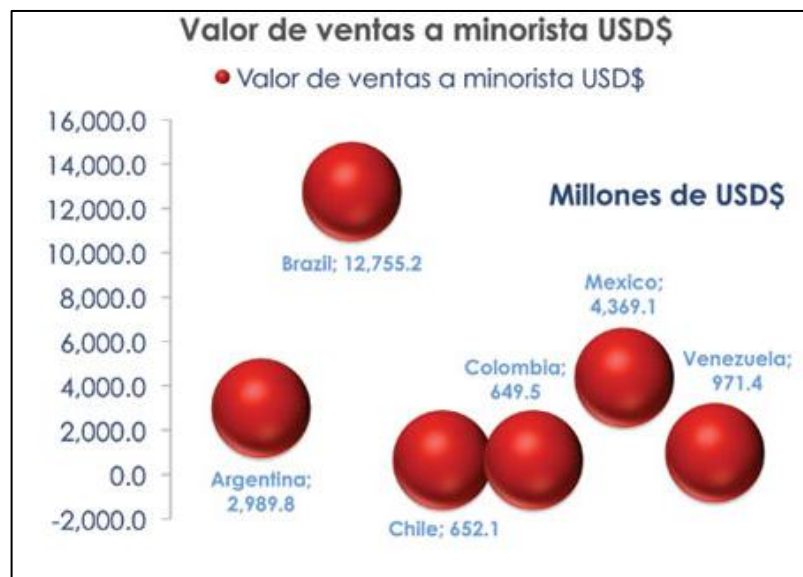
3.1.5 CHILE

El país andino se consolida como el mayor de los consumidores de dulces y caramelos de América Latina, llegando a la cifra de 2,3kg por habitante y por año. Esta cifra colma un crecimiento de 30,8% en los últimos 5 años. Sin embargo, desde 2011 hacia la fecha se viene aplanando la curva de crecimiento y el año 2011 mostró solo un crecimiento del 2%. Este decrecimiento se debe en parte al cambio de preferencia entre los consumidores hacia otros tipos de snacks. Las papas fritas, snacks extruidos, tortillas o chips de maíz son algunos de los productos que sustituyen el consumo de dulces y caramelos.

El mercado chileno tiene varias empresas que dominan el sector de los dulces. Carozzi, a través de Ambrosoli, la multinacional argentina, Arcor, y la recientemente nombrada Mondelez (anteriormente Kraft) contienen esta mayoría. Para el año 2012, se espera que las empresas crezcan cerca del 2% aunque no llegue al 3% para todo el sector relacionado con el azúcar.

A continuación se muestra las ventas en los principales mercado en latinoamerica del sector de la confitería (ver Gráfico 15)

Gráfico 15. Mercados de Confitería de América Latina



Fuente:

Euromonit

3.2 MERCADO OBJETIVO

Santander es un departamento con una histórica tradición en su folklore, economía y gastronomía. Esta región del país se diferencia, como todas las demás, por su cultura y tradiciones únicas.

A través de los años se han elaborado, de generación en generación, dulces artesanales de diferentes tipos, hechos con leche, algunas frutas o simplemente con azúcar. Entre los más populares dulces santandereanos se encuentran, el bocadillo y las obleas, manjares típicos de la región y reconocidos históricamente por su excelente sabor y calidad de su elaboración.

Sin embargo, hoy en día las personas están buscando nuevas alternativas alimentarias o productos con algún valor agregado que los atraiga y los fidelice hacia la marca o hacia el producto, por este motivo las empresas productoras de dulces en Santander, han mantenido la misma tendencia en la oferta de dulces tradicionales, es por esto la idea de introducir al mercado santandereano otro tipo de confitería dentro de la línea artesanal atractiva para todas las edades.

3.3 INVESTIGACION DE MERCADOS

Luego de haber direccionado el mercado objetivo, con el fin de llegarle de forma clara y concreta a la población de Bucaramanga y su Área metropolitana, se realizó una investigación de mercados a través de encuestas. Inicialmente se había contemplado realizar la investigación de mercados a través de un focus group, de 12 personas cada uno, en donde se encontrara población entre las edades de los 6 a los 70 años. Sin embargo no fue posible llevarla a cabo debido a que se encontraron dificultades en tiempo, espacio y disponibilidad de las personas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la investigación de este plan de negocios se realizó directamente por medio de encuestas, con el fin de obtener una serie de información que permita evaluar el estado del sector. Este tipo de estudio permitió conocer el mercado de los caramelos artesanales en cuanto a conocimiento del producto, participación en el proceso de elaboración así como la definición del consumidor final de los caramelos artesanales en la región.

Mediante estas preguntas se pretende medir el valor de las respuestas de los diferentes consumidores en el momento de realizar el análisis, ya que algunos van a ser compradores ocasionales, mientras que otros se convertirán en compradores frecuentes y con la identificación y clasificación de estos consumidores es que se puede alcanzar los objetivos de este plan de negocio.

De igual forma, se hizo una investigación sobre cada una de las empresas de la competencia más representativas a nivel nacional y a nivel local, con el fin de analizar sus características y conocer más a fondo la dinámica del negocio, para poder implementar las respectivas estrategias exitosas en el negocio del caramelo artesanal.

3.3.1 HIPOTESIS Y FINALIDAD

Cabe destacar y dejar claro que se parte de la suposición que los actuales consumidores de caramelos artesanales pertenecen a sectores socioeconómicos medio-alto, debido a su poder adquisitivo para dichos productos.

Por otro lado la ubicación del local para caramelos artesanales se puede considerar como un factor relevante en la decisión de compra de los consumidores de estos productos.

Asimismo, por ser un producto nuevo en la ciudad, un gran número de personas de la población desconoce de la existencia de este tipo de producto; a pesar de la existencia de unas empresas productoras de este tipo de confite en las ciudades de Cali, Medellín y Barranquilla. El objetivo que se quiere es abarcar un poco este mercado para llegar a nuevos consumidores y proyectar este negocio con la introducción de estos productos a un precio accesible, dentro de la variedad de presentaciones a manejar.

La finalidad de esta investigación es determinar los factores claves de expansión y posicionamiento para un negocio de caramelo artesanal en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Por consiguiente las encuestas aplicadas estuvieron enfocadas a realizar un sondeo para definir aspectos como el tipo de consumidor, consumidores potenciales de estos productos, comportamiento (frecuencia y motivo) de compra, satisfacción cliente, además factores como la ubicación del local, marketing, el estado del sector, igualmente cuales son los productos preferidos dentro del sector de la confitería, que atributos valoran los clientes de estas marcas, conocer el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por este tipo de producto, la posibilidad de participar en el proceso de elaboración del mismo.

Se busca determinar factores relevantes que nos permitan establecer un posicionamiento en el sector y lograr situar el negocio dentro de Bucaramanga o área metropolitana, para atraer la posibilidad futura de expansión dentro del sector de caramelo artesanal.

3.3.2 DEFINICION DE LA MUESTRA POBLACIONAL

Para determinar la muestra para la realización de la encuesta, se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

- ✓ La población de Bucaramanga y su área metropolitana 1.113.522 habitantes.
- ✓ La población entre los estratos socioeconómicos 4 y 5 → 375.095 habitantes
- ✓ El nivel de confianza fue del 95%
- ✓ Error del 5%
- ✓ Varianza 0.25
- ✓ Población comprendido entre un rango de edad de 10 a 60 años aproximadamente.

Una de las herramientas más importantes en el área de las investigaciones de mercado son las encuestas realizadas a una selección de muestra de un tamaño que permita arrojar datos lo suficientemente verídicos. Por lo general las muestras grandes son más precisas y más representativas que las pequeñas. Para el presente estudio las encuestas fueron realizadas de forma pseudoaleatoria en diferentes puntos de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, enfocados en centros comerciales, supermercados, colegios y universidades, a transeúntes que estaban en ese momento en algunos de los lugares mencionados.

De esta forma, la muestra se tomó teniendo en cuenta los datos proyectados de población del DANE por cada uno de los municipios y según las edades para el año 2014. A continuación se muestran los datos del DANE.

Tabla 11. Distribución población municipios Bucaramanga y su área Metropolitana

| DP | DPNOM | DPMP | MPIO | 2014 |
|-------|-----------|-------|---------------|-----------|
| 68 | Santander | 68001 | Bucaramanga | 527.451 |
| 68 | Santander | 68276 | Floridablanca | 264.695 |
| 68 | Santander | 68307 | Girón | 175.528 |
| 68 | Santander | 68547 | Piedecuesta | 145.848 |
| Total | | | | 1.113.522 |

Fuente:

DANE

Tabla 12. Distribución población por edad Bucaramanga y su área Metropolitana

| 2014 | | | | |
|--------|----------------|---------|---------|---------|
| Código | Grupos de edad | Total | Hombres | Mujeres |
| | 0-4 | 167.012 | 85.621 | 81.391 |
| | 5-9 | 167.358 | 85.688 | 81.670 |
| | 10-14 | 172.901 | 88.636 | 84.265 |
| | 15-19 | 184.611 | 94.840 | 89.771 |
| | 20-24 | 181.705 | 93.620 | 88.085 |
| | 25-29 | 165.316 | 84.444 | 80.872 |
| | 30-34 | 151.590 | 75.955 | 75.635 |
| | 35-39 | 138.838 | 68.364 | 70.474 |
| | 40-44 | 130.143 | 62.800 | 67.343 |
| | 45-49 | 132.547 | 63.141 | 69.406 |
| | 50-54 | 119.774 | 56.920 | 62.854 |
| | 55-59 | 95.423 | 45.023 | 50.400 |
| | 60-64 | 74.977 | 35.070 | 39.907 |
| | 65-69 | 58.722 | 26.957 | 31.765 |
| | 70-74 | 43.240 | 19.221 | 24.019 |
| | 75-79 | 32.721 | 13.781 | 18.940 |
| | 80 Y MÁS | 34.144 | 13.523 | 20.621 |

Fuente: DANE

Tabla 13. Distribución socioeconómica Bucaramanga y su área Metropolitana

| DISTRIBUCION SOCIECONOMICA | | | |
|----------------------------|------------|-------|------------|
| <i>ESTRATO 1</i> | Bajo-Bajo | 9,2% | 93.267,12 |
| <i>ESTRATO 2</i> | Bajo | 15,8% | 160.176,13 |
| <i>ESTRATO 3</i> | Medio-bajo | 29,8% | 302.104,35 |
| <i>ESTRATO 4</i> | Medio | 32,5% | 329.476,23 |
| <i>ESTRATO 5</i> | Medio-Alto | 4,5% | 45.619,79 |
| <i>ESTRATO 6</i> | Alto | 7,9% | 80.088,07 |

Fuente: DANE

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

De esta forma realizando el cálculo de la muestra con el total de población de Bucaramanga, y área metropolitana según distribución socioeconómica se realizaron 73 encuestas, 51 de personas pertenecientes al estrato 4 y 22 a personas de estrato 5. No se tomó el estrato 6 dado que este es un nivel alto y se quiere llegar a los consumidores con mayor nivel de participación como es el medio con un 32,5% del estrato 4 y 4,5% del estrato 5 (medio-alto), según los datos del DANE. Cabe resaltar que el estudio parte del filtro previo de las personas encuestadas con la pregunta de si consume o no algún tipo de dulce, razón por la cual en la tabulación no se tendrán respuestas negativas pero si para el análisis de la demanda potencial.

3.3.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA DE INVESTIGACION

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

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

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

- Nivel de consumidores de dulces
- Frecuencia de la compra de dulces
- Motivo de la compra de dulces
- Cantidad y costo de compra de dulces

- **CLASIFICACION DE LOS CONSUMIDORES**

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

- Edad de los compradores de dulces
- Género de los compradores de dulces
- Estrato socioeconómico de los compradores de dulces

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

Consiste en determinar el nivel de recordación o preferencia de un producto en específico sin importar la empresa productora o comercializadora. Es importante resaltar que en general las empresas del sector de la confitería, en las cuales se apoya este análisis no son netamente artesanales ya que emplean maquinaria para la elaboración de estos productos.

- Producto de mayor preferencia en los consumidores
- Atributo diferenciador de los dulces en los consumidores

- **MERCADO POTENCIAL Y VALOR AGREGADO**

Consiste en determinar la posible de demanda futura para el negocio, a partir de la identificación del número de encuestados que conoce este tipo de producto, así como también en el interés de participar en el proceso de elaboración.

- Número de personas que conocen los caramelos artesanales
- Número de personas que participarían en el proceso de elaboración del producto.

- **UBICACIÓN, MARKETING Y COMERCIALIZACION**

Consiste en identificar el lugar potencial local y determinar cómo los consumidores conocen los caramelos artesanales, para poder definir si se necesita considerar hacer una inversión en infraestructura, publicidad o distribución.

- Lugar óptimo para venta y distribución.

- **ANÁLISIS DE PRECIOS.**

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

Precio como limitante para adquirir los caramelos artesanales.

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

3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como se señalan anteriormente, se realizaron un total de 73 encuestas, distribuidas como se muestra en la siguiente tabla, especificando el número de encuestas realizadas en la clasificación de los distintos grupos de consumidores.

Tabla 14. Clasificación grupo de consumidores

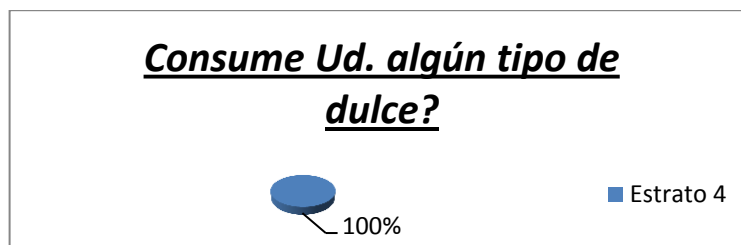
| Edad/ Genero | Estrato socioeconómico | | Total general |
|----------------------|------------------------|-----------|---------------|
| | Estrato 4 | Estrato 5 | |
| 10-15 años | 14 | 4 | 18 |
| <i>Femenino</i> | 7 | 1 | 8 |
| <i>Masculino</i> | 7 | 3 | 10 |
| 16-25 años | 11 | 3 | 14 |
| <i>Femenino</i> | 3 | 2 | 5 |
| <i>Masculino</i> | 8 | 1 | 9 |
| 26- 35 años | 13 | 1 | 14 |
| <i>Femenino</i> | 10 | 1 | 11 |
| <i>Masculino</i> | 3 | | 3 |
| 36-45 años | 7 | 7 | 14 |
| <i>Femenino</i> | 4 | 4 | 8 |
| <i>Masculino</i> | 3 | 3 | 6 |
| 45- 60 años | 6 | 7 | 13 |
| <i>Femenino</i> | 5 | 4 | 9 |
| <i>Masculino</i> | 1 | 3 | 4 |
| Total general | 51 | 22 | 73 |

Fuente: Autor del Proyecto

3.4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA (CONSUMO)

1. Consume Ud. algún tipo de dulce?

Gráfico 16. Consumo de dulce

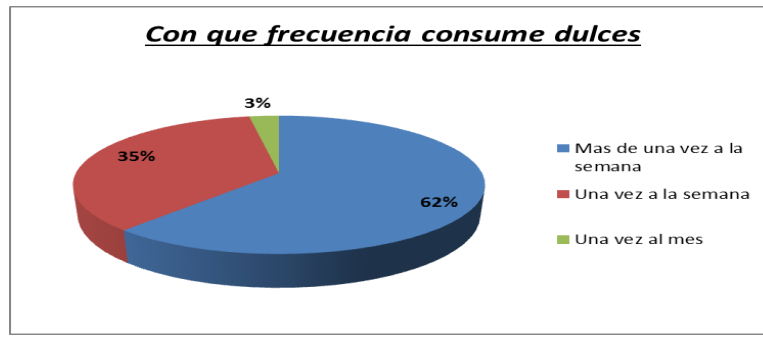


Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Esta variable es de suma importancia ya que esta es la que determina en gran medida la rentabilidad de un proyecto. Como se puede observar, claramente a toda la población encuestada, le gustan este tipo de productos. El 100% de las personas encuestadas consumen dulces, sin importar que tipo de producto dentro la amplia gama de la confitería sin chocolate o con chocolate.

2. Con que frecuencia consume dulces

Gráfico 17. Frecuencia consumo de dulces

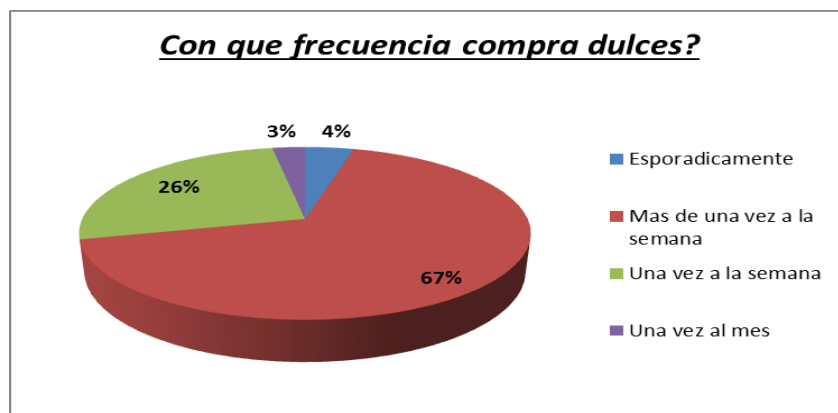


Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que la frecuencia de consumo de dulces dentro de la población de la ciudad es de un 62% al menos una vez a la semana, y el 35% consume una vez a la semana. Cabe resaltar que estos resultados reflejan claramente un buen mercado para la venta de estos productos.

3. Con que frecuencia compra dulces

Gráfico 18. Frecuencia compra de dulces

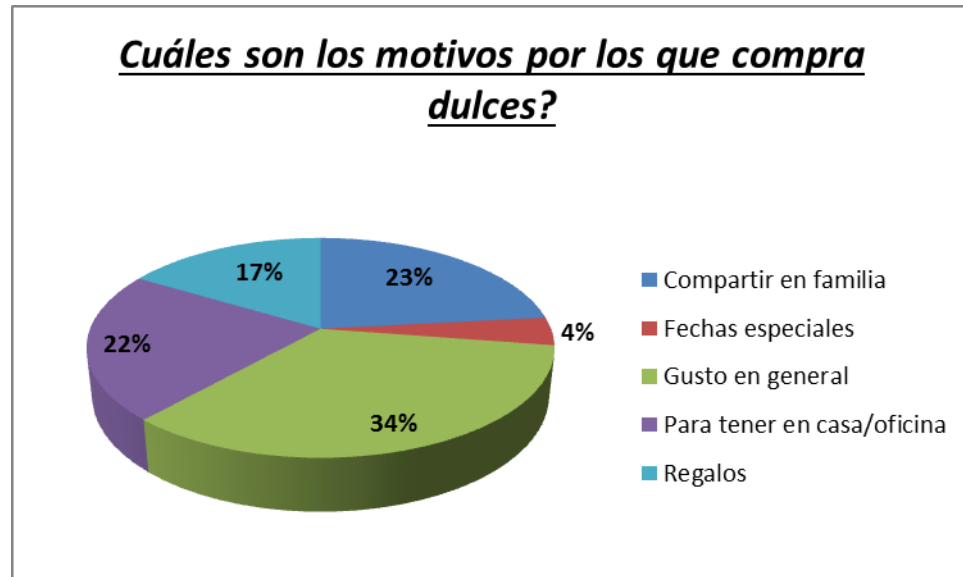


Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Así mismo en la frecuencia de compra de los dulces se puede observar que el 67% de la personas compran dulces más de una vez a la semana y en un 26% una vez a la semana, estos resultados reflejan claramente el potencial de mercado que tiene los productos de la confitería en los consumidores.

4. Cuáles son los motivos por los que compra dulces?

Gráfico 19. Motivos compra de dulces



Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Con respecto al motivo de compra de los chocolates finos, claramente se ve que, en general, las personas no compran en gran porcentaje para fechas especiales, sino por el contrario su compra se asocia al gusto en general y para tener en la casa u oficina.

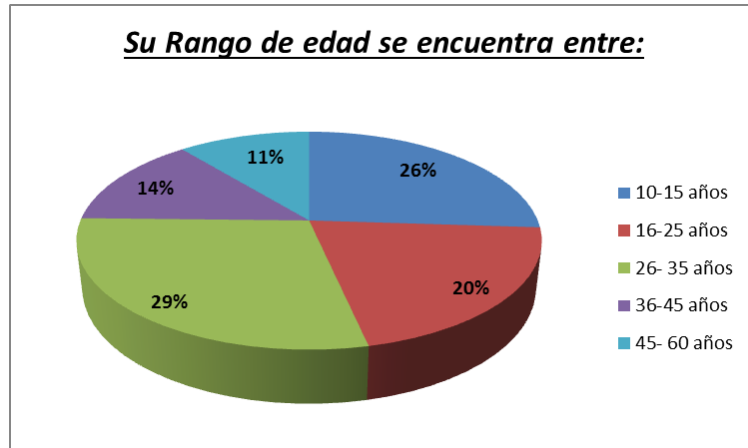
En promedio los consumidores de dulces, a veces compran para llevar de regalo cuando hay una invitación u ocasión especial para celebrar, existiendo gente que por lo general lo hace siempre y otra que no lo hace nunca.

De los datos obtenidos, podemos destacar dos grupos de motivos principales de compra de dulces. El primero es para para consumo de gusto en general y el segundo grupo de importancia es para compartir en familia o compañeros de oficina

3.4.2 CLASIFICACION DE LOS CONSUMIDORES

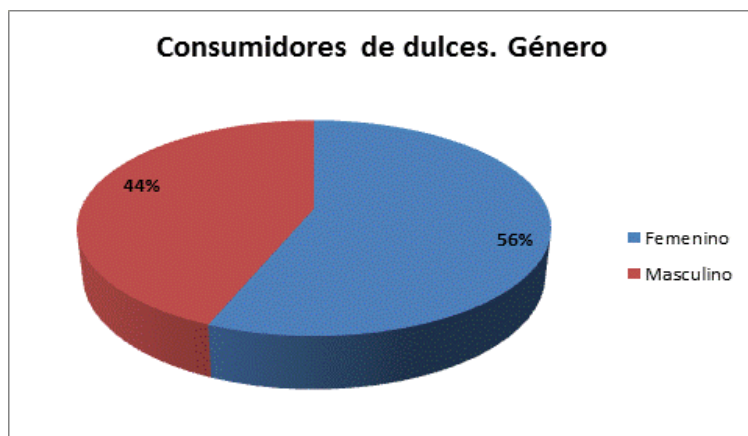
Identificando las características básicas de los consumidores actuales de dulces, se podrá realizar una segmentación clara del mercado objetivo a ofrecer los productos.

Gráfico 20. Rango de edad encuesta



Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Gráfico 21. Genero consumidores de dulces



Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Con relación a las características de los encuestados para el análisis del negocio, podemos decir que un poco más de la mitad de los consumidores de dulces tienen una edad en el rango de los 10 a 45 años, esto corresponde al 75%. Asimismo, el

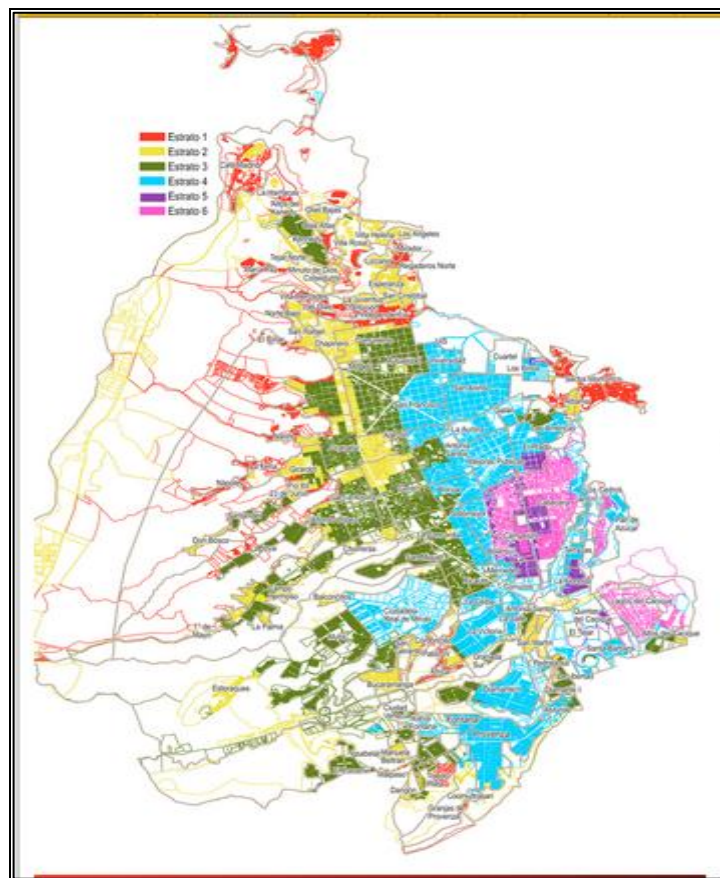
25% de los encuestados tienen una edad entre los 36 y 60 años. Por lo tanto, la población de mayor consumo está entre los 10 a 45 años.

