

Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de chocolate
gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí

Laura Alejandra Collazos Sánchez

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Benjamín Duarte Duarte

PhD en Finanzas de Empresa

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Tabla de contenido

Introducción	14
1. Generalidades del proyecto.....	17
1.1 Justificación de la idea de negocio.....	17
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general.....	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
2. Marco de referencia	22
2.1 Marco de antecedentes	22
2.2 Marco teórico	25
2.2.1 Plan de Negocio	25
2.2.2 Análisis del entorno	25
2.2.3 Estudio de mercado.....	27
2.2.4 Plan de mercadeo	27
2.2.5 Estudio técnico.....	27
2.2.6 Análisis organizacional.....	28
2.2.7 Marco legal	29
2.2.8 Análisis de impacto social y ambiental.....	30
2.2.9 Análisis financiero	31
2.2.10 Direccionamiento estratégico.....	32
3. Análisis del entorno	33
3.1 Análisis del macro entorno.....	33
3.1.1 Factor político	33
3.1.2 Factor económico.....	35

3.1.3	Factor social	37
3.1.4	Factor tecnológico.....	38
3.1.5	Factor ecológico.....	40
3.1.6	Factor legal.....	41
3.2	Análisis del micro entorno	45
3.2.1	Amenaza de nuevos entrantes.....	45
3.2.2	Poder de negociación de los proveedores	45
3.2.3	Poder de negociación de los clientes	46
3.2.4	Productos sustitutos	47
3.2.5	Rivalidad entre los competidores.....	48
4.	Estudio de mercado.....	48
4.1	Revisión del sector	48
4.1.1	Revisión del sector chocolatero	49
4.2	Segmentación del mercado.....	51
4.3	Investigación de mercados	51
4.3.1	Objetivo general de la investigación.....	51
4.3.2	Definición del problema de investigación	52
4.3.3	Diseño de la investigación	52
4.3.4	Muestreo	52
4.3.5	Diseño de encuesta.....	53
4.3.6	Resultado de la investigación.....	54
4.3.7	Conclusión de la investigación de mercados	63
4.3.8	Análisis de competencia	63
4.3.9	Proyección de la demanda	64
5.	Plan de marketing	66

5.1	Propuesta de valor	66
5.2	Producto	67
5.2.1	Descripción del producto	67
5.2.2	Presentación	67
5.2.3	Logotipo.....	68
5.3	Precio.....	69
5.4	Promoción	70
5.5	Plaza	70
6.	Estudio técnico.....	71
6.1	Análisis del proceso	71
6.2	Recursos productivos	74
6.2.1	Recursos humanos	74
6.2.2	Recursos físicos	75
6.3	Capacidad instalada.....	79
6.4	Manejo de inventarios	80
6.5	Ubicación de la planta	81
6.5.1	Macro localización.....	81
6.5.2	Micro localización	82
6.6	Distribución de la planta	84
7.	Análisis organizativo	84
7.1	Organigrama.....	84
7.2	Descripción de cargos	85
7.3	Manual de funciones	86
7.4	Contratación	86
7.5	Estructura salarial.....	87

8. Marco legal	89
8.1 Constitución legal de la empresa.....	89
8.2 Consulta de homonimia.....	90
8.3 Actividad económica de la empresa.....	91
8.4 Uso de suelo	92
8.5 Formalización DIAN.....	92
8.6 Implicaciones tributarias	92
9. Impacto social y ambiental	93
9.1 Impacto social	93
9.2 Impacto ambiental	94
10. Análisis financiero	95
10.1 Inversión inicial.....	95
10.1.1 Inversión en activos fijos	95
10.1.2 Inversión diferida	96
10.1.3 Inversión en capital de trabajo	96
10.1.4 Inversión total	97
10.1.5 Fuentes de financiamiento	97
10.2 Costos de producción	98
10.3 Gastos de administración y ventas	99
10.4 Precio y proyección de ventas	100
10.5 Estados financieros.....	100
10.5.1 Estado de costos	101
10.5.2 Estado de resultados.....	101
10.5.3 Balance general.....	101
10.5.4 Flujo de caja.....	102