En relación al género de los encuestados, el 56% de los consumidores de dulces corresponden a mujeres, y el 44% restante son hombres; es decir, que claramente se refleja que la población de mayor consumo son las mujeres.

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

A continuación se muestra el mapa de Bucaramanga y AMB con la respectiva estratificación de los sectores para lo cual se puede observar la ubicación del mercado objetivo. (Ver Figura 5)

Figura 5. Mapa de Bucaramanga y su Área Metropolitana



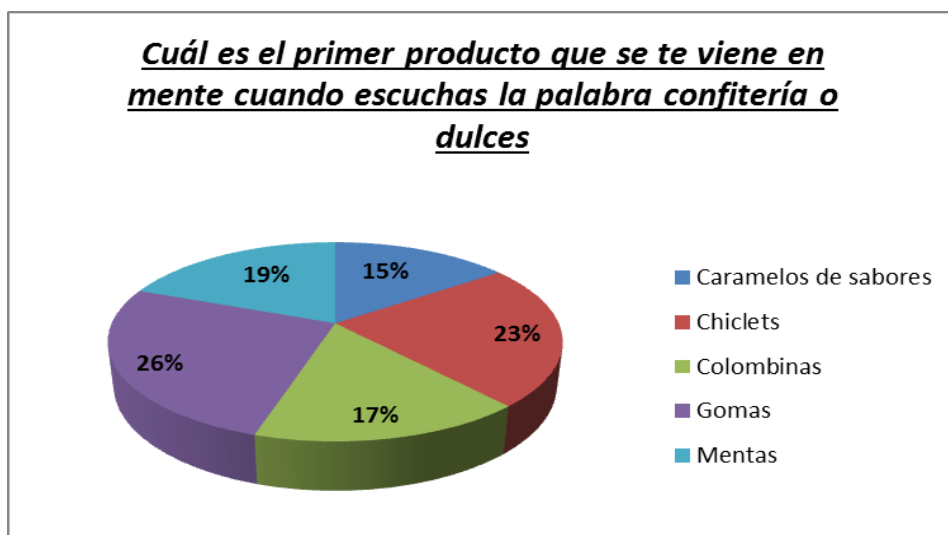
Fuente: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/227315-asi-se-define-el-estrato-de-los-predios-en-bucaramang>

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

3.4.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA (ATRIBUTOS Y COMPETENCIA)

5. Cuál es el primer producto que se te viene en mente cuando escuchas la palabra confitería o dulces

Gráfico 22. Producto que se viene en mente al hablar de confitería

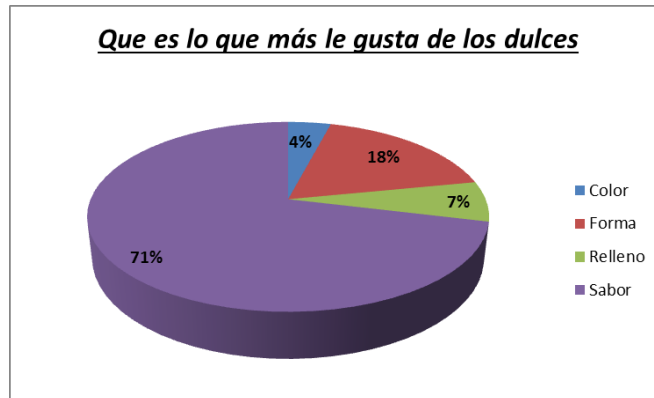


Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Se puede observar que alrededor del 50%, tiene como producto preferido y de mayor consumo los chiclets y las gomas. En un segundo puesto las mentas, aunque el producto más similar al ofrecer son los caramelos de sabores y este obtuvo un 15% de preferencia en los consumidores, se debe a que los productos actualmente ofrecidos son estandarizados y no tienen ningún valor agregado.

6. Que es lo que más le gusta de los dulces

Gráfico 23. Característica preferida de los dulces



Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Con respecto al atributo de mayor calificación por parte de los consumidores, se encuentra en el sabor con un 71%, seguido por la forma con un 18%, cabe resaltar que dentro de las estrategias del plan de mercadeo este tipo de atributo se debe potencializar a través de las fragancias frutales.

3.4.4 MERCADO POTENCIAL Y VALOR AGREGADO

7. Ha escuchado o conoce los caramelos artesanales personalizados?

Gráfico 24. Conocimiento caramelos artesanales



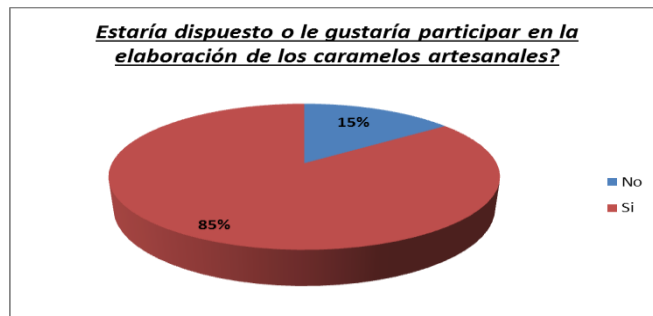
Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Teniendo en cuenta este resultado se encuentra que un 79% de personas encuestadas no conoce el tipo de producto a ofrecer, a pesar de que se

comercializa en otras ciudades del país, esto indica que sería una empresa pionera dentro de Bucaramanga y su área metropolitana. Sin embargo se puede interpretar que hay personas que lo conozcan sin embargo por no ser un producto de su preferencia, manifestaron no conocerlo, o relacionan el tipo de caramelo artesanal con otro tipo de confite tradicional.

8. Estaría dispuesto o le gustaría participar en la elaboración de los caramelos artesanales?

Gráfico 25. Disposición de participar en la elaboración de caramelos artesanales



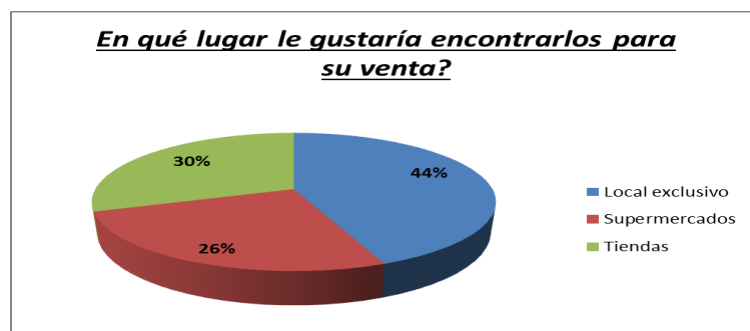
Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

A pesar de que se observó que una gran mayoría de personas manifestó no conocer el producto a ofrecer, el 85% de las personas si estarían dispuestas a participar en la elaboración de los caramelos artesanales. Las personas que manifestaron no participar, corresponde a las personas adultas quienes por tiempo no tienen este tipo de intereses.

3.4.5 UBICACIÓN, MARKETING Y COMERCIALIZACION

9. En qué lugar le gustaría encontrarlos para su venta?

Gráfico 26. Lugar preferido para encontrar la venta



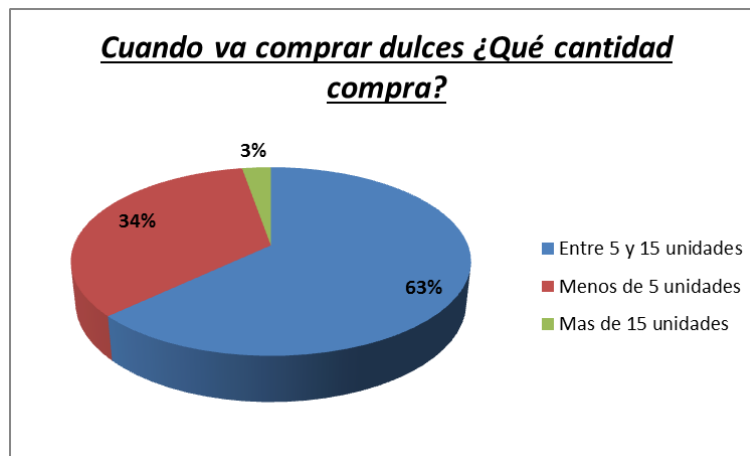
Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Cabe resaltar que a pesar de la existencia de muchos locales de confitería en la ciudad de Bucaramanga, y así mismo la comercialización en los supermercados de variedad de dulces, el 44% de las personas encuestadas manifestaron que los productos a ofrecer deben estar en un local exclusivo para la venta.

3.4.6 ANÁLISIS DE PRECIOS.

10. Cuando va a comprar dulces ¿Qué cantidad compra?

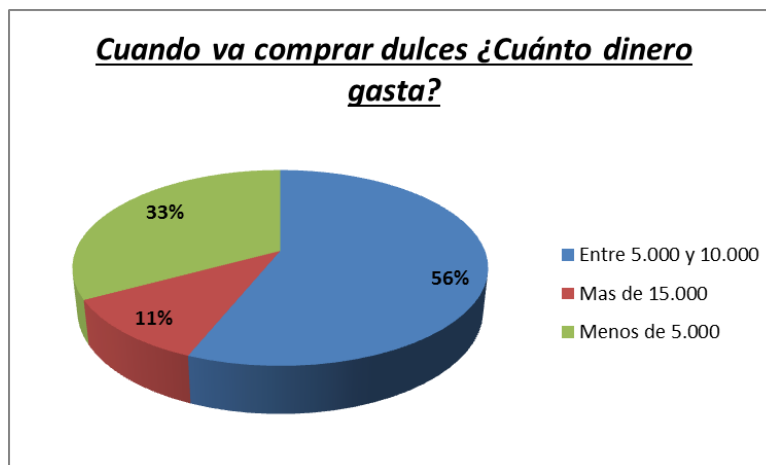
Gráfico 27. Cantidad de dulce comprado



Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

11. Cuando va a comprar dulces ¿Cuánto dinero gasta?

Gráfico 28. Dinero comprado en compra de dulces



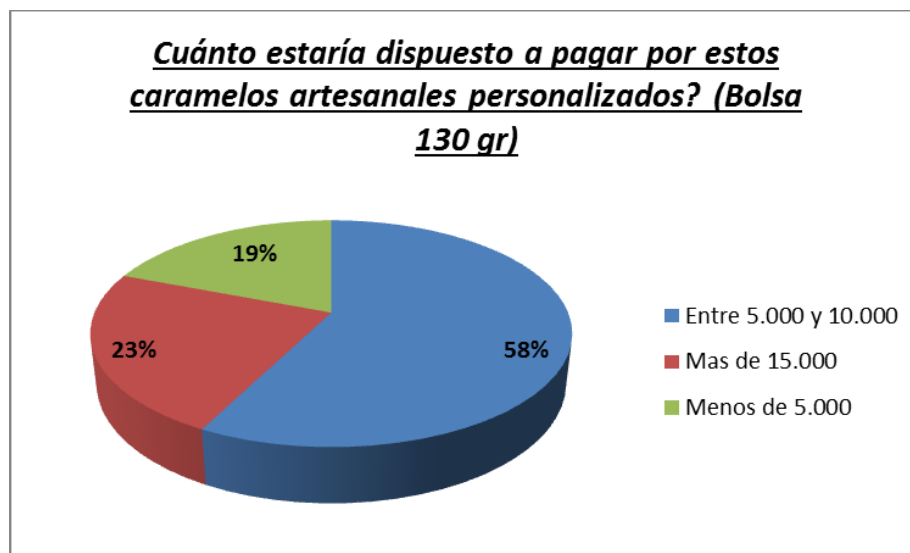
Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

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

Según los resultados obtenidos, las personas cuando acuden a comprar gastan entre \$5.000 y \$10.000, es decir que suelen comprar empaques medianos para compartir, un 56% de los encuestados así lo refleja, frente a un 33% y 11% que suele hacer compras menores a \$5.000 y mayores a \$15.000 respectivamente.

12. Cuanto estaría dispuesto a pagar por estos caramelos artesanales personalizados? (Bolsa 130 gr)

Gráfico 29. Dinero dispuesto a pagar en la compra de caramelos artesanales



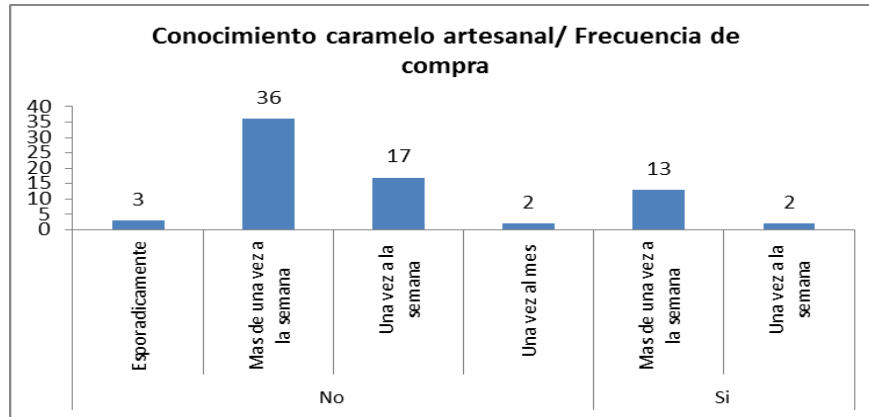
Fuente: Encuesta realizada por Autora del Proyecto

Con respecto a esta pregunta, partiendo de la presentación más pequeña a ofrecer, el 58% de las personas estarían dispuestos a pagar entre \$5.000 a \$10.000 por una bolsa de 130 gramos, frente a un 23% y 19% que estarían dispuestos a pagar menos de \$5.000 o más de \$15.000 respectivamente

3.4.7 ANÁLISIS COMBINACION DE VARIABLES

Ya una vez analizados los resultados de cada una de las preguntas realizadas a la población objetivo, se muestra un análisis con la combinación de algunos resultados.

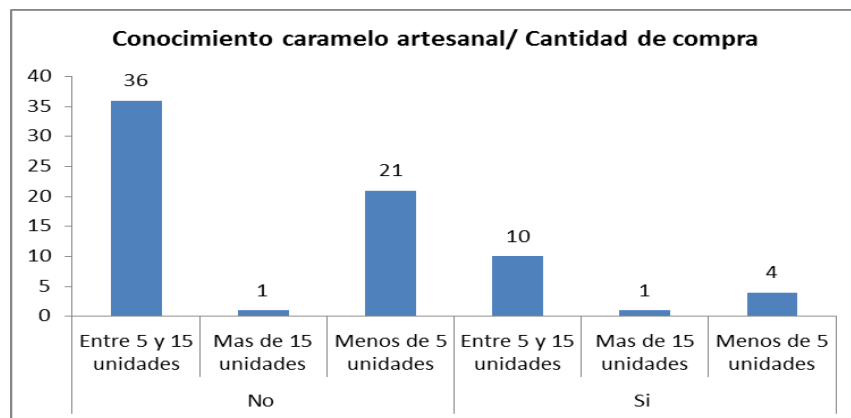
Gráfico 30. Conocimiento caramelo artesanal/ frecuencia de compra



Fuente: Autor del Proyecto

A partir de esta combinación de variables, partiendo de las personas que conocen el producto, ya sea porque lo hayan adquirido en otra ciudad, o lo hayan visto, se puede observar que las personas tienden a una frecuencia de compra más de una vez a la semana, independientemente de si conocen o no el producto, o en una frecuencia menor adquieren productos con una periodicidad de una vez a la semana.

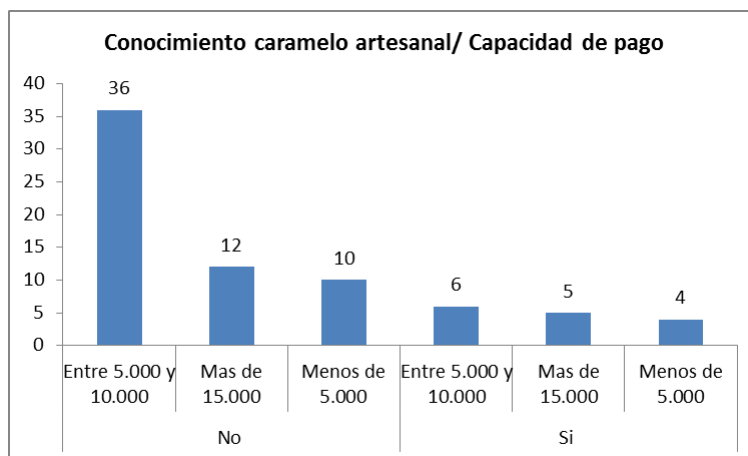
Gráfico 31. Conocimiento caramelo artesanal/ cantidad de compra



Fuente: Autor del Proyecto

Cabe resaltar que la cantidad de compra de las personas encuestadas, está dentro del rango de las 5 y 15 unidades, no obstante debe tenerse en cuenta que se tomó como unidad, número al detal de confites o número de paquetes o bolsas, como es el caso de las presentaciones a ofrecer en este negocio.

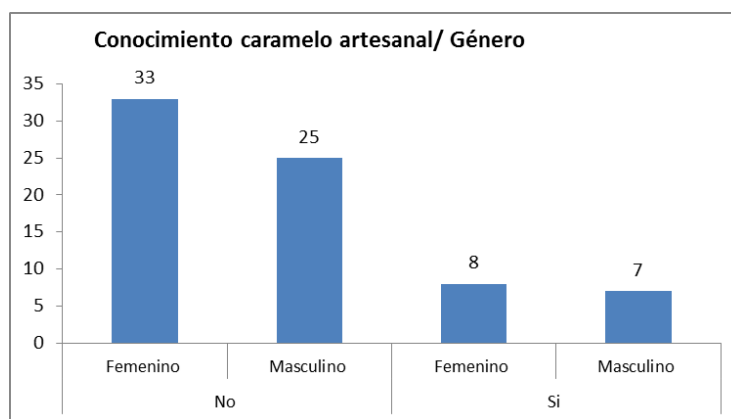
Gráfico 32. Conocimiento caramelo artesanal/capacidad de pago



Fuente: Autor del Proyecto

Tanto la capacidad de pago de las personas que conocen o no conocen el producto, tienen una capacidad de pago entre los 5.000 a los 15.000, precios que se asemejan a la lista a manejar en las diferentes presentaciones a ofrecer.

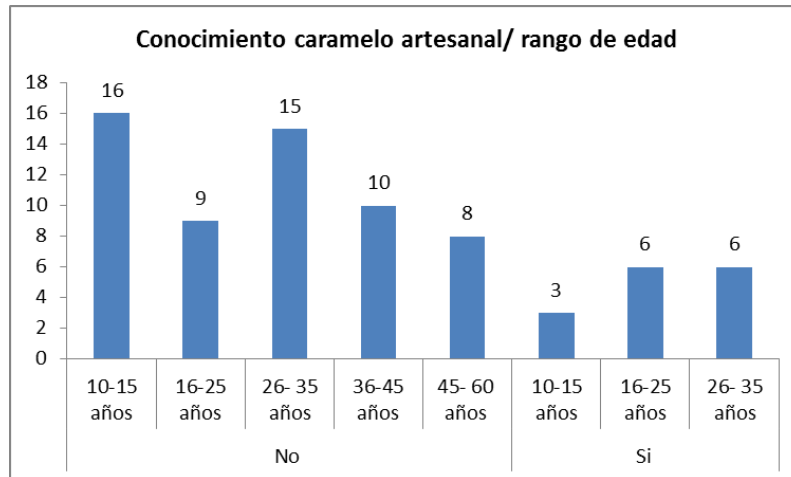
Gráfico 33. Conocimiento caramelo artesanal / género



Fuente: Autor del Proyecto

Aun realizando la combinación de variables, el género femenino es el que demuestra más gusto por los productos de confitería, o en su defecto tiene mayor consumo a pesar de las nuevas tendencias alimentarias de los productos light

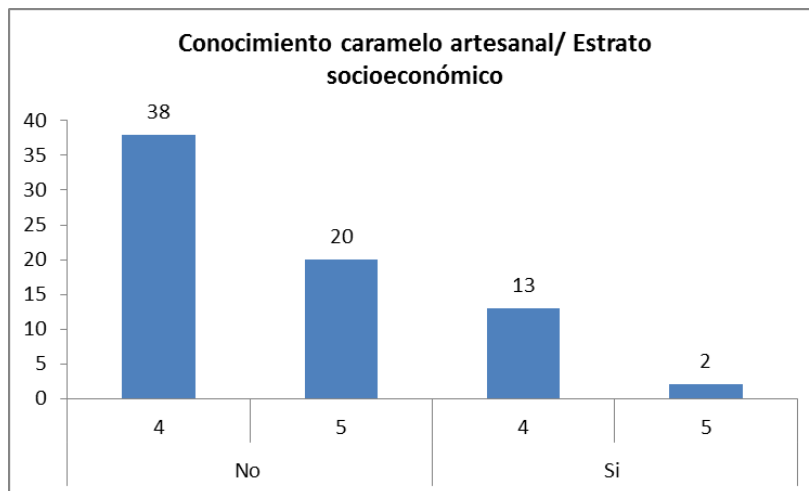
Gráfico 34. Conocimiento caramelo / Rango edad



Fuente: Autor del Proyecto

El rango de edad para el consumo de productos de confitería de las personas que manifestaron conocer el producto están dentro del rango de 16 a 35 años de edad, sin embargo como se pretende ampliar el cubrimiento del mercado se debe tomar en cuenta que así no conozcan el producto hay un alto índice de consumo entre el rango de los 10- 15 años.

Gráfico 35. Conocimiento caramelo artesanal / estrato socioeconómico



Fuente: Autor del Proyecto

El estrato socioeconómico tanto en las personas que conocen o no el producto, de mayor consumo, es el estrato 4, cabe resaltar que el mayor número de encuestas se tomó de este, teniendo en cuenta que es el que representa mayor población según los datos del DANE

3.5 SEGMENTACION DEL MERCADO

El perfil del consumidor actual (clientes) de caramelos artesanales corresponde a hombres y mujeres en un rango de edad comprendido entre los 10 a 35 años, pertenecientes al segmento socioeconómico medio y medio.-alto de la población de Bucaramanga y su área metropolitana.

Es importante mencionar que por lo general son las mujeres los principales clientes de este mercado y que las personas menores de 18 años suelen comprar este tipo de productos a través de compras familiares con sus padres. Además encontramos que más del 50% de los consumidores compran dulces al menos una vez al mes, lo que señala una alta frecuencia de compra en general.

Tabla 15. Segmentación del Mercado

| | |
|------------------------------------|--|
| Segmentación Demográfica | Tomando como base que los dulces son productos de alto consumo dentro de la población estudiada, por tanto la edad de los consumidores este entre los 10 y 35 años, y el género femenino es de mayor compra y consumo. |
| Segmentación Geográfica | El local de caramelos artesanales pretende enfocar sus productos a personas ubicadas tanto en Bucaramanga como en su área metropolitana, por lo tanto la ubicación debe ser de fácil acceso en todas las zonas. |
| Segmentación Socioeconómica | Con base al poder adquisitivo y un producto innovador y de alta calidad, su precio es mayor a los demás confites ofertados, por ende está enfocado principalmente hacia los estratos medio, medio alto (4 y 5) de Bucaramanga y el área metropolitana. |

Fuente: Elaboración propia

3.5.1 NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO

Las mayores probabilidades de éxito de una empresa las tendrá aquellos productos o servicios capaces de responder con precisión una necesidad o deseo no satisfecha por las ofertas existentes en el mercado. Para el caso de estudio, se describirán las principales necesidades insatisfechas que se evidencian en el sector por parte de los consumidores a la hora de adquirir los productos de confitería y que las actuales empresas no cumplen en su totalidad.

- Posibilidad de personalización de los sabores de los dulces, según los gustos del cliente para tener un producto a su medida.

Por lo tanto es evidente la necesidad que se pretende en cuanto al marketing, puesto que muchos de los consumidores conocen los productos y marcas más reconocidas a nivel nacional y de una forma menos significativa las marcas a nivel local, lo que indica claramente una opción para emplear estrategias de marketing que den a conocer los productos. Así mismo, al manejar una política de precios asequibles al bolsillo de los bumangueses, se está captando la atención de muchos de los compradores de otras tiendas de confitería. Y sin lugar a dudas, apoyarse en los medios electrónicos, tales como las redes sociales para la publicidad y venta de estos productos.

3.5.2 MERCADO POTENCIAL

Hoy en día la tecnología de información y la comunicación en la que nos encontramos inmersos posibilita el acceso a diferentes medios para que con inmediatez podamos informarnos, comparar y comprar cualquier tipo de producto, como es el caso de los confites o dulces. Por eso tal vez el mayor mercado potencial corresponde a aquellas personas que hacen compras por internet y que muestran gran interés en tener la posibilidad de realizar la compra de estos productos por medio de una página web o página de una red social; no obstante la idea principal de este negocio es la adquisición de productos que implique que los clientes se acerquen al local, para la visualización de la elaboración del producto o participación en el proceso productivo.

Así mismo otro mercado potencial es el internacional ya que el sector de la confitería se encuentre dentro del programa de transformación productiva del Ministerio de industria, comercio y turismo, lo que permite la entrada a nuevos mercados pero también el ingreso de productos a nuestro país.

Por otra parte, se evidencio un menor consumo entre el rango de edad de 45 a 60 años, ya que en gran parte, son personas con restricciones alimenticias o de poca preferencia hacia los dulces, por lo tanto no son aptos para su consumo, pero abre un nueva línea del negocio al ofrecer una variedad de productos dirigidos hacia este mercado, a pesar de que los productos a ofrecer son con ingredientes naturales y no conservantes artificiales.

3.5.3 ¿QUE BUSCAN LOS CLIENTES?

Características de los productos

- Sabores personalizados de acuerdo a los gustos de cada cliente, puesto que hay combinaciones que no se ajustan en su totalidad al gusto del consumido

- Productos aptos para personas con restricciones alimenticias como la intolerancia al azúcar entre otros.
- Calidad e innovación tanto en los procesos o productos con el fin de obtener productos exclusivos y a la medida de las necesidades del cliente.
- Comodidad y ambiente agradable dentro de los negocios de confitería
- Conocimiento o participación en el proceso de elaboración de estos productos.

Canales de distribución de los productos

- Rapidez para hacer las compras desde cualquier lugar con acceso a la red y en cualquier hora del día, sin necesidad de desplazarse.
- Local accesible para todas las zonas a cubrir.

3.6 PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos del objetivo final, así mismo muestra de forma detallada las etapas que se deben cubrir para llegar hasta donde se quiere llegar.

3.6.1 OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Por medio de esta plan de mercadeo se busca establecer estrategias dirigidas al segmento objetivo, población de estratos 4 y 5, entre los 10 a 35 años de edad, con el fin de posicionar el producto ofrecido en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana.

3.6.2 IDENTIFICACION DEL PRODUCTO

El dulce contiene elementos nutritivos beneficiosos al organismo dentro de un consumo normal, es un alimento rico en grasas, hidrato de carbono y proteínas, nutrientes indispensables para aportar energía al organismo.

Además su consumo aporta al igual que los chocolates al bienestar psicológico debido a sus agradables sabores. Entre las propiedades nutricionales de los caramelos: 0,40 mg. de hierro, 0,40 g. de proteínas, 4 mg. de calcio, 0 g. de fibra, 23 mg. de potasio, 0 mg. de yodo, 0,20 mg. de zinc, 3 mg. de magnesio, 41 mg. de sodio, 0 ug. De vitamina A, 0 mg. de vitamina B1, trazas de vitamina B2, trazas de

vitamina B3, 0,01 ug. De vitamina B5, 0 mg. de vitamina B6, 0 ug. De vitamina B7, 0 ug. De vitamina B9, 0 ug. De vitamina B12, 0 mg. de vitamina C, 0 ug. De vitamina D, 0 mg. de vitamina E, 0 ug. De vitamina K, 8 mg. de fósforo, 382 kcal. De calorías, 0 mg. de colesterol, trazas de grasa, 95 g. de azúcar y 0 mg. de purinas.

Figura 6. Información Nutricional

| | por 100 g | por barra 36 g |
|---|--------------------|-------------------|
| Valor energético | 283 kcal / 1186 kJ | 131 kcal / 427 kJ |
| Proteínas | 28 g | 10 g |
| Hidratos de carbono, de los cuales: azúcares | 19 g 9,2 g | 7 g 3,3 g |
| Grasas de las cuales: saturadas | 12 g 4 g | 4,3 g 1 g |
| Fibra alimentaria | 24 g | 8,6 g |
| Sodio | 0,064 g | 0,023 g |

| vitaminas | por 100 g | por barra 36 g |
|-------------------|----------------|----------------|
| Vitamina A | 400 µg (51%)* | 147 µg (18%)* |
| Vitamina E | 5 mg (51%)* | 1,8 mg (18%)* |
| Vitamina C | 31 mg (52%)* | 11 mg (18%)* |
| Vitamina B1 | 0,7 mg (50%)* | 0,3 mg (21%)* |
| Vitamina B2 | 0,8 mg (50%)* | 0,3 mg (19%)* |
| Vitamina B3 | 9 mg (51%)* | 3,3 mg (18%)* |
| Vitamina B6 | 1 mg (50%)* | 0,4 mg (20%)* |
| Vitamina D | 2,5 µg (50%)* | 0,9 µg (18%)* |
| Vitamina B12 | 0,5 µg (50%)* | 0,2 µg (20%)* |
| Ácido pantoténico | 3 mg (52%)* | 1 mg (18%)* |
| Ácido fólico | 102 µg (51%)* | 37 µg (19%)* |
| Biotina | 0,08 mg (53%)* | 0,03 mg (20%)* |

| minerales | por 100 g | por barra 36 g |
|-----------|---------------|----------------|
| Calcio | 372 mg (47%)* | 134 mg (17%)* |
| Fósforo | 303 mg (38%)* | 109 mg (14%)* |
| Potasio | 192 mg | 69,12 mg |

Fuente:

http://www.alimentacionynutricion.org/es/index.php?mod=content_detail&id=93

3.6.3 BENEFICIOS DE LOS DULCES

La principal función del azúcar es proporcionar la energía que nuestro organismo necesita para el funcionamiento de los diferentes órganos, como el cerebro y los músculos.

Solo el cerebro es el responsable del 20 % del consumo de energía procedente de la glucosa, aunque también es indispensable como fuente de energía para todos

los tejidos del organismo. Si está descendiendo, el organismo empieza a sufrir ciertos trastornos como: debilidad, temblores, torpeza mental e incluso desmayos.

Por eso es importante incluir el consumo de azúcar junto a los alimentos que se consuman, no solo por su aporte energético sino también porque endulza y da a los alimentos un toque sabroso.

3.6.4 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

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

Los caramelos artesanales frutales serán los principales productos a elaborar en el negocio para ofrecer a nuestros clientes. Estos, estarán a la venta inmediata, o por medio de pedido a través de las redes sociales.

Tabla 16. Gama de Productos

| GAMA DE PRODUCTOS | |
|---|---|
|  |  |
| Caramelos con sabores a: Naranja, Limón, Banano con la imagen de la fruta de cada sabor dentro del caramelo. | Caramelos personalizados: Caramelos de sabor frutal, personalizados a fechas especiales. |

Fuente: Autor del Proyecto

3.6.5 DISEÑOS Y FORMAS

Cada uno de los caramelos manejan una misma forma circular la variación se encuentra en el color y la imagen de cada uno de los sabores de frutas a ofrecer para tener una mayor identificación, con el sabor

- **EDICIONES ESPECIALES**

Cabe recordar que para las fechas especiales que se dan a lo largo del año, se contarán con productos exclusivos de temporada dentro de la línea de personalizados, con el fin de brindar a los clientes nuevas opciones en un momento ideal.

Este tipo de productos se dará para fechas, día de la mujer, día del hombre, amor y amistad, día de la madre, día del padre, Halloween, navidad, entre otros.

- **EMPAQUE DEL PRODUCTO**

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

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

Un empaque además de permitir entregar un producto en buenas condiciones es capaz de captar la atención de las personas, a través de los colores, diseño, textura; por ende, un buen empaque sorprende a la vista, por lo que es muy importante impresionar los sentidos y nuestros empaques tendrán diseños llamativos, cómodos y en pro al cuidado del medio ambiente. En ese sentido los empaques a utilizar están dentro de dos categorías, empaques estándar u empaques con diseños propios.

Para el efecto de inicio del proyecto se considera solo utilizar un empaque estándar de acuerdo a la demanda de estos, se contemplará la implementación de otro tipo de empaques personalizados

Figura 7. Empaque Estándar



Fuente: Autor del Project

3.6.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para cada uno de las presentaciones ofrecidas del caramelo artesanal frutal o personalizado, se estableció una política de precios basados en el presupuesto que estarían dispuestos a pagar. Así mismo los precios serán acorde a cada una de los empaques establecidos, de acuerdo a la selección del cliente, los cuales contendrán una variedad de caramelos artesanales surtidos o de un solo sabor.

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

LISTA DE PRECIOS FIJOS

El producto se venderá al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes. Se aplican con independencia de las características del consumidor. Cabe resaltar que las dos presentaciones de empaque contienen la misma cantidad de unidades de caramelos artesanales (50 unds). Ver tabla 17.

Tabla 17. Lista de precios fijos

| UNIDADES | PRECIO |
|---|---------------|
| Caramelo frutal (presentación bolsa) | 6.500 |
| Caramelo frutal (presentación vidrio) | 7.500 |
| Caramelo personalizada (presentación bolsa) | 8.500 |
| Caramelo personalizada (presentación vidrio) | 10.000 |

Fuente: Autor del Proyecto

Según la tabla de precios definida para los empaques, se mantendrá tanto para la venta directa como para la venta electrónica, sin ningún tipo de recargo adicional.

3.6.7 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución se realizará mediante un canal directo o venta directa (nivel cero), es decir de los productores hacia los consumidores, teniendo en cuenta que la empresa contara con un punto de venta directa, así mismo se contara con una página en la red social Facebook, donde los consumidores podrán interactuar y solicitar pedidos si es necesario, para esta distribución por medio electrónico se hará a domicilio, teniendo en cuenta que el costo es asumido por la empresa o por el consumidor de acuerdo al número paquetes solicitados (La empresa asumirá el costo a partir de 3 paquetes).

La persona encargada de realizar la recepción de pedidos por vía electrónica o telefónica es la asistente de ventas y marketing que se encontrara en el punto de venta y realizara la distribución de las rutas de entrega de acuerdo al orden de pedido por los clientes.

3.6.8 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Comunicación

El propósito de cada uno de los ejes de la estrategia de publicidad tiene como objetivo dar a conocer los productos y la empresa como tal, para penetrar en el mercado e ir escalando poco a poco. Lo que se busca es que el público objetivo indague sobre los caramelos artesanales y así generar posibles clientes potenciales.

La venta máxima de la producción disponible, depende la capacidad instalada en la empresa para la elaboración de caramelos artesanales ya sean frutales o personalizados. Para la comunicación con los clientes, se harán pautas publicitarias cortas en revistas y periódicos de circulación de interés para nuestros clientes potenciales. En este contexto, se iniciara con los medios de comunicación gratuitos como GENTE DE CABECERA y GENTE DE CAÑAVERAL. Además estas pautas tendrán información para fácil identificación de la empresa, números de contacto y dirección de la página de Facebook.

Por otra parte se diseñaran volantes que se distribuirán en los diferentes centros comerciales de mayor afluencia en Bucaramanga y su área metropolitana. Adicionalmente como refuerzo se realizara una campaña virtual a través de

Facebook o Instagram del ingreso de los productos a ofrecer, con el fin de atraer una demanda mayor a la esperada.

- **SLOGAN DE LA MARCA**

Independientemente de las acciones internas encaminadas a la captación de clientes, basaremos nuestra estrategia de penetración en el mercado y acceso a nuevos clientes en el concepto: Un mundo de arte y sabor.

Asimismo el slogan de nuestra marca como confitería, estará basado en los valores y productos de la compañía, por lo que nuestro slogan será: KANDÍ...Un mundo de arte y sabor.

Figura 8. Empaque Estándar



Fuente: Autor del Proyecto

Promoción

Dentro de la estrategia promocional, no se fundamentarán en la realización de descuentos sino en facilitar que los clientes potenciales prueben la calidad de nuestros productos de forma fácil y gratuita. A tal efecto hemos diseñado una "prueba gratuita" de muy bajo costo interno y alto nivel de efectividad para el cliente: se trata de una demostración de los diversos productos de la empresa, que se le dará a los clientes por la compra de los productos. Aunque en ciertas

ocasiones se ofrecerán descuentos por medio de cupones, especialmente para las temporadas especiales.

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

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

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

Con base a lo anterior dentro de la estrategia de lanzamiento del negocio se tiene contemplado realizarlo en la celebración del día del niño en el mes de Abril, teniendo en cuenta que se buscara atraer al público de la exhibición del local a través de los niños, utilizando personal de animación y entrega de volantes.

- **EXHIBICIONES**

Inicialmente se buscará participar en ferias gastronómicas, como la que se realizan en los diferentes centros comerciales enfocados a DULCES o según el tipo de fecha especial, con el fin de dar a conocer nuestros productos a un público mucho más amplio y así lograr captar un mayor número de clientes.

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

3.7 ANALISIS DE LA DEMANDA

Con base a lo descrito en el análisis de mercado, en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana el 37% de la población se encuentra dentro de los estratos 4 y 5, es decir 375.095. Así mismo dentro de la investigación de mercados se puede concluir que el 79% de las personas encuestadas, tienen conocimiento de los caramelos artesanales y están dispuestas en adquirir este tipo de producto, así como su participación en el proceso de elaboración.

Según la segmentación del mercado, la población objetiva se encuentra entre las edades de 10 a 35 años, lo cual corresponde a un 70% de la población objetivo

según cifras del DANE, es decir 262.566; sin embargo teniendo en cuenta que el 100% de la población objetivo no va adquirir el producto se estima una demanda del 15% **56.264**, dado que este producto dentro de Bucaramanga y su área metropolitana es nuevo en el mercado.

4 ANÁLISIS TÉCNICO

En el análisis técnico se tendrá en cuenta factores claves y los recursos necesarios, a la hora de la puesta en marcha del negocio. Se describe la localización de la empresa, el diseño del proceso productivo de la planta, capacidad de producción, la materia prima, la maquinaria y equipo necesarios de acuerdo a lo identificado en la investigación de mercados.

4.1 LOCALIZACION

4.1.1 Macro localización

La empresa está localizada en el país de Colombia, en el departamento de Santander, en la ciudad de Bucaramanga.

Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Ríonegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón. El área metropolitana formada por Bucaramanga, Piedecuesta, Florida y Girón está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Su población asciende a los 527.451 habitantes (Proyección DANE 2014). Su población objetivo estará distribuida en las comunas 7, 12, 13 y 16.³²(Ver figura 9

³² <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=10>

Figura 8. Localización Santander-Colombia



Fuente: <http://fotosdeculturas.blogspot.com/2011/04/dibujos-del-mapa-de-colombia.html>

Figura 9. Localización Santander – Bucaramanga y área metropolitana

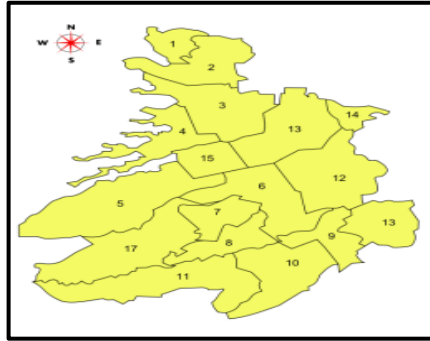


Fuente: <http://fotosdeculturas.blogspot.com/2011/04/dibujos-del-mapa-de-colombia.html>

4.1.2 Micro Localización

Tal como se mencionó en la macro localización, la población objetiva se ubica dentro de las siguientes comunas (ver figura 11)

Figura 10. Comunas de Bucaramanga



Fuente: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=10>

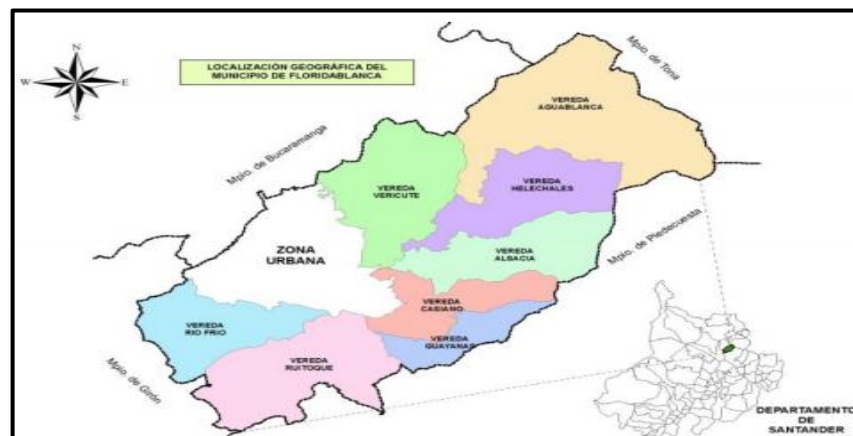
Comuna 7 La Ciudadela: Barrió ciudadela Real de Minas. Urbanizaciones: Macaregua, Los almendros, Plazuela Real, Plaza Mayor.

Comuna 12 Cabecera del Llano: Barrió cabecera del llano, Sotomayor, antiguo campestre, Bolarquí, mercedes, puerta del sol, conucos, el jardín, pan de azúcar, lo cedros, terrazas, la floresta.

Comuna 14 Oriental: Los pinos, san Alonso, La aurora, las américas, el prado, mejoras públicas, Antonia santos, bolívar, Álvarez.

Comuna 16 Lagos de cacique: Lagos de cacique, el tejar, santa bárbara, quinta del cacique, palmeras del cacique, altos de cacique, altos del lago.

Figura 11. Localización geográfica Floridablanca



Fuente: http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/floridablancasantander_rpd20122015.pdf

Así mismo la zona de Floridablanca, la comuna del barrio cañaveral.

Sin embargo contando que en los últimos años, en Bucaramanga y su área metropolitana, se han construido importantes centros comerciales que permite la concentración de mayor población y una ventaja para reconocimiento del producto a ofrecer. En la ubicación se tuvieron en cuenta los principales centros comerciales, más visitados por parte de la población objetivo.

Para el caso de determinar la localización óptima se utilizó un método cualitativo de ponderación, donde se analizaron ciertas variables relevantes para el proyecto, considerando tres opciones principales para la ubicación del local. Entonces, cada una de las variables definidas se le asignó un porcentaje de acuerdo al orden de importancia para la empresa de caramelos artesanales; luego se calificó de forma subjetiva cada variable para cada una de las posibles zonas de ubicación, con una puntuación de 1 a 10, y finalmente poder determinar el porcentaje equivalente a la localización óptima de nuestra empresa de confitería artesanal.

- 1 - 3: Importancia Baja
- 4-6: Importancia Media
- 7- 10: Importancia Alta

Tabla 18. Calificación de alternativas

| LOCALIZACION OPTIMA DEL PROYECTO | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|------------|-------------|
| ALTERNATIVAS Y CALIFICACION | | CC CUARTA ETAPA | | CC QUINTA ETAPA | | CC CACIQUE | |
| ASPECTOS RELEVANTES | % PESO | PUNTUACION | PONDERACION | PUNTUACION | PONDERACION | PUNTUACION | PONDERACION |
| Acceso al mercado | 15% | 10 | 15% | 10 | 15% | 10 | 15% |
| Acceso Materia prima | 10% | 8 | 8% | 8 | 8% | 6 | 6% |
| Arriendo local | 20% | 10 | 20% | 3 | 6% | 1 | 2% |
| Seguridad de la zona | 10% | 8 | 8% | 8 | 8% | 9 | 9% |
| Servicios Públicos | 15% | 10 | 15% | 8 | 12% | 10 | 15% |
| Infraestructura | 10% | 6 | 6% | 7 | 7% | 10 | 10% |
| Transporte publico | 15% | 10 | 15% | 10 | 15% | 10 | 15% |
| Otros aspectos | 5% | 3 | 2% | 3 | 2% | 10 | 5% |
| TOTAL | 100% | | 89% | | 73% | | 77% |

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 19. Calificación de alternativas final

| LOCALIZACION OPTIMA DEL PROYECTO | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| ALTERNATIVAS Y CALIFICACION | | CC LA FLORIDA | | CC CARACOLI | | CC CAÑAVERAL | |
| ASPECTOS RELEVANTES | % PESO | PUNTUACION | PONDERACION | PUNTUACION | PONDERACION | PUNTUACION | PONDERACION |
| Acceso al mercado | 15% | 9 | 14% | 10 | 15% | 10 | 15% |
| Acceso Materia prima | 10% | 8 | 8% | 8 | 8% | 8 | 8% |
| Arriendo local | 20% | 3 | 6% | 1 | 2% | 10 | 20% |
| Seguridad de la zona | 10% | 8 | 8% | 8 | 8% | 8 | 8% |
| Servicios Públicos | 15% | 8 | 12% | 8 | 12% | 10 | 15% |
| Infraestructura | 10% | 9 | 9% | 10 | 10% | 9 | 9% |
| Transporte publico | 15% | 10 | 15% | 10 | 15% | 10 | 15% |
| Otros aspectos | 5% | 6 | 3% | 10 | 5% | 10 | 5% |
| TOTAL | 100% | | 75% | | 75% | | 95% |

Fuente: Autor del Proyecto

Dentro de las posibles localizaciones ya realizando la calificación se observa que el centro comercial Cañaveral y el centro comercial cuarta etapa son los más óptimos. Sin embargo por el tipo de consumidores a cubrir resulta ser el mejor lugar para ubicar la confitería el CENTRO COMERCIAL CAÑAVERAL; ya que este centro comercial conecta con dos centros comerciales de gran afluencia de población, uno de ellos el Centro Comercial Caracolí, el cual es el último inaugurado en la ciudad de Bucaramanga. Así mismo la infraestructura de los locales con respecto al espacio, comodidad de movilidad ya que solo existen dos pisos y un factor determinante que por ser uno de los centros comerciales más antiguos el valor del arriendo es más cómodo en comparación de los otros, teniendo en cuenta que es el inicio de un nuevo negocio.

Figura 12 Ubicación Empresa Centro Comercial Cañaveral



Fuente:

Google

Earth

4.2 PROCESO PRODUCTIVO

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

El proceso productivo describe el proceso de elaboración de los caramelos artesanales a partir de la adquisición de material primas necesarias hasta la exhibición del producto listo para consumir.

4.2.1 DIAGRAMA DEL PROCESO

Gráfico 36. Diagrama flujo producción



Fuente: Autor del Proyecto

El sistema productivo del proceso se fundamenta en contar previamente con todos los ingredientes necesarios, luego si se procede a preparar los caramelos para realizar el moldeado, decorarlos y realizar el corte para finalmente llevarlos a exhibición en la vitrina, así como al cliente final en el caso de que participe en el proceso de elaboración.

Cabe resaltar que la participación en el proceso de elaboración por parte de los clientes que lo soliciten inicia desde la etapa de enfriamiento y finaliza en la de moldeado y diseño para posteriormente pasarlo a corte en donde solo va ser manipulado por la persona encargada con el fin de evitar peligros en los mismos.