10.6	Evaluación financiera.....	103
10.7	Análisis de escenarios	104
10.7.1	Optimista.....	104
10.7.2	Probable	105
10.7.3	Pesimista.....	105
11.	Direccionamiento estratégico.....	107
11.1	Descripción de la empresa.....	107
11.2	Misión.....	107
11.3	Visión	107
11.4	Valores corporativos	108
11.5	Modelo de negocio.....	108
11.6	Matriz DOFA	108
12.	Conclusiones	111
13.	Recomendaciones	114
	Referencias bibliográficas	115

Lista de tablas

Tabla 1 Tabla de cumplimiento de objetivos	15
Tabla 2 Análisis de productos de competencia directa	64
Tabla 3 Guía de participación en el mercado.....	65
Tabla 4 Recursos humanos requeridos en la empresa.....	75
Tabla 5 Requerimiento de Materia Prima	75
Tabla 6 Requerimiento de Maquinaria y equipo.....	76
Tabla 7 Requerimiento de muebles y enseres	77
Tabla 8 Requerimiento de equipo de oficina	78
Tabla 9 Capacidad instalada	80
Tabla 10 Método de ponderación de factores de localización	83
Tabla 11 Prestaciones sociales.....	87
Tabla 12 Estructura salarial empresa Dulce Terra.....	88
Tabla 13 Inversión Fija Dulce Terra	96
Tabla 14 Inversión diferida Dulce Terra.....	96
Tabla 15 Capital de Trabajo Dulce Terra.....	96
Tabla 16 Inversión Total Dulce Terra.....	97
Tabla 17 Amortización de crédito.....	98
Tabla 18 Costo Promedio Ponderado de Capital	98
Tabla 19 Costos de producción	99
Tabla 20 Gastos de Administración y ventas.....	99
Tabla 21 Ventas proyectadas	100

Tabla 22 Estado de costos	101
Tabla 23 Estado de Resultados proyectado.....	101
Tabla 24 Balance general proyectado	102
Tabla 25 Flujo de caja proyectado	102
Tabla 26 Evaluación financiera.....	103
Tabla 27 Estado de resultados escenario optimista.....	104
Tabla 28 Flujo de caja escenario optimista	104
Tabla 29 Indicadores financieros escenario optimista	104
Tabla 30 Evaluación financiera escenario optimista.....	105
Tabla 31 Estado de resultados escenario pesimista	105
Tabla 32 Flujo de caja escenario pesimista.....	106
Tabla 33 Indicadores financieros escenario pesimista.....	106
Tabla 34 Evaluación financiera escenario pesimista	106
Tabla 35 Matriz DOFA empresa Dulce Terra	109
Tabla 36 Estrategias DOFA	109

Lista de figuras

Figura 1 Niveles máximos de Cadmio en el chocolate y productos derivados del Cacao en Colombia.....	44
Figura 2 La cadena de producción del cacao en Colombia	50
Figura 3 Género de los encuestados	54
Figura 4 Rango de edad de los encuestados	55
Figura 5 Lugar de residencia de los encuestados en el AMB.....	56
Figura 6 Rango de estrato socioeconómico de los encuestados	56
Figura 7 Consumo de chocolate en barra por los encuestados	57
Figura 8 Frecuencia de consumo de chocolate en barra por los encuestados.....	58
Figura 9 Cantidad de chocolate en barra consumido por los encuestados.....	58
Figura 10 Fines de consumo de chocolate en barra de los encuestados	59
Figura 11 Importancia de incluir productos saludables de los encuestados	59
Figura 12 Frecuencia de consumo de snacks saludables de encuestados	60
Figura 13 Intención de compra de chocolate gourmet de los encuestados	61
Figura 14 Rango de precios de chocolate gourmet por los encuestados	61
Figura 15 Lugar de preferencia para comprar chocolate gourmet de los encuestados	62
Figura 16 Presentación de chocolate Dulce Terra	68
Figura 17 Logotipo de empresa Dulce Terra	68
Figura 18 Diagrama de Flujo del proceso.....	71
Figura 19 Distancia de distribución del producto	79
Figura 20 Localización de San Vicente de Chucurí	81

PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DULCE TERRA

	10
Figura 21 Ubicación de la planta de producción Dulce Terra	83
Figura 22 Organigrama empresa Dulce Terra	85
Figura 23 Consulta homonimia.....	91

Lista de apéndices

Ver apéndices adjuntos, pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS.

Apéndice A. Diseño de la encuesta.

Apéndice B. Diagrama de Flujo del proceso.

Apéndice C. Cotización insumos

Apéndice D. Distribución planta Dulce Terra.

Apéndice E. Manual de funciones.

Apéndice F. Matriz de Leopold.

Apéndice G. Análisis financiero.

Apéndice H. Modelo CANVAS.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí*

Autor: Laura Alejandra Collazos Sánchez**

Palabras clave: Plan de negocios, cacao, chocolate gourmet, snacks, emprendimiento.

Descripción: La idea de negocio propuesta en el presente documento consiste en la creación de una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí, esto con el fin de brindar un mayor aprovechamiento al cacao, dado que es el producto con la producción más alta en la región. Con la puesta en marcha de esta empresa se busca impactar positivamente en el desarrollo económico del municipio y del núcleo familiar del autor.

El chocolate gourmet es un producto con gran cantidad de cacao y bajos niveles de azúcar, brindando a sus consumidores grandes beneficios a la salud y aportando al óptimo funcionamiento de su cuerpo. Con esta idea de negocio se desea ofrecer una opción de snack saludable a los consumidores del área metropolitana de Bucaramanga.

Para el desarrollo de la idea se elaboró este plan de negocio que consta inicialmente de un análisis del sector con el que se evaluó el macro y micro entorno, esto seguido de un estudio de mercado determinando intención de compra y clientes potencial, los resultados obtenidos fueron empleados para realizar el plan de mercado.

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis técnico estableciendo los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del proceso productivo y los costos de producción, igualmente, se desarrolló el análisis organizacional, legal, social y ambiental de la empresa. Finalmente se elaboró el estudio financiero con el fin de evaluar la viabilidad de la idea de negocio y se planteó el plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa Dulce Terra.

* Trabajo de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Ingeniero Industrial y PhD en Finanzas de Empresa.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a gourmet chocolate manufacturing and marketing company in the town of San Vicente de Chucurí.*

Author: Laura Alejandra Collazos Sánchez**

Key words: Business plan, cacao, chocolate gourmet, snacks, entrepreneurship.

Description: The business idea proposed in this document consists of the creation of a company that manufactures and markets gourmet chocolate in the town of San Vicente de Chucurí, in order to provide a better use of cocoa, since it is the product with the highest production in the region. With the implementation of this company we seek to have a positive impact on the town and the nuclear family of the author.

Gourmet chocolate is a product with a large amount of cocoa and low levels of sugar, providing consumers with great health benefits and contributing to the optimal functioning of their bodies. This business idea is intended to offer a healthy snack option to consumers in the metropolitan area of Bucaramanga.

For the development of the idea, this business plan was elaborated, which initially consists of an analysis of the sector with which the macro and micro environment was evaluated, followed by a market study to determine purchase intention and potential customers, the results obtained were used to develop the market plan.

Subsequently, the technical analysis was carried out, establishing the necessary resources for the correct operation of the production process and the production costs, as well as the organizational, legal, social and environmental analysis of the company. Finally, a financial study was carried out in order to evaluate the viability of the business idea and a strategic plan for the start-up of Dulce Terra was proposed.

* Bachelor Thesis.