A continuación se describe de una forma más detallada el proceso productivo del caramelo artesanal en cada una de sus fases:

Tabla 20. Descripción Proceso Productivo

| PROCESO | DURACION | DESCRIPCION |
|--------------------------|-----------------|---|
| <u>Preparación</u> | 8 minutos | En esta fase se mezclan los ingredientes principales (azúcar, agua y glucosa), hasta el punto máximo de ebullición, se deja coser por 5 minutos más después de alcanzar este punto. |
| <u>Enfriamiento</u> | 5 minutos | En esta fase la mezcla se vierte en la mesa de frio, y se agregan los colorantes y saborizantes, según el caramelo a elaborar, así mismo para potenciar el sabor se agrega ácido cítrico, se deja reposar durante 5 minutos, hasta que sea maleable. |
| <u>Moldeado y Diseño</u> | 6 minutos | En esta fase la mezcla de caramelo se pasa al gancho de aireado para darle textura y color deseado; una vez ya obtenido esto, pasa a la elaboración del diseño de acuerdo al sabor frutal a realizar. Se realiza una versión gigante de caramelo para después ajustarlo a un tamaño consumible para el cliente. |
| <u>Corte</u> | 6 minutos | Una vez realizado el diseño en tamaño gigante, se pellizca un extremo y se estira para formar una barra larga y uniforme. Se cortan barras de tamaño de 60 cms con un diámetro de 1 cm. Las barras se cortan en trozos de 1 cm aproximadamente. |
| <u>Empaque</u> | 5 minutos | En esta fase se colocan los trozos de caramelos cortados y se agrupan en las canastas de almacenamiento para ser empacados en cada una de las presentaciones. |

Fuente: Autor del Proyecto

Con base a esto el tiempo de preparación de una línea de caramelos tiene una duración de 30 min aproximadamente. Cada línea de caramelos 6 paquetes de 50 unidades de caramelo.

4.3 RECURSOS E INFRAESTRUCTURA

Se describen los requerimientos en cuanto a los recursos físicos, mano de obra y servicios públicos que se necesitan para el montaje y funcionamiento de la empresa de caramelo artesanal.

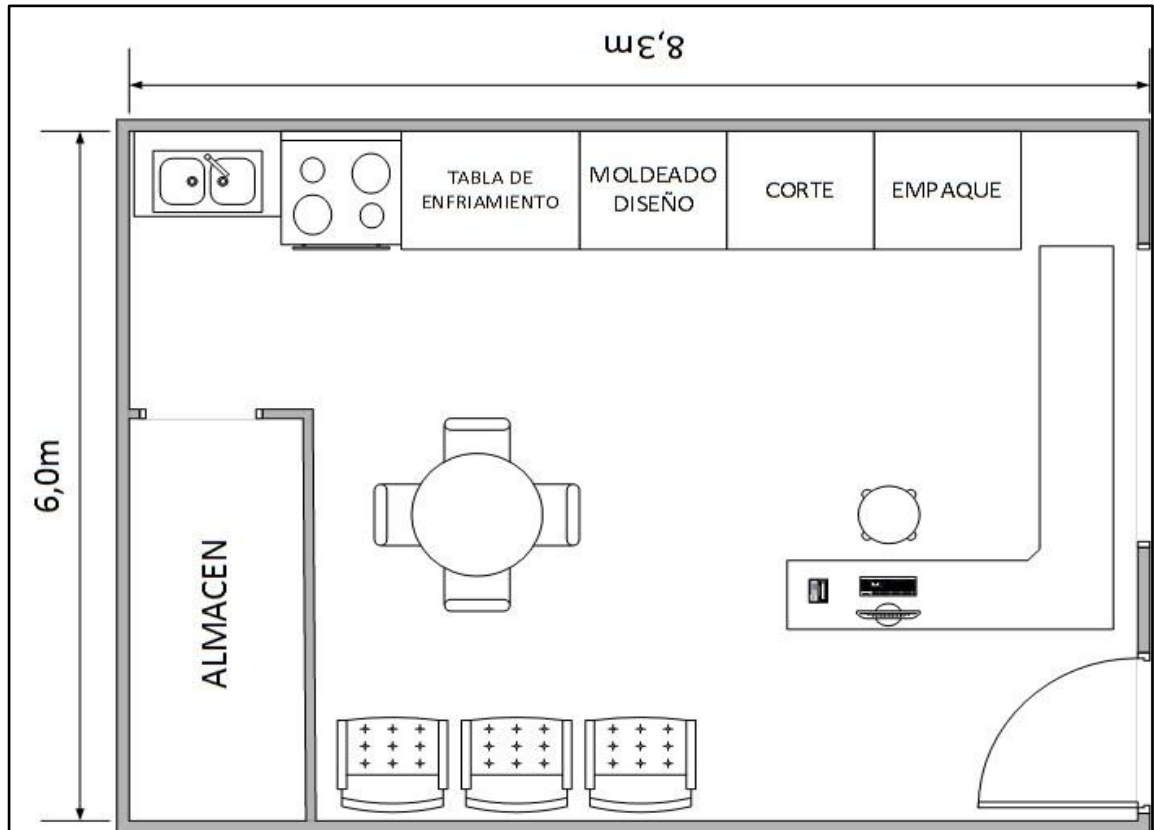
4.3.1 Infraestructura

El negocio estará ubicado en el Centro Comercial Cañaveral en calidad de arriendo. En cuanto al área física, es de vital importancia que cada área funcional cuente con el espacio necesario para operar correctamente, por eso en base a los diferentes locales visitados y disponibles según su infraestructura y precio la

superficie del local es de 50 M² de una sola planta y se distribuye de la siguiente manera: Área de producción, área de almacenamiento, punto de atención y pago y estantería para exhibición.

A continuación se muestra la distribución física del negocio:

Figura 13. Distribución Física



Fuente: Autor del Proyecto.

4.3.2 Recursos Físicos

Se describe la materia prima, suministros, maquinaria y utensilios de cocina, menaje de cocina y equipo de oficina que se requieren para el funcionamiento del negocio.

Suministro **e** **insumo**

Se describe en forma general las materias primas y materiales a que se emplearán para el proceso de producción. Cabe resaltar que la calidad del producto depende en gran medida de la calidad de la materia prima utilizada en su elaboración, por eso se utilizará la mejor y productos regionales. Así mismo la materia prima es igual para el caramelo frutal como para el personalizado.

Tabla 21. Requerimiento de materia prima

| MATERIA PRIMA | UNIDAD | CANTIDAD |
|--|---------------|-----------------|
| <i>Glucosa</i> | <i>LTS</i> | <i>14</i> |
| <i>Azúcar</i> | <i>KG</i> | <i>15</i> |
| <i>Ácido cítrico</i> | <i>KG</i> | <i>7</i> |
| <i>Sabores artificiales (Naranja, banano, sandía, fresa)</i> | <i>LTS</i> | <i>8</i> |
| <i>Colorantes artificiales</i> | <i>LTS</i> | <i>8</i> |

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 22. Requerimiento de insumos

| TOTAL DE EMPAQUES | CANTIDAD |
|---|-----------------|
| <i>Empaques de plástico</i> | <i>100</i> |
| <i>Presentación en vidrio</i> | <i>100</i> |
| <i>Empaques con diseño especial</i> | <i>50</i> |

Fuente: Autor del Proyecto

Maquinaria y Utensilio de cocina

Tabla 23. Requerimiento de maquinaria y utensilios de cocina

| Maquinaria y Equipo | Cantidad |
|---|-----------------|
| <i>Estufa 2 quemadores Challenger</i> | <i>1</i> |
| <i>Mesón de Acero inoxidable</i> | <i>2</i> |
| <i>Lavaplatos</i> | <i>1</i> |
| <i>Estantería exhibición (metálica)</i> | <i>2</i> |
| <i>Báscula Electrónica</i> | <i>1</i> |

Fuente: Autor del Proyecto

Menaje de Cocina

Tabla 24. Requerimiento menaje de cocina

| Menaje de Cocina | Cantidad |
|--|-----------------|
| <i>Batería de Ollas acero inoxidable</i> | 5 |
| <i>Tablas de Picar acero</i> | 4 |
| <i>Cortadora en acero</i> | 3 |
| <i>Utensilios mezcladores en acero</i> | 3 |

Fuente: Autor del Proyecto

Equipo de oficina

Tabla 25. Requerimiento Equipo de Oficina

| Equipos de Oficina | Cantidad |
|--|-----------------|
| <i>Silla Auxiliar de ventas</i> | 1 |
| <i>Escritorio</i> | 1 |
| <i>Combo mesa y sillas para consumidores</i> | 1 |
| <i>Teléfono Fijo</i> | 1 |
| <i>Computador y caja registradora</i> | 1 |

Fuente: Autor del Proyecto

4.3.3 Recursos de Mano de Obra

El talento humano es el capital más importante de una organización. Se requiere personal para el área administrativa y operativa, enfocado al servicio al cliente y con el manejo adecuado en manipulación alimenticia. El personal requerido es el siguiente:

Tabla 26. Requerimiento Mano de Obra

| MANO DE OBRA | |
|--|---|
| <i>Gerente (Administrador)</i> | 1 |
| <i>Asistente de producción</i> | 2 |
| <i>Asistente de ventas y marketing</i> | 1 |
| <i>Contador</i> | 1 |

Fuente: Autor del Proyecto

4.3.4 Servicios Públicos

A continuación se presenta el consumo promedio mensual de los servicios públicos requeridos para el funcionamiento del negocio:

Tabla 27. Requerimiento Servicios Públicos

| CONCEPTO | UNIDAD | VALOR UNIDAD | CONSUMO | VALOR MES | VALOR AÑO |
|--------------------------|----------------------|---------------------|----------------|------------------|------------------|
| Agua | <i>m3</i> | \$2.214,00 | 40 | \$88.560,00 | \$ 1.062.720,00 |
| Energía | <i>kwh</i> | \$349,00 | 200 | \$69.800,00 | \$837.600,00 |
| Teléfono Internet | <i>Cargo mensual</i> | | | \$70.000,00 | \$840.000,00 |
| TOTAL | | | | \$ 228.360 | \$2.740.320 |

Fuente: Autor del Proyecto

4.4 CAPACIDAD

4.4.1 Capacidad Instalada³³

En este ítem se establece la capacidad máxima del negocio a producir unidades de caramelo artesanales, teniendo en cuenta la disponibilidad de los hornillos, mano de obra, así como el tiempo de preparación para tenerlos disponibles en la franja horaria de las 10 am- 7 pm.

- Horario de Atención: 10 am- 7 pm: 540 Minutos
- Tiempo de elaboración lote de caramelo artesanal: 30 minutos
- Lote de caramelo artesanal: 6 barras de 60 cms de longitud
- Cantidad de Caramelos/ Barra: 50 caramelos (Teniendo en cuenta que la medida de cada caramelo es de 1 cm, sin embargo como el corte es manual no todos tiene la misma medida).
- Cantidad de caramelos/Lote: 300 caramelos artesanales
- Cantidad de paquetes/ Lote: 6 paquetes/Lote (las presentaciones de los paquetes son de 50 unds cada uno)
- Días de Trabajo: 6 Días (Se dispone de 1 día (lunes a excepción que sean festivos) para la venta de producto exhibido, no hay elaboración)

³³ Información suministrada por el señor Julian Trochez, Gerente General de la empresa Swikar en Cali, empresa de caramelos artesanales con 4 años de trayectoria.

Capacidad Instalada:

- Capacidad Diaria: $540\text{min} / 30\text{ min} = 18$ Lotes diarios (108 paquetes)
- Capacidad Semanal: $18\text{ lotes} \times 6\text{ días} = 108$ Lotes semanales (648 paquetes)
- Capacidad Mensual: $108\text{ Lotes} \times 4\text{ semanas} = 432$ Lotes mensuales (2.592 paquetes)
- Capacidad Anual: $432\text{ Lotes} \times 12\text{ meses} = 5184$ Lotes anuales. (31.104 paquetes)

4.4.2 Capacidad Proyectada

Teniendo en cuenta que el negocio ofrece un producto nuevo dentro de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, y dentro de la investigación de mercados la población objetivo a cubrir corresponde al 37%, de la población total. Adicionalmente el personal contratado para la elaboración de los caramelos inicialmente son 2 asistentes, la capacidad a utilizar es del 30% de la instalada, con base a esto se van a mantener horarios específicos de elaboración del producto para visualización del cliente.

Horario de Atención: 10 am- 7 pm: 540 Minutos

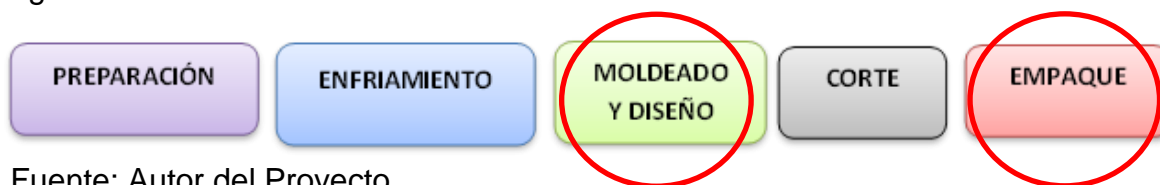
- Tiempo de elaboración lote de caramelo artesanal: 30 minutos
- Lote de caramelo artesanal: 6 barras de 60 cms de longitud
- Cantidad de Caramelos/ Barra: 50 caramelos (Teniendo en cuenta que la medida de cada caramelo es de 1 cm, sin embargo como el corte es manual no todos tiene la misma medida).
- Cantidad de caramelos/Lote: 300 caramelos artesanales
- Cantidad de paquetes/ Lote: 6 paquetes/Lote (las presentaciones de los paquetes son de 50 unds cada uno)
- Días de Trabajo: 6 Días (Se dispone de 1 día (lunes a excepción que sean festivos) para la venta de producto exhibido, no hay elaboración)
- **Capacidad Instalada : 18 Lotes diarios (108 paquetes)**
- **Capacidad proyectada (30%) : 5 lotes diarios (30 paquetes)**
- **Capacidad esperada:**
- Capacidad diaria: 5 lotes diarios (30 paquetes)
- Capacidad semanal: $5\text{ lotes} \times 6\text{ días} = 30$ lotes semanales (180 paquetes semanales)
- Capacidad Mensual: $30\text{ lotes} \times 4\text{ semanas} = 120$ lotes mensuales (720 paquetes)
- Capacidad Anual: $120\text{ lotes mensuales} \times 12\text{ meses} = 1.440$ lotes anuales (8.640 paquetes)

De esta capacidad anual se espera que el 30% corresponda a caramelos artesanales es decir 2.592 paquetes y 6048 paquetes de caramelo frutal.

4.5 PROCESO DE PARTICIPACION EN LA ELABORACION

La participación de los clientes en el proceso de elaboración, se encuentra dentro de dos subprocesos: Moldeado y Diseño y Empaque (Figura 15). Teniendo en cuenta que la duración total de estos dos subprocesos es de 15 minutos, dentro de 1 hora podrían participar 4 clientes, sin embargo tomando la capacidad esperada de un 30%, inicialmente se contaría con la participación de 1 cliente. Cabe resaltar que esta participación tiene un costo \$20.000, para esto se realizara una promoción de este servicio por medio de las redes sociales, volantes, adicionalmente dentro de las estrategias de marketing, dentro del costo se encuentra la afiliación del día a la ARL para el cubrimiento de los riesgos y la entrega de un paquete de dulces en el empaque de vidrio. No obstante dentro de las estrategias de marketing, con el fin de buscar fidelización de los clientes, este servicio se ofrecerá mediante un bono de cumpleaños para los clientes frecuentes de la tienda.

Figura 15. Distribución Física



Fuente: Autor del Proyecto

Tomando como base la capacidad de participación esperada se establecieron los siguientes horarios de elaboración y participación del cliente (Tabla 28)

Tabla 28. Horarios de elaboración

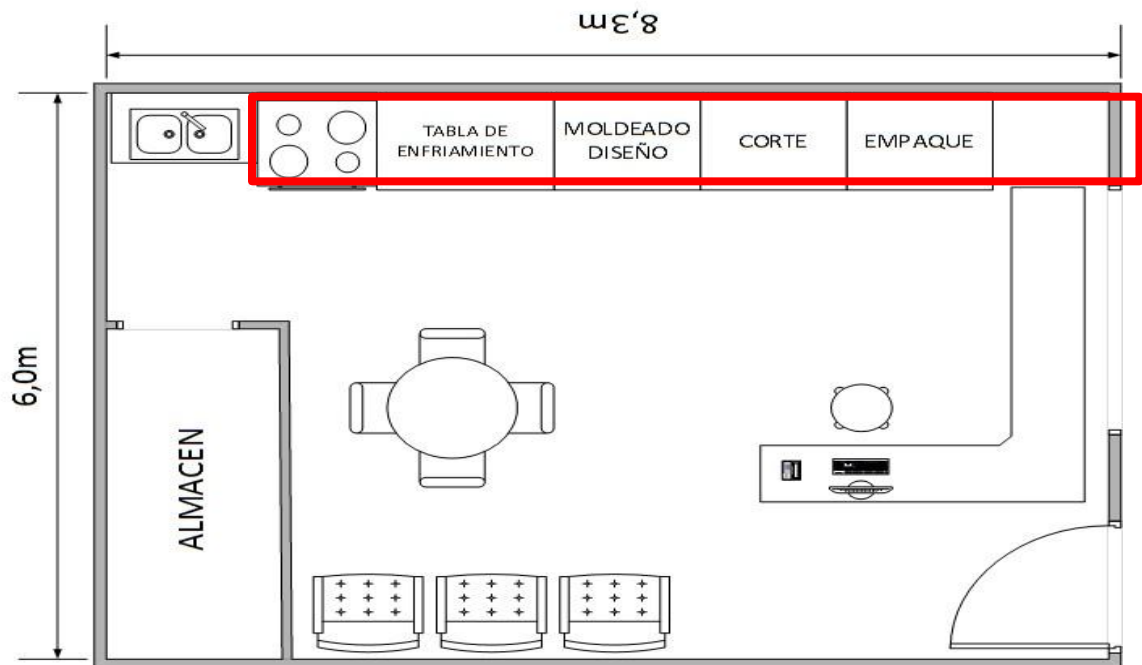
| Horario | Descripción |
|------------------|------------------------|
| 11 am- 12 M | Participación clientes |
| 1 pm- 2 pm | Elaboración producto |
| 3 pm – 4 pm | Elaboración producto |
| 4 pm – 5 pm | Participación clientes |
| 5:30 pm- 6:30 pm | Elaboración producto |

Fuente: Autor del Proyecto

Así mismo la programación de los clientes en la participación, será de responsabilidad de la asistente de marketing y ventas, los medios de captación de estas solicitudes serán a través de teléfono o Redes sociales. Adicionalmente para los clientes que participen en la elaboración se les dotara de un delantal con los colores y logo de la empresa, un gorro tipo chef, se le brindara un foto instantánea con el personal del negocio, y un video para publicar en las redes sociales de la empresa con el consentimiento del cliente.

Por otra parte otra forma de participación indirecta de los clientes, es mediante la visualización del proceso productivo del caramelo artesanal, ya que la zona de producción se encontrara dividido por un acrílico transparente de tal forma que el cliente pueda observar el paso a paso de la elaboración del caramelo, así mismo mientras no haya elaboración de caramelo se instalaran pantallas donde se transmitirá videos que muestren dicha elaboración.

Figura 16. Visualización proceso producción



Fuente: Autor del Proyecto

5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

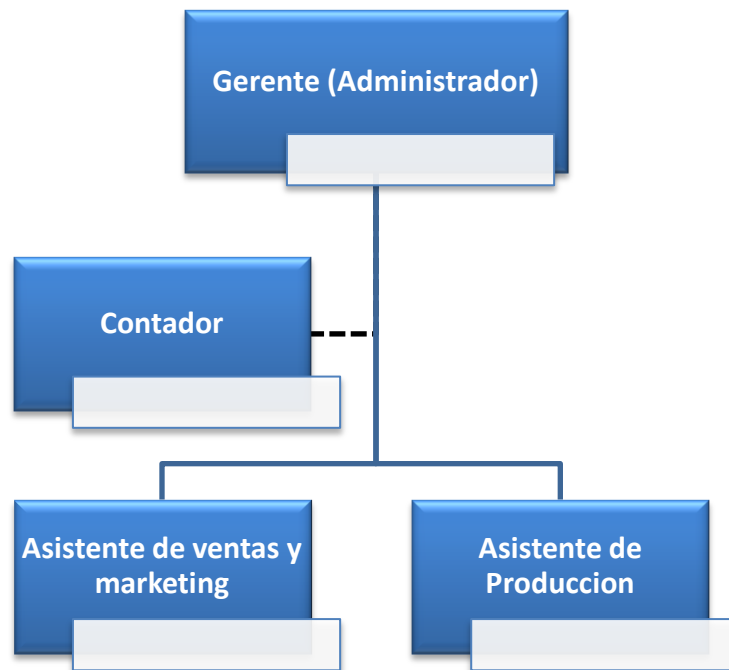
El capital más importante de toda organización debe estar enfocado en su talento humano. Es importante identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para el beneficio de la empresa. En este contexto, la confitería KANDÍ contará con empleados divididos básicamente en: Gerente general, administrador y asistentes de producción y ventas.

Inicialmente, se propone una estructura sencilla ya que para comenzar a funcionar la empresa se necesitarán en un principio un total de 5 personas, incluidos los socios capitalistas.

5.1 ORGANIGRAMA

Teniendo en cuenta lo establecido dentro del análisis administrativo, se diseñó una estructura organizacional de acuerdo al mercado objetivo y el tipo de servicio a ofrecer. El siguiente organigrama de la figura 16 se muestra la estructura sugerida para el negocio.

Figura 146. Organigrama



Fuente:

Autor

del

Proyecto

Partiendo de lo anteriormente mencionado, se observó la necesidad de establecer el manejo del área de ventas y producción a cargo de un administrador quien será el responsable de los resultados obtenidos en la empresa, a partir de la coordinación de las ventas y producción, así mismo a su cargo dos asistentes para el área de producción, teniendo en cuenta la demanda y la coordinación de las jornadas de trabajo y un asistente de ventas y marketing

Se definió dentro de esta estructura, el gerente tuviera a su mando a los asistentes, quienes realizaran sus labores de acuerdo al manual de funciones y además estuviera asesorado de un contador para el manejo de la parte financiera.

Cada una de estas personas tendrá a su cargo funciones específicas, sin embargo en el caso de los auxiliares deberán apoyar las funciones de las ventas, bajo la política de cooperación y trabajo en equipo, logrando el crecimiento de la empresa. El cargo del contador será manejado a través de asesoría, como se había mencionado anteriormente, para el manejo de la parte financiera y se trabajara bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios.

Conforme al comportamiento del crecimiento, y la proyección en el mercado, esta estructura se ira se irá ajustando, con el fin de consolidar mejor la empresa a nivel interno.

5.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

5.2.1 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A continuación se presenta la descripción general de cada uno de los puestos de trabajo.

Gerente General: Contrataciones de personal, direccionar el implementar objetivos, estrategias que garanticen el crecimiento rentable de la compañía, liderando y motivando a su equipo de trabajo, supervisar el cumplimiento de las metas de las áreas de trabajo en ventas y producción. Administración de proveedores.

Asistente de ventas y marketing: Dirigir la actividad de las ventas en busca del desarrollo de la empresa, asegurar el cumplimiento del presupuesto mensual, realizar asesoramiento a los clientes, desarrollar estrategia de mercado en busca de nuevos compradores, manejo de las redes sociales de la empresa. Coordinación de los turnos para la participación de los clientes en la elaboración de los caramelos.

Asistentes de producción: Responsabilizarse del área de producción de la empresa, dirigir y controlar la producción, velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria, administrar de forma adecuada los insumos para los productos,

verificar la calidad de la materia prima y el producto terminado. Alistamiento y manejo adecuado de la maquinaria, preparación de materia prima, distribución de pedidos mantener el área de trabajo limpia, utilizar de manera adecuada los elementos de protección personal para la labor. Adicionalmente el acompañamiento y asesoramiento a los clientes en el proceso de elaboración del producto.

5.2.2 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es una herramienta que sirve como guía para todos los empleados, contiene la estructura organizativa y la descripción de las funciones de todos los puestos de trabajo y la descripción del perfil para cada puesto.

En el anexo B se presenta las funciones generales de cada una de los cargos definidos; en un principio ciertas funciones serán conjuntas, esto con el fin de incentivar el trabajo de equipo y cooperación.

5.2.3 ESTRUCTURA SALARIAL

De acuerdo a la estructura organizacional que se planteó en el organigrama para el funcionamiento de la empresa, se requiere un personal con capacidades, habilidades y formación específica, el cual contara con un salario de acuerdo a los servicios y funciones establecidas. La contratación de este personal será bajo la modalidad de contrato a término fijo inferior a un año, y por prestación de servicios (OPS)

Tabla 29. Estructura salarial

| CARGO | TIPO DE CONTRATO | SALARIO |
|---------------------------------|-------------------------|----------------|
| Administrador | Termino fijo | \$700.000 |
| Asistente de ventas y marketing | Termino fijo | \$616.000 |
| Asistente de producción 1 | Termino fijo | \$616.000 |
| Asistente de producción 2 | Termino fijo | \$616.000 |
| Contador | Prestación de servicios | \$300.000 |

Fuente: Autor del Proyecto

5.2.4 COSTOS DE NOMINA

Teniendo en cuenta los datos descritos en la tabla 30 se muestra el valor promedio del salario ajustado para el 2014, realizando los descuentos por parte del empleado (salud 4% y pensión 4%) y agregando los aportes por parte del empleador (salud 8,5%, pensión 12% y ARL 0.52%). En el caso del contador, la seguridad social será asumida por el mismo bajo una base del salario mínimo legal vigente.

Tabla 30. Costos de Nómina

| PRESTACIONES SOCIALES | FACTOR |
|---|---------------|
| PRESTACIONES POR PAGO DIRECTO | |
| Cesantías | 8.33% |
| Intereses cesantías | 1.00% |
| Vacaciones anuales | 4.17% |
| Prima de servicios | 8.33% |
| TOTAL PRESTACIONES PAGO DIRECTO | 21.83% |
| PRESTACIONES POR PAGO INDIRECTO | |
| <i>SEGURIDAD SOCIAL</i> | 21.02% |
| Aportes a E.P.S. | 8.50% |
| Aportes a administradora de fondo de pensiones | 12.00% |
| Aportes a administradora de riesgos profesionales clase I | 0.52% |
| TOTAL PRESTACIONES PAGO INDIRECTO | 42,85% |
| TOTAL FACTOR PRESTACIONAL EMPLEADOR | 51.85% |

Fuente: Autor del Proyecto

5.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

La política de selección del personal, estará basada en la elección de personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada una de las funciones de la empresa.

La responsabilidad de selección de un nuevo empleado recae en la Gerencia de la Empresa, quien decidirá sobre dicha contratación; la técnica a utilizar es la de reclutamiento externo, en las cuales se van a emplear los siguientes métodos:

- Convenios con el portal de empleo SENA, con egresados del programa de cocina, como medio de apoyo al primer empleo.

- Anuncios publicitarios como periódicos de consumo masivo para atraer a los posibles candidatos.
- Agencias de reclutamiento de personal, las cuales proporcionan el persona de acuerdo al perfil a seleccionar.

Después del reclutamiento del personal, se procede a la selección del mismo, mediante la revisión de las hojas de vida y clasificación según concordancia con el perfil establecido, las técnicas empleadas para la realización de selección:

- Verificación de los requisitos según el perfil
- Entrevista personal para obtener información sobre el perfil laboral y personal. Para esto se aplicara como herramienta un formato de entrevista de tal forma que se pueda abarcar todos los factores indispensables para una correcta contratación. ANEXO C
- Prueba psicotécnicas: Para el personal a seleccionar solo se le aplicara la prueba de Warteg, que según las funciones del cargo permite identificar mejor las tendencias laborales y personales del candidato ANEXO D
- Confirmación de referencias laborales o personales.

A partir de los resultados de las pruebas, se inicia el proceso de contratación.

5.3.1 CONTRATACION DE PERSONAL

La contratación se realizará de forma directa por la empresa, a través de un contrato a término definido inferior a un año. Así mismo el personal de la empresa se seleccionará y capacitará por competencias. Adicionalmente se realizara una evaluación de periodo de prueba a los 18 días para evaluar su desempeño y fijar la continuidad dentro de la organización. ANEXO E

5.3.2 PROCESO DE INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

Cuando es necesario reclutar personal se lleva a cabo una inducción de personal que consiste en integrar al personal nuevo a la empresa

En el momento en que el personal es contratado en la empresa se le brinda una información general sobre la compañía, en la cual se incluye los lineamientos organizacionales como misión, visión, valores corporativos, actividad principal de la empresa, productos ofrecidos, políticas internas de la empresa en la cual se hace énfasis en el horario, uso de uniforme, manejo de permisos, ausencias e incapacidades.

5.3.3 HORARIO Y SITIO DE TRABAJO

La jornada laboral de la organización es de lunes a sábados de 10:00 am a 7:00 pm, con un receso para el almuerzo, la programación de los domingos se realizara de acuerdo a un cronograma coordinado por el administrador con el fin de que se le brinde un descanso a uno de los trabajadores de forma rotativa. El horario para la participación de los clientes en el proceso de elaboración es de Viernes a Domingos y festivos en la jornada de la mañana de 11- 12M y en la jornada de la tarde de 4-5 pm. En el resto del horario los clientes pueden adquirir los productos, así mismo de observar el proceso de elaboración del producto.

6 ANÁLISIS LEGAL

Para constituir una empresa es necesario consultar y conseguir la documentación adecuada para la formalización de una empresa, una de las herramientas que ofrece la cámara de comercio para los empresarios está disponible en el portal web www.sintramites.com opción “como ser empresario”.

Figura 15. Portal Cámara de comercio para los empresarios



Fuente : <http://www.sintramites.com/sintramites/Index.aspx>

6.1 CONSULTA DEL TIPO DE SOCIEDAD

A pesar de que una gran mayoría de pequeñas empresas industriales, comerciales y de servicios son desarrolladas por personas naturales mientras tienen un cierto nivel de crecimiento, sin embargo para tomar la decisión es necesario tener en cuenta las ventajas y desventajas en aspectos relevantes como el tributario. Teniendo en cuenta lo anterior se tomó la decisión de que la empresa SUGARBOW para inicio del plan de negocio y mediante las primeras ventas a través de redes sociales se tomara la razón de persona natural y ya una vez con un poco de posicionamiento debe ser consolidada como una Sociedad por Acciones Simplificadas dado que brinda beneficios legales y tributarios. Para constituir la empresa se realiza mediante un documento privado ante la cámara de comercio o escritura pública ante el notario con uno o más accionistas, quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

6.2 BENEFICIOS QUE OFRECEN

PERSONA NATURAL

- Las obligaciones tributarias de actuar como agente retenedor están condicionadas al cumplimiento de unos requisitos.
- No está obligado al nuevo impuesto sobre la renta para la equidad CREE
- En el caso de tener dos o más trabajadores estará exonerado del pago de aportes parafiscales a ICBF y SENA.
- Puede realizar actividades gravadas con IVA sin tener que pertenecer al régimen común, siempre y cuando no supere los \$107.364.000
- Tiene la posibilidad de no pagar el impuesto sobre la renta cuando la base gravable es inferior a los señalado en la tabla de tarifas progresivas del artículo 241 ET y las del IMAN (Impuesto a la renta para las personas naturales)
- Podrá acogerse al sistema simplificado de IMAS (Impuesto mínimo alternativo simple) donde la firmeza de la declaración es de seis meses.

SOCIEDAD ANONIMA SIMPLIFICADA

- Una S.A.S se puede constituir por medio de documento privado lo cual ahorra tiempo y dinero.
- Según la ley 1258 de 2008, existe la posibilidad de crear una sociedad con un solo miembro.
- Según el artículo 3 de la ley 1258 de 2008, establece que la S.A.S será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.
- La responsabilidad de sus socios se limita a sus respectivos aportes.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.
- Los socios puede estipular las reglas que van a regir la sociedad.
- Estructura administrativa diseñada por los accionistas.
- No exige revisor fiscal (excepto cuando los activos brutos excedan tres mil salarios mínimos)
- No está obligada a tener junta directiva
- El trámite de liquidación es más fácil.

6.3 IMPUESTOS A LOS QUE ESTAN OBLIGADAS.

Se realizó una consulta sobre los impuestos y obligaciones tributarias formales (nacional y territorial) por lo que deben responder cada una de las razones escogidas, de las cuales se presenta a continuación.

Persona Natural

Toda persona natural colombiana y contribuyente, está en la obligación de pagar impuestos y por consiguiente declarar, así lo establece la Constitución política en su artículo 95 numeral 9, cuando afirma que toda persona está obligada a “Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del estado dentro de concepto de justicia y equidad”, por lo anterior estos son los impuestos que debe asumir una persona natural:

- Impuesto a la renta (siempre y cuando no esté en el grupo de personas naturales no obligadas a declarar)
- Está obligada a llevar una contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad e inscripción en el registro mercantil y registrar sus libros de contabilidad.
- Retención de la fuente que en el año inmediatamente anterior tuviere un patrimonio bruto o uno ingresos brutos superiores a 30.000 UVT.
- IVA

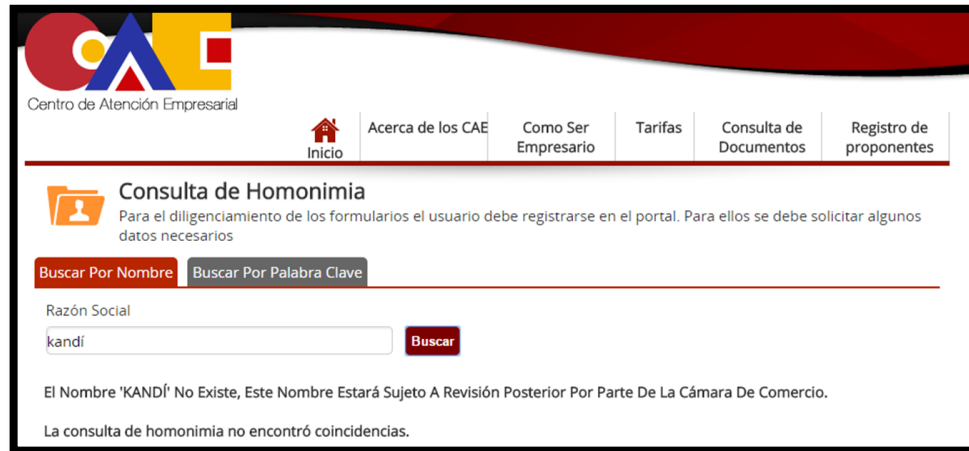
Sociedad Anónima Simplificada

- Presentar declaración anual del impuesto de renta
- Presentar declaración bimestral de IVA.
- Actuar como agente de retención
- Presentar declaración individual de precios de transferencia
- Gravamen a los movimientos financieros
- Presentar declaración mensual de retención en la fuente
- Presentar declaración anual o bimestral del impuesto de industria y comercio
- Responder por el impuesto predial.

6.4 CONSULTA DE NOMBRE DE LA EMPRESA

Para este trámite es necesario consultar si el nombre que tomara la empresa está disponible, dado que es posible que este ya existe y este en uso. En la figura 17 se observa la disponibilidad del nombre KANDÍ

Figura 16. Consulta de Homonimia



Fuente: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

6.5 LEY 1429 DE 2010

Beneficios

La ley 1429 de 2010 otorga una serie de beneficios a las empresas pequeñas, cuyo personal no sea mayor a 50 trabajadores y que sus activos totales no superen los cinco mil salarios mínimos legales. Toda pequeña empresa que inicie su actividad económica principal a partir de la promulgación de esta ley tendrá los siguientes beneficios en su matrícula mercantil y su renovación³⁴

Primer año de actividad de la empresa

- No tendrá que pagar las tarifas establecidas para la obtención de la matrícula mercantil durante su primer año de actividad.
- No tendrá que pagar la tarifa general de impuesto de renta aplicable en el primer año gravable después del inicio de su actividad económica principal.
- Cero por ciento de aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar durante su primer año gravable después del inicio de su actividad económica principal.

³⁴ <http://www.ley1429.com/>

Segundo año de actividad de la empresa

- Pagará un 50% del total de las tarifas establecidas para la renovación de la matrícula mercantil de la empresa durante su segundo año de actividad.
- No tendrá que pagar la tarifa general de impuesto de renta aplicable en el segundo año gravable después del inicio de su actividad económica principal.
- Cero por ciento de aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar durante su segundo año gravable después del inicio de su actividad económica principal.

Tercer año de actividad de la empresa

- Pagará un 75% del total de la tarifa establecida para poder renovar su matrícula mercantil.
- 25% de la tarifa general del impuesto de renta aplicable en el tercer año gravable después del inicio de su actividad económica principal.
- 25% aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar durante su tercer año gravable después del inicio de su actividad económica principal.

Cuarto año de actividad de la empresa

- 50% de la tarifa general del impuesto de renta aplicable en el cuarto año gravable después del inicio de su actividad económica principal.
- 50% aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar durante su cuarto año gravable después del inicio de su actividad económica principal.

Quinto año de actividad de la empresa

- 75% de la tarifa general del impuesto de renta aplicable en el quinto año gravable después del inicio de su actividad económica principal.
- 75% aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar durante su quinto año gravable después del inicio de su actividad económica principal.

6.6 DEFINICION DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA

Después de realizar la consulta previa sobre los códigos CIU para la elaboración y producción de caramelo artesanal, el código de la actividad económica es el 1082 "ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA". En la imagen xx se puede ver la consulta realizada para identificar el código CIU.

Figura 17. Código Actividad Económica CIU



Otros trámites

Centro de Atención Empresarial

Inicio Acerca de los CAE Como Ser Empresario Tarifas Consulta de Documentos Registro de proponentes

CIU Código Actividad Económica CIU

Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar En Código CIU Buscar En Nombre De La Actividad Económica

Actividad Económica

confiteria

Se Encontraron 1 Registros Que Contienen La Palabra 'confiteria' En Su Descripción

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|--------|--|
| 1082 | ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA. |

Fuente: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx>

6.7 USO DE SUELO

A través del Plan de ordenamiento territorial (POT) se puede conocer el área del municipio en la cual se puede llevar a cabo la actividad empresarial. Para la ubicación de una empresa productora de alimentos, el local debe cumplir con los requisitos del decreto 3075 del 1997, en el cual se destaca lo siguiente:

- Los establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos se localizaran en sitios secos, no inundables y en terrenos de fácil drenaje.
- Deben estar diseñados y construidos para evitar la presencia de insectos y roedores
- El personal que está directamente vinculado a la preparación y/o servido de los alimentos no debe manipular dinero simultáneamente.
- Los alimentos y bebidas expuestos para la venta deben mantenerse en vitrinas, campanas plásticas, mallas metálicas o plásticas o cualquier sistema apropiado que los proteja del ambiente exterior.

6.8 DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Para la constitución de la sociedad se debe realizar un documento privado el cual debe autenticarse por los socios e inscribirse en el Registro mercantil de la cámara de comercio, los pasos a seguir son: ³⁵

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.
2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.
3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.
4. Ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

6.9 NORMATIVIDAD PARA ALIMENTOS

Para la creación de una empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal, para la industria alimenticia el INVIMA exige principalmente el cumplimiento de:

- Decreto 3975 de 1997: Donde se indican los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano.
- Resolución 5109 de 2005: Donde se establece el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir las etiquetas de los empaques de alimentos para consumo humano, así como los de las materias primas para alimentos.

³⁵ <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

7 ESTUDIO FINANCIERO

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

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

7.1 INVERSIONES

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios .En este contexto, a continuación se presenta la inversión necesaria para comenzar a operar la empresa de caramelos artesanales.

7.1.1 Inversión Fija

La inversión fija, hace referencia a la relacionada en maquinaria, muebles y enseres.

En el caso de la inversión fija, se realizaron distintas cotizaciones para la maquinaria, muebles y enseres, equipos de oficina, de ellas se escogió la que mejor se ajustara a los requerimientos de la empresa. A continuación se muestran los activos fijos necesarios para el inicio de operación de la empresa:

Equipo de oficina

Se compone del escritorio, sillas para clientes y personal, teléfono, y demás equipos necesarios para la realización de las labores administrativas.

Tabla 31. Relación de Precios Equipo de Oficina

| EQUIPO DE OFICINA | | | |
|--|------------------------|-------------|---------------------|
| Producto | Precio unitario | Cant | Precio Total |
| <i>Silla Auxiliar de ventas</i> | \$ 60.000 | 1 | \$ 60.000 |
| <i>Escritorio</i> | \$ 200.000 | 1 | \$ 200.000 |
| <i>Juego mesa y sillas para consumidores</i> | \$ 150.000 | 1 | \$ 150.000 |
| <i>Teléfono Fijo</i> | \$ 80.000 | 1 | \$ 80.000 |
| <i>Computador y caja registradora</i> | \$ 1.700.000 | 1 | \$ 1.700.000 |
| TOTAL | | | \$ 2.190.000 |

Fuente: Autor del Proyecto

Maquinaria y Equipo

Se encuentra compuesto por toda la maquinaria y equipos necesarios, para la puesta en marcha de la empresa, necesarios para la preparación de los caramelos artesanales en sus diferentes sabores y presentaciones personalizadas.

Tabla 32. Relación de Precios Maquinaria y Equipo

| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | |
|---|------------------------|-------------|---------------------|
| Producto | Precio unitario | Cant | Precio Total |
| <i>Estufa 2 quemadores Challenger</i> | \$ 120.000 | 1 | \$ 120.000 |
| <i>Mesón de Acero inoxidable</i> | \$ 330.000 | 2 | \$ 660.000 |
| <i>Lavaplatos</i> | \$ 100.000 | 1 | \$ 100.000 |
| <i>Estantería exhibición y almacenamiento</i> | \$ 300.000 | 3 | \$ 900.000 |
| <i>Báscula Electrónica</i> | \$ 25.000 | 1 | \$ 25.000 |
| TOTAL | | | \$ 1.805.000 |

Fuente: Autor del Proyecto

Menaje y Utensilios de Cocina

Son los elementos necesarios como herramientas para la preparación y entrega del producto final.

Tabla 33. Relación de Precios Utensilios de Cocina

| MUEBLES Y ENSERES | | | |
|--|------------------------|-------------|---------------------|
| Producto | Precio unitario | Cant | Precio Total |
| <i>Batería de Ollas acero inoxidable (x2)</i> | \$ 25.000 | 3 | \$ 75.000 |
| <i>Tablas de Picar acero</i> | \$ 20.000 | 4 | \$ 80.000 |
| <i>Cortadora en acero</i> | \$ 15.000 | 3 | \$ 45.000 |
| <i>Utensilios mezcladores en acero</i> | \$ 7.000 | 3 | \$ 21.000 |
| <i>Canastas de acero para almacenar</i> | \$ 25.000 | 2 | \$ 50.000 |
| <i>Barras de acero separadoras de mezcla(x3)</i> | \$ 12.000 | 2 | \$ 24.000 |
| TOTAL | | | \$ 295.000,00 |

Fuente: Autor del Proyecto

Después de mostrar detalladamente la inversión fija en cada uno de sus elementos, en la siguiente tabla se resume la inversión fija total:

Tabla 34. Total Inversión Activos Fijos

| ACTIVOS FIJOS | |
|----------------------------|--------------------|
| CONCEPTO | VALOR TOTAL |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 295.000 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 2.190.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.805.000 |
| TOTAL | \$ 4.290.000 |

Fuente: Autor del Proyecto

La proyección de las depreciaciones se calculó por el método de línea recta según el tiempo de vida de cada uno de los activos. Para todos los activos se tomó un tiempo de vida de 10 años.

Dicho lo anterior se calculó la depreciación total para los activos fijos correspondiente a la operación y a las ventas.

Tabla 35. Depreciación activos fijos

| Depreciaciones | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Descripción | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 29.500 | \$ 29.500 | \$ 29.500 | \$ 29.500 | \$ 29.500 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 180.500 | \$ 180.500 | \$ 180.500 | \$ 180.500 | \$ 180.500 |
| TOTAL | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 |
| Total Depreciación Operación | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 |
| Total Depreciación Administración | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 |

Fuente: Autor del Proyecto

7.1.2 Inversión Diferida

Estas corresponden a aquellos inversiones en los que se deben incurrir en un periodo previo a la puesta en marcha del negocio como lo son: constitución del negocio ante la cámara de comercio, publicidad y promoción, adecuación de instalaciones y la licencia de funcionamiento expedida por la alcaldía municipal.

Tabla 36. Inversión diferida

| INVERSIÓN DIFERIDA | |
|--|-----------------------|
| CONCEPTO | VALOR TOTAL |
| Constitución | \$ 45.000,00 |
| Publicidad y Promoción | \$ 500.000,00 |
| Adecuación de las Instalaciones | \$ 350.000,00 |
| Licencia de Funcionamiento | \$ 600.000,00 |
| Total | \$1.495.000,00 |

Fuente: Autor del Proyecto

7.1.3 Inversión De Capital De Trabajo

Dentro de esta inversión, se enuncian todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, los cuales satisfacen los costos de producción y gastos de administración y ventas sin tener en cuenta la depreciación, amortización de diferidos, prestaciones sociales entre otros.

Costo de producción

Se relacionan los costos involucrados de manera directa en la elaboración del producto.

Los costos de producción que se tuvieron en cuenta en el presente proyecto son los siguientes:

- **Materia Prima:** Los costos que se incurrirán en la fabricación de los caramelos artesanales, teniendo como base las porciones necesarias para calcular su costo por paquete, así mismo se tienen en cuenta el costo de los empaques según las presentaciones ofrecidas.
- **Mano de Obra:** Se tiene en cuenta al personal que interviene directamente en el funcionamiento de la empresa, en la realización de los caramelos artesanales.
- **Costos Indirectos (CIF):** Se encuentran los costos relacionados con depreciación, servicios públicos entre otros.
- **Gastos de administración y ventas:** Estos gastos están conformados por la mano de obra indirecta, servicios públicos administrativos, publicidad, arriendo del local dado que en el punto de venta se da la producción y la comercialización del caramelo entre otros.

En la siguiente tabla se muestran los costos de producción, así mismo dentro del ANEXO F se muestra detalladamente el cálculo de cada uno de ellos.

Tabla 37. Costo de producción

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ARRIENDO | \$1.440.000 | \$1.486.080 | \$1.533.635 | \$1.582.711 | \$1.634.149 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$25.385.531 | \$26.197.868 | \$27.036.200 | \$27.901.359 | \$28.794.202 |
| ENERGÍA | \$520.213 | \$536.859 | \$554.039 | \$571.768 | \$590.351 |
| TELEFONO E INTERNET | \$410.014 | \$423.134 | \$436.675 | \$450.648 | \$465.294 |
| ACUEDUCTO | \$411.189 | \$424.347 | \$437.926 | \$451.940 | \$466.628 |
| PAPELERIA | \$176.224 | \$181.863 | \$187.683 | \$193.688 | \$199.983 |
| DEPRECIACIÓN | \$210.000 | \$210.000 | \$210.000 | \$210.000 | \$210.000 |
| SEGURO | \$600.000 | \$619.200 | \$639.014 | \$659.463 | \$680.895 |
| MATERIA PRIMA | \$14.578.080 | \$30.331.776 | \$41.319.159 | \$51.686.511 | \$66.740.223 |
| MANTENIMIENTO | \$90.250 | \$93.138 | \$96.118 | \$99.194 | \$102.418 |
| TOTAL | \$43.821.501 | \$60.504.266 | \$72.450.448 | \$83.807.282 | \$99.884.143 |

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 38. Capital de trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Costo Operación | | \$ 43.821.501 | \$ 60.504.266 | \$ 72.450.448 | \$ 83.807.282 | \$ 99.884.143 |
| Gasto administración y ventas | | \$ 31.142.120 | \$ 32.131.660 | \$ 33.152.865 | \$ 34.206.749 | \$ 35.295.688 |
| TOTAL | \$ - | \$ 74.963.621 | \$ 92.635.926 | \$ 105.603.314 | \$ 118.014.031 | \$ 135.179.832 |

Fuente: Autor del Proyecto

7.2 FINANCIACION

El costo de la inversión total para la puesta en marcha y funcionamiento del negocio en su primer mes se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 39. Financiación

| CONCEPTO | | VALOR |
|------------------------|---------------|-------------------------|
| Inversión Fija | | \$ 4.290.000 |
| Inversión Diferida | | \$ 1.495.000 |
| Capital de Trabajo | | \$ 6.246.968,42 |
| TOTAL INVERSIÓN | | \$ 12.031.968,42 |
| Recursos Crédito | \$ 10.000.000 | 83% |
| Recurso Propio | \$ 2.031.968 | 17% |

Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo al total de la inversión requerida el autor realizará una inversión de \$2.040.000 aproximadamente que corresponde al 17% del total, por lo que se tiene contemplado recurrir a un préstamo bancario por el valor de \$10.000.000 para el 83% restante.

Estudiadas las fuentes de financiación y por diferentes productos obtenidos con el mismo banco, se decide tramitar un crédito en el Banco del Occidente, el cual ofrece las siguientes características:

- Capital solicitado: \$10.000.000
- Plazo: 36 meses
- Tasa de interés mensual: 1.4%
- Valor cuota mensual: \$404.795

El cálculo de las cuotas, abono a capital e interés y las amortizaciones se encuentran dentro del ANEXO D.

7.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

7.3.1 Ingresos proyectados

La proyección de los ingresos relacionados con la venta de caramelos artesanales en sus diferentes presentaciones, incrementan por año según la estimación de la demanda y el porcentaje de la población objetivo una vez identificada en el estudio de mercados, a continuación se muestra una tabla resumen de la proyección de los ingresos generados, durante los primeros cinco años de operación. Cabe resaltar que dentro de los ingresos se incluyó las ventas por participación en el proceso productivo, como servicio adicional, el cual su capacidad fue pronosticada dentro del análisis técnico.

Tabla 40. Ingresos proyectados

| INGRESOS | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas Caramelo Frutal | \$45.360.000 | \$78.387.005 | \$97.074.467 | \$111.312.055 | \$143.662.121 |
| Ventas Caramelo Personalizado | \$25.920.000 | \$69.677.338 | \$107.860.519 | \$148.416.074 | \$191.549.495 |
| Ventas participación proceso productivo | \$11.500.000 | \$12.126.413 | \$12.827.319 | \$13.634.927 | \$14.500.405 |
| TOTAL | \$82.780.000 | \$160.190.755 | \$217.762.305 | \$273.363.056 | \$349.712.021 |

Fuente: Autor del Proyecto

7.3.2 Egresos proyectados

Para las proyecciones de egresos correspondientes a mano de obra, servicios públicos, depreciaciones, costo de operación, mantenimiento, publicidad, gastos de personal, entre otros, se tomó como base el valor del IPC y sus proyecciones de acuerdo al HELM BANK³⁶, de esta forma se obtuvieron los costos de producción y gastos administrativos y de ventas. Así mismo en el ANEXO F se encuentra la proyección de los egresos por los primeros 5 años de operación.

³⁶ Proyecciones Económicas. Helm Bank. Consultado. 20 junio de 2014. Disponible en: https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf

7.4 ESTADO DE RESULTADOS

En el estado de resultados se evidencia la utilidad por cada año de la operación, en el ANEXO F, se proyectó el estado de resultados para los primeros 5 años de operación con un porcentaje de crecimiento anual según la demanda y el índice de IPC.

Tabla 41. Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| INGRESOS | \$82.780.000 | \$160.190.755 | \$217.762.305 | \$273.363.056 | \$349.712.021 |
| Costos de Operación | \$43.821.501 | \$60.504.266 | \$72.450.448 | \$83.807.282 | \$99.884.143 |
| UTILIDAD BRUTA | \$38.958.499 | \$99.686.489 | \$145.311.856 | \$189.555.774 | \$249.827.877 |
| <i>Gastos de Administración y ventas</i> | \$31.142.120 | \$32.131.660 | \$33.152.865 | \$34.206.749 | \$35.295.688 |
| <i>Amortización</i> | \$2.534.524 | \$3.263.454 | \$4.202.021 | \$0 | \$0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$5.281.855 | \$64.291.375 | \$107.956.970 | \$155.349.025 | \$214.532.189 |
| <i>Gastos Financieros</i> | \$2.271.384 | \$1.542.454 | \$603.885 | \$0 | \$0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$3.010.471 | \$62.748.921 | \$107.353.085 | \$155.349.025 | \$214.532.189 |
| <i>Impuesto de renta(32%)</i> | \$963.351 | \$20.079.655 | \$34.352.987 | \$49.711.688 | \$68.650.300 |
| UTILIDAD NETA | \$2.047.120 | \$42.669.266 | \$73.000.098 | \$105.637.337 | \$145.881.888 |

Fuente: Autor del Proyecto

7.5 EVALUACION FINANCIERA

Tomando como base el flujo de caja proyectada, el cual se puede visualizar con mayor detalle en el ANEXO F. Se calcularon los siguientes indicadores financieros, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). La tasa efectiva anual para créditos bancarios tomada fue del 19,17%³⁷ que corresponde al margen de ganancia mínimo esperado al invertir en un plazo de un año. En el análisis de los indicadores financieros, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 42. Evaluación Financiera

| | |
|--|-----------------------|
| Tasa de reinversión | 19,17% |
| TIR | 51% |
| VPN | \$ 134.265.109 |
| Periodo de recuperación de la inversión | 2,5 años |

Fuente: Autor del Proyecto

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que la TIR es mayor al margen de ganancia mínimo esperado por lo que se puede concluir que el proyecto resulta rentable, pues supera el porcentaje de reinversión requerido.

Adicionalmente el VPN indica que la inversión realizada genera valor, en este caso, el proyecto de negocio renta por encima de la tasa de reinversión. Según el flujo de caja la inversión será recuperada en un periodo no mayor a 2,5 años.

7.6 ESCENARIOS FINANCIEROS

Dentro del análisis de mercado y análisis financiero se muestra un estado optimista y probable de los ingresos que generaría la empresa.

Sin embargo, se optó por calcular dos escenarios pesimista y optimista, para visualizar el comportamiento de los indicadores financieros

³⁷ Certificación del Interés Bancario para crédito de consumo, ordinario y microcrédito, septiembre 30 de 2014. Superintendencia financiera de Colombia. Disponible en: [www.superfinanciera.gov/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&Tippo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&&id=10082008\\$reAncha=1](http://www.superfinanciera.gov/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&Tippo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&&id=10082008$reAncha=1)

7.6.1 Escenario Pesimista

Dentro de este escenario se realizó un ajuste de los ingresos, teniendo en cuenta que la demanda proyectada no se logre la penetración esperada y se reciban el 50% de los ingresos.

Tabla 43. Evaluación financiera escenario pesimista

| | |
|--|---------------------------|
| Tasa de reinversión | 19,17% |
| TIR | 3% |
| VPN | \$ (62.778.910,67) |
| Periodo de recuperación de la inversión | NA |

Fuente: Autor del Proyecto

La siguiente tabla muestra que la TIR es muy inferior a la tasa de reinversión del mercado y el valor presente neto es negativo, por lo tanto en este escenario el proyecto no sería viable, ni rentable. Así mismo la recuperación de lo invertido se logra solo hasta el 5 año de operación.

Tomando como base este escenario pesimista debe considerarse las siguientes afectaciones al negocio:

- ✓ Reducción de la mano de obra directa 1 asistente e indirecta a que el administrador asuma el rol de la asistente de ventas y marketing.
- ✓ Reducción del lote a 3 paquetes, por cada uno.
- ✓ Desaparición del servicio de la participación del cliente.
- ✓ No toma del local para el desarrollo del negocio.

7.6.2 Escenario Optimista

Para el escenario optimista se planteó que se la demanda aumentaría en un 30% más de lo esperado y por ende sus ingresos aumentarían en la misma proporción. Los resultados de este escenario se muestran a continuación:

Tabla 44. Evaluación financiera escenario optimista

| | |
|--|--------------------------|
| Tasa de reinversión | 19,17% |
| TIR | 77% |
| VPN | \$ 259.257.913,35 |
| Periodo de recuperación de la inversión | 1 año |

Fuente: Autor del Proyecto

Como se puede observar la TIR aumento a 77% lo que es más atractiva para la empresa, de igual manera el periodo de recuperación de la inversión se redujo a 1 año, lo que hace el proyecto más rentable desde el primer año de operación.

Tomando como base este escenario optimista debe considerarse los siguientes cambios del negocio:

- ✓ Incremento de la mano de obra directa a 2 asistentes adicionales.
- ✓ Incremento de lotes a 9 paquetes por cada uno
- ✓ Ampliación del local, con espacio de 70 a 90 m2 de acuerdo al área de producción.

7.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de las ventas y los costos se calculó teniendo en cuenta la siguiente formula:

$$Punto\ de\ equilibrio = \frac{COSTOS\ FIJOS}{1 - \frac{COSTOS\ VARIABLES}{VENTAS\ TOTALES}}$$

Los costos fijos, corresponden al salario del personal, servicios públicos, mantenimiento de activos, papelería y los costos variables se relacionan con la materia prima necesaria para la realización de los caramelos artesanales.

En la siguiente tabla se relaciona el valor asociado a cada uno de los costos y el punto de equilibrio de ventas mensuales y anuales.

Tabla 45. Valor asociado a cada costo

| CONCEPTO | PRIMER AÑO OPERACIÓN |
|------------------|----------------------|
| COSTOS VARIABLES | \$ 14.578.080,00 |
| COSTOS FIJOS | \$ 27.803.420,60 |
| VENTAS | \$ 82.780.000,00 |

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 46. Punto de equilibrio

| CONCEPTO | VALOR |
|--------------------------------|------------------|
| PUNTO EQUILIBRIO VENTA ANUAL | \$ 33.746.368,98 |
| PUNTO EQUILIBRIO VENTA MENSUAL | \$ 2.812.197,42 |

Fuente: Autor del Proyecto

Teniendo en cuenta el punto de equilibrio, estas ventas equivalen a la venta de 394 paquetes mensuales y 4.372 paquetes anuales.

8 ANÁLISIS ESTRATEGICO

8.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial es un conjunto de principios, valores y pautas de actuación genéricas en las que se puede incluir la visión y la misión de una organización empresarial. Así mismo define el propósito general de la empresa, explicando la razón de su existencia, de modo que al ser comunicada a todos los integrantes de una organización, sea comprendida y dirijan sus esfuerzos en pro de ella.

Teniendo en cuenta la definición anterior, se estableció una misión y una visión para la empresa, acorde al logro de los objetivos y posicionamiento del producto en el mercado, así como fidelización de los clientes. Adicionalmente se definió los principios y valores que identifican el producto a ofrecer

8.1.1 Misión

KANDÍ es una empresa santandereana dedicada a la producción y comercialización de caramelos artesanales. La empresa busca ofrecer un caramelo completamente tradicional, elaborado de forma artesanal y de acuerdo al gusto de nuestros clientes.

8.1.2 Visión

Nuestra visión es lograr el posicionamiento y consolidación de la marca y penetrar en el mercado internacional a largo plazo.

Para el año 2022 la confitería KANDÍ será reconocida como una de las confiterías a nivel nacional por ofrecer productos de excelencia en la confitería artesanal.

8.1.3 Principios y Valores

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Calidez

8.2 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA se define como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y las debilidades internas de una organización.³⁸ Así mismo es una herramienta que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización y planear una estrategia de futuro,

La matriz DOFA formulada con base al análisis del entorno y los resultados obtenidos por la investigación de mercados en la ciudad de Bucaramanga, define las debilidades, fortalezas, que se presentarían en la ejecución del negocio, de la misma manera se las amenazas y oportunidades que se contemplan a la hora de introducir el caramelo artesanal dentro de Bucaramanga y su área metropolitana,

³⁸ LOPEZ. Marcelo. CORREA- Jorge. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Planteamiento metodológico, pág. 32-33

8.2.1 Fortalezas

- Productos elaborados con una alta calidad a la vez que centra su atención en el tema de la nutrición de los clientes
- Permite que el cliente interactúe con la elaboración del producto lo que permite a aumentar la velocidad de respuesta ya que los productos se elaboran de acuerdo a los gustos del cliente
- Ubicación estratégica en el centro comercial que permite cercanía clientes potenciales y proveedores
- Mejoramiento continuo del servicio para el desarrollo de estrategias que permitan la fidelidad del cliente y la voz a voz.
- Precio Justo y competitivo para el público con respecto a productos sustitutos presentados en Bucaramanga.
- Contacto directo con el cliente, lo que permite mediante el trato humanizado su fidelidad, comodidad y personalización del producto
- Enfocado en estratos medios y altos dada la segmentación del mercado realizada.
- Producto está enfocado a diferentes grupos de edades
- Promoción y publicidad adecuada de acuerdo a la características de los productos
- Variedad de sabores, empaques y diseños

8.2.2 Debilidades

- La capacidad instalada puede ser menor que la capacidad demandada en el momento en que las ventas superen las expectativas.
- Falta de capacitación al personal para implementar nuevos productos.
- No se cuenta con clientes iniciales ya que todos son clientes potenciales
- Poca experiencia en los procesos de selección del personal
- No se puede igualar el volumen de producción de fuertes competidores como Colombina o Cadbury Adamas
- Inicialmente el mercado estará limitado a regiones pequeñas.
- Falta de tecnología apropiada para la producción masiva de los productos.

8.2.3 Oportunidades

- Crecimiento continuo del mercado
- Mayor contacto con el cliente, dado a que al permitir interactuar con el producto, a la vez que se genera una fidelidad, permite que este recomiende el producto a clientes potenciales

- Disposición del mercado objetivo por degustar los diferentes productos y servicios ofrecidos.
- Apoyo del estado en la creación de políticas y tratados comerciales que permiten la promoción de la gastronomía del país de manera local como internacional.
- Posibles alianzas estratégicas con empresas y entidades que garanticen una venta continua.
- Alianza estratégica con proveedores para obtener insumos de alta calidad a precios cómodos

8.2.4 Amenazas

- Crecimiento de la competencia
- Poca acogida por parte del mercado de la propuesta del negocio.
- Poca experiencia del personal en servicio al cliente
- No se alcanza la misma producción respecto a la competencia
- El chocolate represente un fuerte sustituto de los productos que ofrece la empresa.
- Actualmente en el mercado de la confitería existe una gran cantidad de sustitutos que los clientes pueden hallar
- Cobertura de la competencia a nivel regional y nacional

8.3 ESTRATEGIAS

8.3.1 Estrategias FO

- Generación de campañas publicitarias masiva a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter para dar conocimiento de los productos y servicios ofrecidos.
- Realización de alianzas estratégicas con sitios que permitan la distribución del producto como lo son tiendas de barrio, depósitos, almacenes, entre otros.
- Divulgación de material publicitario en sitios estratégicos de la ciudad y lugares cercanos a la ubicación del local que permita que nuevos clientes vengan a disfrutar el producto.
- Creación de alianzas estratégicas con proveedores de la ciudad, buscando obtener productos con una calidad óptima, mientras se asegura la disponibilidad en todo momento de los insumos en la empresa.

- Garantizar un servicio al cliente de una excelente calidad, ya que se estará en contacto directo con el usuario tanto en la venta del producto, como en la elaboración de este, buscando de esta manera generar fidelidad en el cliente y la voz a voz, que permita que nuevos clientes vengan al lugar.
- Generar promociones y estrategias de acuerdo a las épocas del año como día de los niños, amor y amistad, día de la madre, entre otras, enfocándose en llamar la atención del tipo de público al que se enfoca esas fechas especiales.

8.3.2 Estrategias FA

- Realizar periódicamente capacitación al personal operativo para buscar la mejora continua de los procesos y la elaboración de nuevos productos.
- Antes de la inauguración del local, generar una campaña publicitaria donde se informe del producto, promociones y premios que se tendrán el día de la inauguración, de esta manera se garantiza que existan clientes al momento de la puesta en marcha.
- Identificar clientes potenciales en los principales municipios del departamento y ofrecer promociones para que el producto expanda su frontera de mercado.
- Realizar estudios continuos de productos ofertados en el mercado que buscando implementar nuevos artículos en la empresa.
- Participar en ferias y eventos de emprendimiento realizados por el SENA, universidades, gobierno local, entre otros, para dar a conocer los productos a aquellas personas acudan a aquellos programas.

8.3.3 Estrategias DO

- Realizar un plan de reinversión y reinstalación de la capacidad instalada si es el caso que la demanda estimada sea superada.
- Aprovechar las políticas y ayudas del gobierno, para buscar expandir el negocio y buscar nuevos clientes a nivel nacional o en el extranjero.
- Organizar el local de manera llamativa de tal manera que el cliente se sienta cómodo y genere una experiencia agradable en éste, mientras compra el producto o interviene en la elaboración del mismo.
- Realizar a través de las redes sociales foros y chats que permitan interactuar de forma directa con los cliente.

- Realizar la diferenciación y exclusividad de los productos mediante empaques, formas y diseños para cada uno de los clientes, manejando opciones que se ajusten a sus necesidades y gustos.

8.3.4 Estrategias DA

- Adquirir un stock mínimo de productos para garantizar que no exista interrupciones en la producción por falta de insumos.
- Realizar capacitación al personal en servicio al cliente para garantizar un óptimo servicio.
- Realizar presentaciones y degustaciones del producto en puntos estratégicos de la ciudad o eventos de acogida de gran cantidad de público para promocionar los dulces artesanales
- Realizar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para buscar el fortalecimiento de la empresa y buscar nuevas fuentes de financiación.
- Realizar alianzas con el SENA para obtener personal operativo con formación integral para el funcionamiento correcto de la empresa.
- Lanzar inicialmente la empresa con productos de confitería sin chocolate, pero a mediano plazo evaluar técnica y financieramente la inclusión de este producto en los artículos ofrecidos por la empresa.

8.4 MATRIZ MEFI Y MEFE

Teniendo el conocimiento de la DOFA junto con las estrategias que se plantean implementar en los cruces de la matriz, se presenta una matriz MEFI y MEFE para determinar qué tan lista está la empresa para reaccionar a los requerimientos externos e internos que se presentarán. En cada Matriz se mantiene calificación de 0 a 1 y su ponderación se realiza a criterio del autor.

Tabla 47. Matriz MEFI

| MEFI | | | | |
|------|--|-------------|---------------|-------------|
| D/F | FACTORES INTERNOS CLAVES | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | TOTAL |
| D1 | No se puede igualar el volumen de producción de la competencia | 0,09 | 2 | 0,18 |
| D2 | Falta de Talento humano calificado | 0,15 | 3 | 0,45 |
| D3 | Poca experiencia de selección de personal | 0,12 | 1 | 0,12 |
| D4 | Mercado limitado a manera regional | 0,1 | 2 | 0,2 |
| F1 | Ubicación Estratégica | 0,15 | 4 | 0,6 |
| F2 | Interacción directa con el cliente | 0,15 | 4 | 0,6 |
| F3 | Elaboración de producto de alta calidad a precios competitivos | 0,12 | 3 | 0,36 |
| F4 | Variedad de sabores, empaques y diseños | 0,12 | 2 | 0,24 |
| | TOTAL | 1 | | 2,75 |

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 48. Matriz MEFE

| MEFE | | | | |
|------|---|-------------|---------------|-------------|
| O/A | FACTORES INTERNOS CLAVES | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | TOTAL |
| O1 | Contacto directo con el cliente | 0,12 | 4 | 0,48 |
| O2 | Crecimiento continuo del mercado | 0,15 | 3 | 0,45 |
| O3 | Aprovechamiento de las redes sociales | 0,08 | 2 | 0,16 |
| O4 | Alianzas estratégica con Proveedores | 0,1 | 3 | 0,3 |
| O5 | Apoyo del estado y tratados comerciales | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A1 | Poca experiencia en servicio al cliente | 0,1 | 1 | 0,1 |
| A2 | Cobertura a nivel regional | 0,12 | 3 | 0,36 |
| A3 | Chocolate principal sustituto | 0,15 | 3 | 0,45 |
| A4 | Crecimiento de la competencia | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | TOTAL | 1 | | 2,66 |

Fuente: Autor del Proyecto

De acuerdo a los resultados obtenidos en las dos matrices (factores internos y externos) se pudo obtener un puntaje de 2,75 y 2,66 respectivamente, lo que permite concluir que actualmente la organización se encuentra en una posición media y se encuentra en el cuadrante de *crecer y construir*, lo cual se traduce en que las estrategias que se han planteado hasta el momento son adecuadas y hacen frente a las necesidades que inicialmente tiene la empresa, también sugiere que se deben reforzar las estrategias comerciales que permitan la penetración en el mercado, el servicio al cliente y el crecimiento del mercado, de esta manera se busca garantizar la fidelidad del cliente y la expansión de la empresa a nuevos mercados.

9 COMERCIALIZACION INICIAL DEL CAMELO ARTESANAL A TRAVES DE REDES SOCIALES

Creación de la página de Facebook

Según el estudio realizado por GlobalWebIndex el uso de las redes sociales está en expansión constante a nivel mundial, durante el año 2013, Facebook es la red social número uno en todo el mundo.³⁹

Con base a lo anterior y en coherencia a las estrategias de los negocios para la promoción de sus productos o servicios, se elige la red social Facebook para ofertar este producto en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana.

Se crea la página el 21 de Enero de 2013, tomando como base que la mayoría de la población que visita este tipo de redes sociales, está enfocado al mercado objetivo, a partir del estudio de mercados. En la siguiente ilustración se muestra el interfaz disponible para los usuarios/clientes.

Figura 18. Página de Facebook KANDY

³⁹ <http://www.rvillanuevarios.com/las-redes-sociales-de-mayor-crecimiento/>



Fuente: Autor del Proyecto

Bajo este medio de comunicación se promociona el producto con los diferentes sabores iniciales a producir, así mismo a través de esta página, se reciben comentario, sugerencias o pedidos del producto.

Figura 19. Promoción Facebook



Fuente: Autor del Proyecto

Se proyecta la publicación y la aceptación de los usuarios de Facebook con los intereses previamente definidos marcado por la acción me gusta, actualmente la página cuenta con 55 me gusta, de esta manera se promociona cada anuncio en los contactos de cada una de las personas que se han unido a la página, teniendo en cuenta que en promedio una persona cuenta dentro de su perfil con un total de 120 contactos, se podría obtener un alcance de 6480 usuarios potenciales en Facebook.

Dentro de las estrategias de captura de atención del mercado objetivo se publican pequeños mensajes, promocionando los sabores, presentaciones y servicio ofrecidos para causar expectativa dentro del mercado objetivo e iniciar con la producción y comercialización del caramelo artesanal.

Inicios de la introducción del caramelo artesanal

Durante el proceso inicial de este proyecto, para realizar una observación de la tendencia del mercado, se comenzó con la comercialización del caramelo artesanal de la empresa, ubicada en Cali, conocida como SWIKAR.

Se realizó el contacto con el Gerente de esta empresa, para realizar un pedido inicial, el 23 de Enero de 2013. Esta empresa ofrece diversidad de sabores y presentaciones del caramelo frutal (Ver figura 21)

Figura 21. Productos Swikar



Fuente: Catálogo de productos Swikar. Cali

En el primer pedido se tuvo en cuenta todas las presentaciones, para identificar la presentación con mayor aceptación en el mercado. La inversión inicial de este pedido fue de \$397.000, con un total de 83 productos y un 40% de descuento en este pedido por parte de la empresa contactada, el cual produjo una utilidad de \$303.000, los productos fueron vendidos en un periodo de tres meses, con ayuda de muestras gratis entre conocidos y pedidos a través de la página de Facebook.(Ver Tabla 49)

Tabla 49. Pedido Inicial

| | REFERENCIA | CANT. CORREGIDO |
|--------------------|---------------------------|-----------------|
| BOLSAS | 130 GRAMOS-PETITE | 15 |
| | 250 GRAMOS-PIGGY | 12 |
| | 40 GRAMOS-MINIX5 | 9 |
| | 450 GRAMOS-MAX MIX | 9 |
| FRASCOS | 150 GRAMOS-LOVER (VID) | 7 |
| | 200 GRAMOS-COLECCIÓN (V) | 3 |
| | 300 GRAMOS TWISTER (PET) | 7 |
| ENVASES CON FORMAS | 400 GRAMOS-ESTRELLA (PET) | 5 |
| | 500 GRAMOS-CORAZON (PE) | 5 |
| CHUPETES | 13 GRAMOS X 6-MINIS | 5 |
| | 22 GRAMOS X10-PETITE | 2 |
| | 40 GRAMOS X 6-ARCOIRIS | 2 |
| | 22 GRAMOS STICKS X 10 | 2 |
| | 22 GRAMOS STICKS X 6 | 0 |

Fuente: Autor del Proyecto

Las presentaciones que tuvieron más aceptación entre los clientes, fueron las bolsas de 130 gramos y el frasco de vidrio de 150 gramos, las cuales contienen 35 unidades de caramelo artesanal. Con base a esto se realizó un segundo pedido el 6 de Marzo de 2013, con una inversión de \$400.500, al igual que el primer pedido, la empresa mantuvo el mismo porcentaje de descuento, este produjo una utilidad de \$349.500, en un periodo de periodo de 4 meses. (Ver Tabla 50)

Tabla 50. Pedido Inicial

| | REFERENCIA | CANTIDAD |
|-------------|----------------------------|-----------------|
| BOLSAS | 130 GRAMOS-PETITE | 26 |
| | 250 GRAMOS-PIGGY | 3 |
| | 40 GRAMOS-MINIX5 | 1 |
| | 450 GRAMOS-MAX MIX | 0 |
| FRASCOS | 150 GRAMOS-LOVER (VID) | 15 |
| | 200 GRAMOS-COLECCIÓN (VID) | 15 |
| | 300 GRAMOS TWISTER (PET) | 15 |
| SES CON FOR | 400 GRAMOS-ESTRELLA (PET) | 10 |
| | 500 GRAMOS-CORAZON (PET) | 2 |
| CHUPETES | 13 GRAMOS X 6-MINIS | 0 |
| | 22 GRAMOS X10-PETITE | 0 |
| | 40 GRAMOS X 6-ARCOIRIS | 0 |
| | 22 GRAMOS STICKS X 10 | 0 |
| | 22 GRAMOS STICKS X 6 | 0 |

Fuente: Autor del Proyecto

A pesar de que el producto tuvo buena aceptación, no se continuo con la comercialización del producto ya que se pretendía iniciar con la elaboración propia del caramelo y comercialización de la marca a introducir, teniendo como base el desarrollo de este plan de negocio y su puesta en marcha en Bucaramanga, sin embargo desde Julio de 2013, no se realizó dicha implementación.

A partir de inicios del 2014, se realizó la primera búsqueda de locales dentro del Centro Comercial Cañaveral, que se ajustaran a un presupuesto inicial, con base a un monto inicial propio y el cupo crediticio según los ingresos declarados. Dentro de esta búsqueda se tuvo en cuenta locales dentro de la plazoleta de comidas, los cuales por su ubicación, el arriendo ascendía de los 2.000.000 de pesos, y de espacio reducidos lo cual no permitía realizar la estrategia de participación y visualización de la elaboración del caramelo. En el mes de Junio se realizo una negociación inicial de un local que se encontraba en cesión dentro del Centro Comercial Cañaveral, en el primer piso, sin embargo esta no fue satisfactoria ya

que no se llegó a un acuerdo con la inmobiliaria en cuanto al canon de arrendamiento.

Teniendo en cuenta que con la comercialización del caramelo artesanal SWIKAR se captó gran cantidad de clientes frecuentes (promedio 20 clientes), y estos han seguido solicitando las diferentes presentaciones, se contempla para inicios del 2015 reanudar la comercialización como estrategia para mantener esta base de clientes en el momento que se introduzca la marca KANDI, así mismo cada vez en la página creada se han vinculado nuevos clientes que manifiestan adquirir el producto para otros locales de confitería.

10 CONCLUSIONES

El sector de la confitería, es uno de los sectores con mayores proyecciones de crecimiento, dado el programa de transformación productiva (PTP) el cual busca mejorar la competitividad con elevado potencial exportador por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado.

Dentro del análisis de la fuerza de Porter, se evidencia que a pesar de la existencia de competidores de reconocimiento nacional, productos sustitutos líderes como el chocolate, el caramelo artesanal da un valor agregado desde la etapa de su producción manual y se encuentra apto para competir por su calidad, precio

La investigación de mercados permite concluir que la población objetivo para la comercialización del caramelo artesanal se encuentra dentro las edades de 10 a 35 años, de los estratos 4 y 5, sin embargo se evidencia que se debe trabajar sobre un segmento potencial, entre las edades superiores a los 35 años, en un producto que ofrezca las necesidades requeridas por este sector en cuanto al consumo del azúcar bajo en calorías u otro tipo de insumo.

Se determinó que para el funcionamiento inicial de la empresa se requiere tener un Gerente, el cual desempeña el rol y funciones de administrador, una persona encargada de las ventas y marketing, dos asistentes de producción, dado la capacidad proyectada de la empresa.

A partir del análisis legal se pudo determinar que para los inicios de la empresa la constitución se va realizar por medio de persona natural y después se continuaría a una sociedad anónima simplificada por los beneficios que ofrece para empresas emprendedoras.

Dentro del análisis financiero se puede concluir la factibilidad del proyecto con una tasa de retorno del 51%, un VPN \$134.265.109 y un periodo de recuperación de la inversión en 2, 5 años dentro de las proyecciones realizadas para este proyecto.




A partir del cálculo del punto de equilibrio, se concluye que la empresa debe tener unas ventas mensuales de 2.812.197 para atender los costos fijos y variables.

Al realizar la matriz DOFA con el fin de evaluar factores internos y externos que afecten la empresa, se concluye que las estrategias se encuentran enfocadas a la competencia con las empresas posicionadas a nivel nacional como a nivel regional y hacia sus productos sustitutos, de forma que se llegue alcanzar lo planteado en la filosofía organizacional.

Dentro de la estrategia de inicios para la comercialización del caramelo artesanal, se escogió realizarlo a través de la red social Facebook, teniendo en cuenta el crecimiento acelerado para la promoción y aceptación de los negocios en etapa de desarrollo.

En el inicio del documento se propuso un lienzo canvas para ilustrar una descripción detallada del negocio planteado, sin embargo a continuación se presenta el lienzo según los resultados arrojados por los diferentes análisis realizados.

Figura 20. Lienzo Canvas Empresa productora y comercializadora de caramelo artesanal en Bucaramanga y área metropolitana final.

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
|  <p>8. COLABORADORES Empresas azucareras Administrador Asistente de ventas y marketing Asistentes de producción (personal SENA)</p> |  <p>7. ACTIVIDADES CLAVES Logística en la interacción del cliente en la elaboración del producto. Personalización de los caramelos. Producción manual de caramelo artesanal</p> |  <p>2. PROPUESTA DE VALOR: PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CARAMELO ARTESANAL Variedad de sabores de las frutas existentes en el territorio colombiano, diseño alusivo al sabor de caramelo según la fruta, personalización de los caramelos al gusto del consumidor, interacción en el proceso de elaboración del caramelo artesanal.</p> |  <p>4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES: Interacción con los clientes en el proceso de elaboración del caramelo artesanal. Cada día se tendrán dos espacios para la interacción del cliente en el proceso de elaboración, desde la fase de diseño y moldeado. Redes sociales como facebook, twitter e instagram para conformar un grupo, donde igualmente no solo se compartan las experiencias de forma escrita sino a través de imágenes (fotografías)</p> |  <p>1. SEGMENTOS DE CLIENTES: El caramelo artesanal está dirigido para las edades entre los 10 años hasta los 35 años, personas que no sufran de diabetes, de estratos socioeconómicos medios-altos de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.</p> |
|  <p>9. COSTOS Los costos a tener en cuenta son los siguientes : Costos de arrendamiento del local, Depreciación de la maquina a utilizar para la producción de caramelo artesanal, Impuestos, Seguros sobre la maquinaria, Costos de la producción, Costo de Materiales (Empaque protección del caramelo), Costos de materia prima, costos de mano de obra (talento humano), costos de distribución y ventas, costos de publicidad.</p> | |  <p>5. INGRESOS Los ingresos provienen de las ventas realizadas del caramelo artesanal, el cual se va a ofrecer en diferentes presentaciones según su empaque, básicos y personalizados. Dentro de los empaques básicos la presentación es bolsa o tarro de vidrio que contienen 50 unidades de caramelo artesanal, los empaques personalizados según las fechas especiales que se celebran a nivel local o nacional. Así mismo los ingresos provienen del servicio de participación del cliente en la elaboración del caramelo artesanal.</p> | | |

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA

¹ EL PERIODICO DE LAS OPORTUNIDADES, Programa de Transformación Productiva, 2012. Pág.: 2-7

AMÉRICA ECONOMÍA, Colombia en el mundo de la confitería y la chocolatería en: <http://www.americaeconomia.com/ANÁLISIS-opinion/colombia-en-el-mundo-de-la-confiteria-y-la-chocolateria>

Certificación del Interés Bancario para crédito de consumo, ordinario y microcrédito, septiembre 30 de 2014. Superintendencia financiera de Colombia. Disponible en: [www.superfinanciera.gov/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&Tippo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&&id=10082008\\$reAncha=1](http://www.superfinanciera.gov/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&Tippo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&&id=10082008$reAncha=1)

Confitería américa latina. Consultado agosto 12 de 2014. Disponible en: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86252-confiteria-en-america-latina>

Desarrollo tecnológico e innovación sectorial. Consultado 20 junio de 2014. Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial

Etiquetado de alimentos. Consultado 10 de junio de 2014. Disponible en: <https://servicios.vuce.gov.co/puntoc/archivosr/R.T.Etiquetadoalimentosenvasados.pdf>

Índice de natalidad Colombia. Consultado 20 junio de 2014. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>

Informe Tecnología confitería, elaborado Norma mejorado Gerente de operaciones de gomas naturales S.A. de C.V 2013

L

LOPEZ. Marcelo. CORREA- Jorge. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Planteamiento metodológico, pág. 32-33

Por qué vale la pena constituir SAS. Consultado 2 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>

PORTER. Michael. Ser Competitivo. Edición Actualizada y Aumentada. Harvard Business School. España. 2009. Capítulo I. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Pág. 31-68

PROEXPORT COLOMBIA, Oportunidades Comerciales en Estados Unidos: Sector Confitería.2008

PROEXPORT, Abecedé Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos: Informe de oportunidades 2012. Páginas: 14-15.

Proyecciones Económicas. Helm Bank. Consultado. 20 junio de 2014. Disponible en:
https://www.grupohelm.com/sites/default/files/Resumen%20proyecciones_may14.pdf

Resolución 20. Consultado 15 de mayo de 2014. Disponible en:
<http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Resolucion%20No%200432.pdf>

Sistema Político Colombiano. Consultado 15 mayo de 2014. Disponible en:
http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html

VALERO GLADYS, Análisis de Competitividad del Sector del dulce en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Magíster en Administración de la Universidad Santo Tomás Docente Facultad Administración de Empresas Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

ANEXOS

ANEXO A.

DISEÑO DE ENCUESTA

INTRODUCCION

Soy una estudiante de la Maestría de Gerencia de Negocios, de la Universidad Industrial de Santander (UIS) , por medio de esta encuesta se quiere conocer sus gustos dentro del mundo de la confitería y sobre el producto a ofrecer. Por favor marque con una equis (x) la opción que más se ajuste a Ud.

Nota: Escoja solo una opción en cada una de las preguntas.

NOMBRE:

GÉNERO **FEMENINO** **MASCULINO**

ESTRATO SOCIOECONOMICO

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|

Su Rango de edad se encuentra entre:

10-15 años

16-25 años

26- 35 años

36-45 años

45- 60 años

Consume Ud. algún tipo de dulce?

Si

No

Cuál es el primer producto que se te viene en mente cuando escuchas la palabra confitería o dulces

Gomas

Mentas

Chiclets

Colombinas

Caramelos de sabores

Que es lo que más le gusta de los dulces

Sabor

Forma

Color

Relleno

Con que frecuencia consume dulces

Más de una vez a la semana

Una vez a la semana

Una vez al mes

Cada Tres meses

Cada seis meses

Solo esporádicamente

Nunca

Con que frecuencia compra dulces

Más de una vez a la semana

Una vez a la semana

Una vez al mes

Cada Tres meses

Cada seis meses

Solo esporádicamente

Nunca

Cuáles son los motivos por los que compra dulces?

Fechas especiales

Regalos

Gusto en General

Compartir en familia

Para tener en casa/ oficina

Cuando va comprar dulces ¿Qué cantidad compra? Y ¿Cuánto dinero gasta?

Menos de 5 unidades

Entre 5 a 15 unidades

Más de 15 unidades

Menos de \$5.000

Entre \$5.000 a \$10.000

Más de \$15.000

Ha escuchado o conoce los caramelos artesanales personalizados?

Si

No

Cuanto estaría dispuesto a pagar por estos caramelos artesanales personalizados? (Bolsa 130 gr)

Menos de \$5.000

Entre \$5.000 a \$10.000

Más de \$15.000

En qué lugar le gustaría encontrarlos para su venta?

Tiendas

Supermercados

Local exclusivo y diseñado para este tipo de dulces

Otro cuál? _____

Estaría dispuesto o le gustaría participar en la elaboración de los caramelos artesanales?

Si

No

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

ANEXO B.

MANUAL DE FUNCIONES

| |
|--|
| DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES |
| IDENTIFICACION DEL CARGO |
| Nombre del cargo: GERENTE (Administrador) |
| DESCRIPCIÓN |
| <p>Es la persona que actúa como representante legal de la empresa, es el principal responsable del éxito de la empresa, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos de la empresa para lograr los objetivos fijados por la misma.</p> <p>Su objetivo principal es el de crear un valor agregado mediante el adecuado manejo administrativo de la empresa en base al producto y servicio ofrecido, maximizando el valor de la misma.</p> |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES |
| <p>Administrar y gestionar los recursos de la empresa correctamente.</p> <p>Organizar, mantener y liderar a los empleados de forma eficiente y activa.</p> <p>Asigna las funciones a cada uno de los empleados.</p> <p>Coordinar la ejecución de estrategias de mercadeo.</p> <p>Seleccionar y capacitar a los empleados.</p> <p>Realizar actividades de motivación y resocialización.</p> <p>Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros establecidos.</p> <p>Ser responsable, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás coordinadores funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</p> <p>Ser la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales.</p> <p>Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</p> <p>Decidir cuándo un nuevo producto ha de ingresar al mercado.</p> <p>Definir de la contratación y despido de personal. Resolver solicitudes de cambio de personal.</p> <p>Revisar y aprobar cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.</p> <p>Desarrollar los mecanismos preventivos y correctivos de la empresa, así como los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Crear disposición dentro de los empleados para trabajar activamente.</p> <p>Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el núcleo de trabajo.</p> <p>Controlar el desarrollo de las funciones de los empleados, tomando decisiones acorde al monitoreo.</p> <p>Solucionar problemas y superar los obstáculos que se presenten dentro de la empresa.</p> |
| REQUISITOS DEL PERFIL |

| | | |
|------------------------------------|---|------------------------|
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES | <p>Experiencia en manejo de personal 1 año Persona con conocimientos en administración Capacidad de liderazgo. Dominio de Herramientas de Planificación. Estándares de Capacitación de la Empresa. Herramienta de análisis en general y técnicas estadísticas en particular. Sistemas de información y medios modernos de comunicación. Tener criterio propio y actitud ética. Ser inquisitivo y saber escuchar. Ser buen observador. Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita.</p> | |
| | COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO |
| | Conocimiento/ Experiencia | ALTO |
| | Comunicación | ALTO |
| | Liderazgo | ALTO |
| | Negociación | ALTO |
| | Relaciones interpersonales | ALTO |
| | Creatividad | MUY ALTO |
| | Organización | MUY ALTO |
| | Trabajo en equipo | ALTO |
| | Planeación | ALTO |

| |
|---|
| DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES |
| IDENTIFICACION DEL CARGO |
| Nombre del cargo: CONTADOR |
| DESCRIPCIÓN |
| <p>Es la persona que realiza la revisión y supervisión de la contabilidad de la empresa, consolidando los diferentes estados financieros de una forma confiable y veraz, para los ajustes de las estrategias y toma de decisiones por parte de la Gerencia. Su objetivo principal es el de elaborar, revisar, consolidar y supervisar la contabilidad de la empresa.</p> |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES |

Evaluar y aprobar la contabilidad de la empresa, pago de impuestos y demás obligaciones de ley
 Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal
 Asesorar a la empresa en general sobre cualquier aspecto contable, fiscal y tributario o crediticio cuando sea requerido
 Analizar los estados financieros
 Revisar conciliaciones bancarias
 Estar atento a las entradas y salidas de dinero
 Llevar el control de los diversos movimientos en los registros contables
 Verificar la exactitud de los registros contables en los comprobantes de la empresa
 Llevar el control de las cuentas por pagar y el control bancario de los ingresos de la empresa
 Mantener y actualizar el presupuesto de la empresa

REQUISITOS DEL PERFIL

| | | | |
|------------------------------------|--|------------------------|--|
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES | Experiencia en contaduría 1 año | | |
| | Persona contadora publica | | |
| | Capacidad de liderazgo. | | |
| | Trabajar bajo presión. | | |
| | Capacidad de análisis de movimientos contables | | |
| | Honestidad | | |
| | Responsabilidad | | |
| | Facilidad de comunicación y Excelente Presentación Personal. | | |
| | Habilidad en la solución de problemas. | | |
| | Análisis y generación de informes contables | | |
| | Manejo de máquinas calculadoras y herramientas afines a la labor | | |
| | COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO | |
| | Conocimiento/ Experiencia | ALTO | |
| Comunicación | ALTO | | |
| Liderazgo | ALTO | | |
| Negociación | ALTO | | |
| Relaciones interpersonales | ALTO | | |
| Creatividad | MUY ALTO | | |
| Organización | MUY ALTO | | |
| Trabajo en equipo | ALTO | | |
| Planeación | ALTO | | |

| DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES | | |
|--|---|------------------------|
| IDENTIFICACION DEL CARGO | | |
| Nombre del cargo: Asistente de producción | | |
| DESCRIPCION | | |
| Personas encargadas de colaborar en la elaboración de los productos, bajo las indicaciones del coordinador, con el objetivo de brindarle el apoyo suficiente para lograr el éxito de la producción. Así mismo deberán tener conocimiento de todo el proceso de producción por que está sujeto a rotación dentro del mismo. | | |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES | | |
| <p>Brindar soporte a la producción de chocolates.</p> <p>Apoyar al chef según las necesidades de cada proceso; asistir en la producción conjunta para lograr aumentar la rentabilidad del negocio.</p> <p>Llevar un control sobre la producción que se lleva a vitrina.</p> <p>Realizar el empaque de los productos adecuadamente, según las instrucciones del chef.</p> <p>Colaborar con las tareas de organización en el área.</p> | | |
| REQUISITOS DEL PERFIL | | |
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES | Experiencia en el sector y el área, mínimo de 6 meses. | |
| | Persona con conocimientos en confitería. | |
| | Tener criterio propio y actitud ética. | |
| | Ser inquisitivo y saber escuchar. | |
| | Ser buen observador. | |
| | Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita. | |
| | Tener visión a la vez que filosofía práctica. | |
| | Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo. | |
| | Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo. | |
| | COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO |
| | Conocimiento/ Experiencia | ALTO |
| Comunicación | ALTO | |
| Liderazgo | ALTO | |
| Negociación | ALTO | |
| Relaciones interpersonales | ALTO | |
| Creatividad | MUY ALTO | |
| Organización | ALTO | |
| Trabajo en equipo | MUY ALTO | |
| Planeación | ALTO | |

| |
|--|
| DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES |
| IDENTIFICACION DEL CARGO |
| Nombre del cargo: Asistente de ventas y marketing |
| DESCRIPCION |
| <p>Persona encargada del servicio al cliente y la distribución de pedidos; su objetivo es brindar al cliente un servicio satisfactorio tanto para el consumo en el local como para domicilio. Así mismo es la persona encargada de realizar la programación de los clientes a participar en la elaboración en el proceso de producción.</p> |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES |
| <p>Atender al cliente, brindándole el mejor servicio y efectuando los pedidos.</p> <p>Conocer los productos ofertantes en la empresa, siempre estar al tanto de los productos en vitrina para reportar lo productos que se van agotando.</p> <p>Retroalimentar a los clientes sobre las bondades del productos comercializado.</p> <p>Realizar la programación de los clientes a participar en el proceso de producción.</p> <p>Estar atento de la página web y redes sociales para responder comentarios, inquietudes o sugerencias.</p> <p>Despachar y distribuir los pedidos a tiempo según las indicaciones.</p> <p>Ampliar la cartera de clientes, a través de la prospección de nuevos clientes.</p> <p>Ser proactivo y dinámico, estar pendiente de los clientes.</p> <p>Mantener organizado el espacio de los productos.</p> <p>Manejo de la publicidad de la empresa en las redes sociales.</p> |
| REQUISITOS DEL PERFIL |

| | | |
|------------------------------------|---|------------------------|
| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES | <p>Experiencia en el sector y el área, mínimo de 6 meses. Persona con conocimientos en ventas y atención al cliente. Tener criterio propio y actitud ética. Ser inquisitivo y saber escuchar. Ser buen observador. Tener capacidad de comunicación y buena expresión oral y escrita. Tener visión a la vez que filosofía práctica. Poseer un carácter decidido y disposición al riesgo. Poseer capacidad de análisis, y trabajo en equipo.</p> | |
| | COMPETENCIAS | NIVEL REQUERIDO |
| | Conocimiento/ Experiencia | ALTO |
| | Comunicación | MUY ALTO |
| | Liderazgo | ALTO |
| | Negociación | MUY ALTO |
| | Relaciones interpersonales | MUY ALTO |
| | Creatividad | MUY ALTO |
| | Organización | ALTO |
| | Trabajo en equipo | MUY ALTO |
| | Planeación | ALTO |

ANEXO C. INFORME ENTREVISTA

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Fecha entrevista: | |
| Nombre del aspirante: | C.C.: |
| Perfil para el cargo de: | |

| | | |
|---|-------------------|-------------|
| INFORMACION PERSONAL | | |
| Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> | | |
| Dirección de residencia: | | |
| Barrio: | | Teléfono: |
| Personas con las que vive o dependen económicamente de usted | | |
| NOMBRE | PARENTESCO | EDAD |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | |
|---|--------------------|
| FORMACION ACADEMICA | |
| Nivel de formación: | Profesión: |
| Piensa seguir estudiando: no <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> qué tema: | |
| Formación adicional y calificación de las mismas: | |
| TEMA | INSTITUCIÓN |
| | |
| | |
| | |

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Empresa : | Teléfono : |
| Cargo : | Nombre jefe inmediato : |
| Labores realizadas: | |
| Logros obtenidos: | |
| Duración : | Motivo del retiro : |

| | |
|---|-------------------------|
| Empresa : | Teléfono : |
| Cargo : | Nombre jefe inmediato : |
| Labores realizadas: | |
| Logros obtenidos: | |
| Duración : | Motivo del retiro : |
| MOTIVACION | |
| ¿Cuál es para usted el ambiente de trabajo ideal? | |
| ¿Qué sabe usted de esta empresa? | |
| ¿Qué metas se ha fijado a corto y largo plazo? | |
| Aspiración salarial: | |

| |
|--|
| INDICADORES CRITICOS |
| Cuándo se siente presionado en su trabajo ¿cómo reacciona? |
| ¿Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que adaptarse en su labor anterior? |

| | | | |
|---|---------|-------|-----------|
| ANALISIS DE LA ENTREVISTA | | | |
| Nombre entrevistador: | | | Fecha: |
| Concepto: | | | |
| Firma: | | | |
| ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL CARGO | | | |
| Aspectos a evaluar | Regular | Bueno | Muy bueno |
| Puntualidad | | | |

| | | | |
|------------------------|--|--|--|
| Presentación | | | |
| Facilidad de expresión | | | |
| Resultado de pruebas | | | |
| Se ajusta al perfil | | | |

| CONFIRMACION REFERENCIAS | | | | | |
|---------------------------------|--------|---------|------|---|----------|
| Nombre | Buen o | Regular | Malo | Observaciones | |
| | | | | Lo volvería a contratar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Por qué? |
| | | | | Lo volvería a contratar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Por qué? |
| | | | | Lo volvería a contratar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | Por qué? |

| ASPECTOS CLAVES DE REFERENCIAS LABORALES | |
|---|---------------|
| Nombre | Observaciones |
| | |
| | |
| | |

| |
|----------------------|
| OBSERVACIONES |
| |

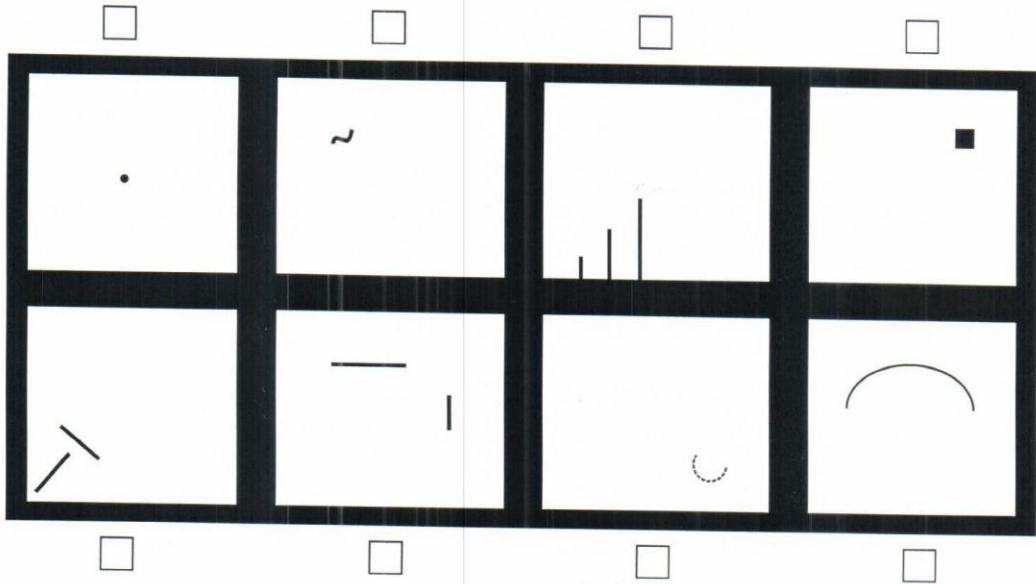
| |
|------------------------------|
| DATOS DE CONTRATACIÓN |
|------------------------------|

| | | | | |
|--|--------------------------|---------|--------------------------|----------|
| La persona cumple con las competencias establecidas: | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
| Se vincula a la compañía: | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
| Cargo para el cual se contrata: | | | | |
| Salario autorizado: | | | | |
| Contratación: | <input type="checkbox"/> | Directa | <input type="checkbox"/> | Temporal |
| Tiempo de contrato: | Fecha de ingreso: | | | |
| Autorización: | | | | |
| Vo. Bo. De Gerente | | | | |

ANEXO D. TEST WARTEGG

TEST WARTEGG

Nombre _____ Fecha _____
Edad _____ Sexo _____ Grado De Escolaridad _____
Profesión _____ Lugar De Nacimiento _____



TITULOS DIBUJOS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL _____

DIBUJO QUE LE PARECION MAS DIFÍCIL _____

ANEXO E. EVALUACION PERIODO PRUEBA

| Fecha: | | | |
|--|-------------------|---------------|------------|
| Nombre evaluado: | | Cargo: | |
| Nombre evaluador: | | Cargo: | |
| Criterio a evaluar | Valoración | | |
| | 0-75 | 76-100 | N/A |
| Motivación hacia el trabajo | | | |
| Aportes al área, en los cuales evidencie iniciativa | | | |
| Aplicación de conocimientos a la ejecución de actividades | | | |
| Cumplimiento y calidad de las funciones por la cuales es responsable, orientado a alcanzar el objetivo del proceso | | | |
| Puntualidad | | | |
| Relación con los jefes | | | |
| Relación con los compañeros | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Manejo de fracasos | | | |
| Suma columnas | | | |
| Suma total / 10 (criterios) | | | |

| |
|--|
| <p>Observaciones (<i>Escribir aspectos Positivos y/o Aspectos por Mejorar del colaborador valorado</i>)</p> <p><input type="checkbox"/> 0 – 75: no pasa el periodo de prueba <input type="checkbox"/> 76-100: pasa el periodo de prueba</p> |
|--|

(Una vez diligenciado el documento imprímalo y solicite las firmas requeridas).

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

ANEXO F. ANALISIS FINANCIERO

INGRESOS

| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0% | 3,20% | 3,20% | 3,20% | 3,25% |

| Proyección en ventas de acuerdo a la participación en el mercado durante los primeros 5 años, Caramelo artesanal frutal | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Porcentaje de Mercado | 1,0% | 1,5% | 1,8% | 2,0% | 2,5% |
| Cantidad Mensual (paquetes) | 504 | 844 | 1.013 | 1.125 | 1.407 |
| Total Anuales (paquetes) | 6.048 | 10.128 | 12.153 | 13.503 | 16.879 |
| Precio Venta | \$ 7.500 | \$ 7.740 | \$ 7.988 | \$ 8.243 | \$ 8.511 |

| | | | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas Mensuales | \$ 3.780.000 | \$ 6.532.250 | \$ 8.089.539 | \$ 9.276.005 | \$ 11.971.843 |
| Ventas Anuales | \$ 45.360.000 | \$ 78.387.005 | \$ 97.074.467 | \$ 111.312.055 | \$ 143.662.121 |

| Proyección en ventas de acuerdo a la participación en el mercado durante los primeros 5 años, Caramelo artesanal personalizado | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Porcentaje de Mercado | 0,5% | 1,0% | 1,5% | 2,0% | 2,5% |
| Cantidad Mensual (paquetes) | 216 | 563 | 844 | 1.125 | 1.407 |
| Total Anuales (paquetes) | 2.592 | 6.752 | 10.128 | 13.503 | 16.879 |
| Precio Venta | \$ 10.000 | \$ 10.320 | \$ 10.650 | \$ 10.991 | \$ 11.348 |
| Ventas Mensuales | \$ 2.160.000 | \$ 5.806.445 | \$ 8.988.377 | \$ 12.368.006 | \$ 15.962.458 |

| | | | | | |
|----------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Ventas Anuales | 25.920.000 | 69.677.338 | 107.860.519 | 148.416.074 | 191.549.495 |

| Proyección en ventas de acuerdo a la participación en el mercado durante los primeros 5 años, Participacion proceso productivo | | | | | |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Porcentaje de Mercado | 1,5% | 2,0% | 2,5% | 3,0% | 3,0% |
| Cantidad Mensual (Clientes) | 48 | 49 | 50 | 52 | 53 |
| Total Anuales (Cliente) | 575 | 588 | 602 | 620 | 639 |
| Precio Servicio | \$ 20.000 | \$ 20.640 | \$ 21.300 | \$ 21.982 | \$ 22.697 |
| Ventas Mensuales | \$ 958.333 | \$ 1.010.534 | \$ 1.068.943 | \$ 1.136.244 | \$ 1.208.367 |

| | | | | | |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas Anuales | \$ 11.500.000 | \$ 12.126.413 | \$ 12.827.319 | \$ 13.634.927 | \$ 14.500.405 |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

| INGRESOS | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas Caramelo Frutal | \$ 45.360.000 | \$ 78.387.005 | \$ 97.074.467 | \$ 111.312.055 | \$ 143.662.121 |
| Ventas Caramelo Personalizado | \$ 25.920.000 | \$ 69.677.338 | \$ 107.860.519 | \$ 148.416.074 | \$ 191.549.495 |
| Ventas Participación proceso productivo | \$ 11.500.000 | \$ 12.126.413 | \$ 12.827.319 | \$ 13.634.927 | \$ 14.500.405 |
| TOTAL | \$ 82.780.000 | \$160.190.755 | \$ 217.762.305 | \$ 273.363.056 | \$ 349.712.021 |

ACTIVOS FIJOS

| |
|--------------------------|
| MUEBLES Y ENSERES |
|--------------------------|

| Producto | Vida útil/Año | Precio unitario | Cant | Precio Total |
|---|---------------|-----------------|------|--------------|
| <i>Bateria de Ollas acero inoxidable (x2)</i> | 10 | \$ 25.000 | 3 | \$ 75.000 |
| <i>Tablas de Picar acero</i> | 10 | \$ 20.000 | 4 | \$ 80.000 |
| <i>Cortadora en acero</i> | 10 | \$ 15.000 | 3 | \$ 45.000 |
| <i>Utencilios mezcladores en acero</i> | 10 | \$ 7.000 | 3 | \$ 21.000 |
| <i>Canastas de acero para almacenar</i> | 10 | \$ 25.000 | 2 | \$ 50.000 |
| <i>Barras de acero separadoras de mezcla(x3)</i> | 10 | \$ 12.000 | 2 | \$ 24.000 |
| Subtotal muebles y enseres operación | | | | \$ 295.000 |
| Subtotal muebles y enseres administracion y ventas | | | | \$ - |

| | |
|--------------|---------------|
| TOTAL | \$ 295.000,00 |
|--------------|---------------|

| EQUIPO DE OFICINA | | | | |
|---|------------------|------------------------|-------------|---------------------|
| Producto | Vida útil | Precio unitario | Cant | Precio Total |
| <i>Silla Auxiliar de ventas</i> | 10 | \$ 60.000 | 1 | \$ 60.000 |
| <i>Escritorio</i> | 10 | \$ 200.000 | 1 | \$ 200.000 |
| <i>Juego mesa y sillas para consumidores</i> | 10 | \$ 150.000 | 1 | \$ 150.000 |
| <i>Teléfono Fijo</i> | 10 | \$ 80.000 | 1 | \$ 80.000 |
| <i>Computador y caja registradora</i> | 10 | \$ 1.700.000 | 1 | \$ 1.700.000 |
| Subtotal muebles y enseres operación | | | | \$ - |
| Subtotal muebles y enseres administración y ventas | | | | \$ 2.190.000 |
| TOTAL | | | | \$ 2.190.000 |

MAQUINARIA Y EQUIPO

| Producto | Vida útil | Precio unitario | Cant | Precio Total |
|---|-----------|-----------------|------|--------------|
| <i>Estufa 2 quemadores Challenger</i> | 10 | \$ 120.000 | 1 | \$ 120.000 |
| <i>Meson de Acero inoxidable</i> | 10 | \$ 330.000 | 2 | \$ 660.000 |
| <i>Lavaplatos</i> | 10 | \$ 100.000 | 1 | \$ 100.000 |
| <i>Estanteria exhibicion y almacenamiento</i> | 10 | \$ 300.000 | 3 | \$ 900.000 |
| <i>Báscula Electrónica</i> | 10 | \$ 25.000 | 1 | \$ 25.000 |
| Subtotal muebles y enseres operación | | | | \$ 1.805.000 |
| Subtotal muebles y enseres administración y ventas | | | | \$ - |
| TOTAL | | | | \$ 1.805.000 |

| DISTRIBUCIÓN ACTIVOS FIJOS | VALOR | % |
|--------------------------------|-----------------|-----|
| <u>OPERACIÓN</u> | \$ 2.100.000,00 | 49% |
| <u>ADMINISTRACION Y VENTAS</u> | \$ 2.190.000,00 | 51% |

| | | |
|--------------|--------------------|------|
| TOTAL | \$ 4.290.000,00 | 100% |
|--------------|--------------------|------|

| ACTIVOS FIJOS | | VIDA ÚTIL |
|---------------------|---------------------|-----------|
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 295.000 | 10 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 2.190.000 | 10 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.805.000 | 10 |
| TOTAL | \$ 4.290.000 | |

| Depreciaciones | | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Descripción | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 29.500 | \$ 29.500 | \$ 29.500 | \$ 29.500 | \$ 29.500 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 180.500 | \$ 180.500 | \$ 180.500 | \$ 180.500 | \$ 180.500 |
| TOTAL | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Total Depreciación Operación | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 |
| Total Depreciación Administración | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 |

| VALOR ACTIVOS FIJOS | | | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| DESCRIPCIÓN | Año 0 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 295.000 | \$ 265.500 | \$ 236.000 | \$ 206.500 | \$ 177.000 | \$ 147.500 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 2.190.000 | \$ 1.971.000 | \$ 1.752.000 | \$ 1.533.000 | \$ 1.314.000 | \$ 1.095.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.805.000 | \$ 1.624.500 | \$ 1.444.000 | \$ 1.263.500 | \$ 1.083.000 | \$ 902.500 |
| Total | \$ 4.290.000 | \$ 3.861.000 | \$ 3.432.000 | \$ 3.003.000 | \$ 2.574.000 | \$ 2.145.000 |

| INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS | | | | | | |
|-------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DESCRIPCIÓN | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 295.000 | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 2.190.000 | | | | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1.805.000 | | | | | |
| Total | \$ 4.290.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |

INVERSION DIFERIDA

| INVERSIÓN DIFERIDA | |
|---------------------------------|-----------------------|
| CONCEPTO | VALOR TOTAL |
| Constitución | \$ 45.000,00 |
| Publicidad y Promoción | \$ 500.000,00 |
| Adecuación de las Instalaciones | \$ 350.000,00 |
| Licencia de Funcionamiento | \$ 600.000,00 |
| Total | \$1.495.000,00 |

MATERIA PRIMA

| CARAMELO ARTESANAL (FRUTAL O PERSONALIZADO) | | | |
|--|---------------|--------|-----------------|
| Ingrediente | Cantidad/lote | Unidad | Costo/lote |
| Azucar | 125 | gr | \$ 312 |
| Glucosa | 120 | ml | \$ 1.800 |
| Acido Citrico | 60 | gr | \$ 720 |
| Saborizante | 60 | ml | \$ 390 |
| Colorante | 60 | ml | \$ 360 |
| <u>Total valor/ Lote</u> | | | \$ 3.582 |
| <u>Cantidad paquetes/ lote</u> | | | 6 |
| <u>Costo/ Paquete</u> | | | \$ 597 |
| <u>Total costo/paquete</u> | | | \$ 1.687 |
| <u>Costo estimado año 2</u> | | | \$ 1.741 |
| <u>Costo estimado año 3</u> | | | \$ 1.797 |
| <u>Costo estimado año 4</u> | | | \$ 1.854 |

| | |
|-----------------------------|----------|
| Costo estimado año 5 | \$ 1.915 |
|-----------------------------|----------|

| | |
|----------------------------|-----------------|
| Total costo/paquete | \$ 1.687 |
|----------------------------|-----------------|

}

| PROYECCIÓN COSTO MATERIA PRIMA | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Materia prima caramelo artesanal | \$ 10.204.656 | \$ 18.199.066 | \$ 22.537.723 | \$ 25.843.256 | \$ 33.370.112 |
| Materia prima caramelo personalizado | \$ 4.373.424 | \$ 12.132.710 | \$ 18.781.436 | \$ 25.843.256 | \$ 33.370.112 |
| Total | \$ 14.578.080 | \$ 30.331.776 | \$ 41.319.159 | \$ 51.686.511 | \$ 66.740.223 |

| MATERIA PRIMA | UNIDAD | CANTIDAD | VALOR |
|----------------------|---------------|-----------------|------------------|
| <i>Glucosa</i> | <i>LTS</i> | <i>14</i> | <i>\$ 15.000</i> |
| <i>Azúcar</i> | <i>KG</i> | <i>15</i> | <i>\$ 2.500</i> |

| | | | |
|--|------------|----------|------------------|
| <i>Ácido cítrico</i> | <i>KG</i> | <i>7</i> | <i>\$ 12.000</i> |
| <i>Sabores artificiales (2 por cada sabor)</i> | <i>LTS</i> | <i>8</i> | <i>\$ 6.500</i> |
| <i>Colorantes artificiales</i> | <i>LTS</i> | <i>8</i> | <i>\$ 6.000</i> |

| TOTAL DE EMPAQUES | CANTIDAD | VALOR | TOTAL/MES |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------|
| <i>Empaques de plástico</i> | <i>400</i> | <i>700</i> | <i>\$ 280.000,00</i> |
| <i>Presentación en vidrio</i> | <i>350</i> | <i>1200</i> | <i>\$ 420.000,00</i> |
| <i>Empaques con diseño especial</i> | <i>50</i> | <i>1700</i> | <i>\$ 85.000,00</i> |
| | | | <i>\$ 785.000,00</i> |
| Total costo/paquete | | | \$ 1.090 |

NOMINA

| MANO DE OBRA DIRECTA | | | |
|------------------------|------|------------------------|------------------------|
| CONCEPTO | % | ASISTENTE PRODUCCION 1 | ASISTENTE PRODUCCION 2 |
| Salario Básico | | \$ 616.000,00 | \$ 616.000,00 |
| Auxilio de Transporte | 12% | \$ 70.840,00 | \$ 70.840,00 |
| SALARIO MENSUAL | | \$ 686.840,00 | \$ 686.840,00 |
| Salud | 8,5% | \$ 58.381,40 | \$ 58.381,40 |
| Pensión | 12% | \$ 78.986,60 | \$ 78.986,60 |
| Riesgos Profesionales | 1% | \$ 3.585,30 | \$ 3.585,30 |
| PRESTACIONES SOCIALES | | | |
| Cesantías | 8% | \$ 57.213,77 | \$ 57.213,77 |
| Intereses de Cesantías | 1% | \$ 6.868,40 | \$ 6.868,40 |
| Prima | 8% | \$ 57.213,77 | \$ 57.213,77 |
| Vacaciones | 4% | \$ 28.641,23 | \$ 28.641,23 |

| | | | |
|-------------------------------------|-------|--------------|-----------------|
| | TOTAL | \$ 977.730,5 | \$ 977.730,5 |
| TOTAL NOMINA MENSUAL DIRECTA | | | \$ 1.955.460,95 |
| DOTACIONES | | | \$ 160.000,00 |
| TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA | | | \$ 2.115.460,95 |

| NOMINA ADMINISTRATIVA | | | |
|------------------------------|----------|----------------|-------------------------------------|
| CONCEPTO | % | GERENTE | ASISTENTE VENTAS Y MARKETING |
| Salario Básico | | \$ 700.000 | \$ 616.000,00 |
| Auxilio de Transporte | 12% | \$ 70.840 | \$ 70.840,00 |
| SALARIO MENSUAL | | \$ 770.840 | \$ 686.840,00 |
| Salud | 8,5% | \$ 65.521,4 | \$ 58.381,40 |
| Pensión | 12% | \$ 88.646,6 | \$ 78.986,60 |
| Riesgos Profesionales | 1% | \$ 4.023,8 | \$ 3.585,30 |

| | | | | |
|---|-------|----|-------------|-----------------|
| PRESTACIONES SOCIALES | | \$ | - | |
| Cesantías | 8% | \$ | 64.211,0 | \$ 57.213,77 |
| Intereses de Cesantías | 1% | \$ | 7.708,4 | \$ 6.868,40 |
| Prima | 8% | \$ | 64.211,0 | \$ 57.213,77 |
| Vacaciones | 4% | \$ | 32.144,0 | \$ 28.641,23 |
| | TOTAL | \$ | 1.097.306,2 | \$ 977.730,5 |
| TOTAL NOMINA ADMINISTRATIVA | | | | \$ 2.075.036,63 |
| HONORARIOS CONTADOR | | | | \$ 300.000,00 |
| TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN VENTAS | | | | \$ 2.375.036,6 |

| PROYECCIÓN MANO DE OBRA | | | | | |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 25.385.531 | \$ 26.197.868 | \$ 27.036.200 | \$ 27.901.359 | \$ 28.794.202 |

| | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | \$ 28.500.440 | \$ 29.412.454 | \$ 30.353.652 | \$ 31.324.969 | \$ 32.327.368 |
| TOTAL | \$ 53.885.971 | \$ 55.610.322 | \$ 57.389.852 | \$ 59.226.328 | \$ 61.121.570 |

COSTOS DE PRODUCCION

| COSTOS DE PRODUCCION | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| ARRIENDO | \$ 1.440.000 | \$ 1.486.080 | \$ 1.533.635 | \$ 1.582.711 | \$ 1.634.149 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 25.385.531 | \$ 26.197.868 | \$ 27.036.200 | \$ 27.901.359 | \$ 28.794.202 |
| ENERGÍA | \$ 520.213 | \$ 536.859 | \$ 554.039 | \$ 571.768 | \$ 590.351 |
| TELEFONO E INTERNET | \$ 410.014 | \$ 423.134 | \$ 436.675 | \$ 450.648 | \$ 465.294 |
| ACUEDUCTO | \$ 411.189 | \$ 424.347 | \$ 437.926 | \$ 451.940 | \$ 466.628 |
| PAPELERIA | \$ 176.224 | \$ 181.863 | \$ 187.683 | \$ 193.688 | \$ 199.983 |
| DEPRECIACIÓN | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 210.000 |

| | | | | | |
|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| SEGURO | \$ 600.000 | \$ 619.200 | \$ 639.014 | \$ 659.463 | \$ 680.895 |
| MATERIA PRIMA | \$ 14.578.080 | \$ 30.331.776 | \$ 41.319.159 | \$ 51.686.511 | \$ 66.740.223 |
| MANTENIMIENTO | \$ 90.250 | \$ 93.138 | \$ 96.118 | \$ 99.194 | \$ 102.418 |
| TOTAL | \$ 43.821.501 | \$ 60.504.266 | \$ 72.450.448 | \$ 83.807.282 | \$ 99.884.143 |

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| MANO DE OBRA | \$ 28.500.440 | \$ 29.412.454 | \$ 30.353.652 | \$ 31.324.969 | \$ 32.327.368 |
| ENERGÍA | \$ 542.507 | \$ 559.868 | \$ 577.783 | \$ 596.272 | \$ 615.651 |
| TELEFONO E INTERNET | \$ 427.586 | \$ 441.269 | \$ 455.389 | \$ 469.962 | \$ 485.236 |
| ACUEDUCTO | \$ 428.811 | \$ 442.533 | \$ 456.694 | \$ 471.308 | \$ 486.626 |
| PAPELERIA | \$ 183.776 | \$ 189.657 | \$ 195.726 | \$ 201.989 | \$ 208.554 |
| DEPRECIACIÓN | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 | \$ 219.000 |

| | | | | | |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| VARIOS CAJA MENOR | \$ 480.000 | \$ 495.360 | \$ 511.212 | \$ 527.570 | \$ 544.716 |
| PUBLICIDAD | \$ 360.000 | \$ 371.520 | \$ 383.409 | \$ 395.678 | \$ 408.537 |
| TOTAL | \$ 31.142.120 | \$ 32.131.660 | \$ 33.152.865 | \$ 34.206.749 | \$ 35.295.688 |

ESTADO DE RESULTADOS

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| INGRESOS | \$ 82.780.000 | \$ 160.190.755 | \$ 217.762.305 | \$ 273.363.056 | \$ 349.712.021 |
| Costos de Operación | \$ 43.821.501 | \$ 60.504.266 | \$ 72.450.448 | \$ 83.807.282 | \$ 99.884.143 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 38.958.499 | \$ 99.686.489 | \$ 145.311.856 | \$ 189.555.774 | \$ 249.827.877 |
| <i>Gastos de Administración y ventas</i> | \$ 31.142.120 | \$ 32.131.660 | \$ 33.152.865 | \$ 34.206.749 | \$ 35.295.688 |
| <i>Amortización</i> | \$ 2.534.524 | \$ 3.263.454 | \$ 4.202.021 | \$ 0 | \$ 0 |

| | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 5.281.855 | \$ 64.291.375 | \$ 107.956.970 | \$ 155.349.025 | \$ 214.532.189 |
| <i>Gastos Financieros</i> | \$ 2.271.384 | \$ 1.542.454 | \$ 603.885 | \$ 0 | \$ 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 3.010.471 | \$ 62.748.921 | \$ 107.353.085 | \$ 155.349.025 | \$ 214.532.189 |
| <i>Impuesto de renta(32%)</i> | \$ 963.351 | \$ 20.079.655 | \$ 34.352.987 | \$ 49.711.688 | \$ 68.650.300 |
| UTILIDAD NETA | \$ 2.047.120 | \$ 42.669.266 | \$ 73.000.098 | \$ 105.637.337 | \$ 145.881.888 |

FLUJO DE CAJA

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|---------------|-------------------------|-------|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| | Detalle | AÑO 0 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| | Utilidad Neta | | \$ 2.047.120 | \$ 42.669.266 | \$ 73.000.098 | \$ 105.637.337 | \$ 145.881.888 |
| (+) | Depreciación | | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 | \$ 429.000 |
| (=) | Flujo de caja operativo | | \$ 2.476.120 | \$ 43.098.266 | \$ 73.429.098 | \$ 106.066.337 | \$ 146.310.888 |

| | | | | | | | |
|-----|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| (-) | Inversión en activos fijos | \$ (4.290.000) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) | Inversión en capital de trabajo | \$ (74.963.621) | \$ (17.672.305) | \$ (12.967.387) | \$ (12.410.717) | \$ (17.165.801) | \$ - |
| (+) | Desembolso de credito | | | | | | |
| (-) | Amortización de créditos | | \$ 2.534.524 | \$ 3.263.454 | \$ 4.202.021 | \$ - | \$ - |
| (+) | Acreeedores Varios | | | | | | |
| (-) | Amortización Acreeedores | | | | | | |
| (+) | Liquidación de propiedad planta y equipo | | | | | | \$ 2.145.000 |
| (+) | Liquidación de capital de trabajo | | | | | | \$ 135.179.832 |
| (-) | Gastos preoperativos | | | | | | |
| (=) | Flujo de caja neto operativo | \$ (79.253.621) | \$ (12.661.661) | \$ 33.394.333 | \$ 65.220.401 | \$ 88.900.536 | \$ 283.635.720 |

| | | | | | | |
|--|-------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| | Recuperación de la inversión | (12.661.661) | 20.732.672 | 98.614.734 | 154.120.938 | 372.536.257 |