** Faculty of Physics – Mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Benjamin Duarte Duarte, Industrial Engineer, PhD in Business Finance.

Introducción

El presente documento tiene como fin la creación del plan de negocio de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí, tomando como principal materia prima el cacao, el cual es uno de los principales productos que se producen a nivel regional.

A nivel nacional, el cacao es uno de los productos con mayor proyección y crecimiento, esto se ve reflejado en el comportamiento de su producción, la cual para el año 2020-2021 fue la más alta en la historia productiva de Colombia, con más de 70.200 toneladas presentando un aumento del 9,2% frente al año anterior (Fedecacao, 2021).

El departamento de Santander es el principal productor de cacao a nivel nacional, representando el 40,5% de la producción en Colombia, además, el municipio de San Vicente de Chucurí produce alrededor de 7.500 toneladas al año con lo que se posiciona como uno de los mayores productores de cacao en el país, obteniendo reconocimientos como la capital cacaotera de Colombia.

El chocolate es uno de los muchos derivados que se obtienen del cacao, el cual es reconocido a nivel mundial por su sabor único, además de traer beneficios a la salud de ser consumido en cantidades controladas como lo es disminuir niveles de colesterol, reducir riesgos cardiovasculares, mejorar flujo sanguíneo, entre otros. Los beneficios que se obtienen del chocolate van encaminados con la creciente tendencia hacia la mejora de los hábitos alimenticios.

Observando los grandes beneficios y el gran potencial de producción de cacao a nivel nacional, departamental y municipal, nace esta idea de negocio, con la que se encuentra una oportunidad de incursionar en el mercado con un producto más saludable, dando mayor valor y aprovechamiento al cacao producido en la región. Igualmente, con la creación de empresa Dulce

Terra se busca aportar al desarrollo económico y social del municipio además de beneficiar al núcleo familiar del autor.

En la elaboración de este plan de negocios se desarrollan los respectivos análisis de todos los factores influyentes en el desarrollo y puesta en marcha de la idea de negocio, realizando el estudio comercial, técnico, legal, ambiental, social, organizativo y financiero, además de establecer el direccionamiento estratégico que encaminará a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar análisis del macro y micro entorno de la industria chocolatera a nivel nacional, departamental y local, identificando los factores que puedan afectar o beneficiar la oportunidad de negocio.	Capítulo 4
Elaborar un estudio de mercado, definiendo la demanda potencial y analizando los requerimientos de los clientes como canales de distribución, ventajas y demás características para una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet.	Capítulo 5
Desarrollar el plan de mercadeo, en el que se establezcan las estrategias que serán llevadas a cabo para la promoción y comercialización del chocolate gourmet.	Capítulo 6
Realizar un estudio técnico en el cual se logró definir la localización óptima de la planta, maquinaria e insumos requeridos, tecnología, distribución física de la planta, proceso de producción de la elaboración del chocolate gourmet y demás procesos requeridos por la empresa.	Capítulo 7
Ejecutar un análisis organizativo, definiendo la estructura organizacional empleada por una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet, además de los manuales de funciones y su estructura salarial.	Capítulo 8

Definir el marco legal de la empresa, contemplando su forma jurídica, aspectos legales y normativos que se deban contemplar para la creación y el funcionamiento de una empresa fabricante de chocolate gourmet en el estado colombiano.

Capítulo 9

Analizar el impacto social y ambiental que se llegue a presentar por la creación y puesta en marcha de una empresa productora de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí.

Capítulo 10

Realizar un análisis financiero para evaluar la viabilidad de la idea de negocio y la rentabilidad que tendrá la creación de una empresa fabricante de chocolate gourmet.

Capítulo 11

Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa, estableciendo valores corporativos, misión y visión e identificando debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que se deban contemplar para el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

Capítulo 12

1. Generalidades del proyecto

1.1 Justificación de la idea de negocio

Colombia es uno de los países con mayor disponibilidad de tierras aptas para la producción agrícola de Latinoamérica, por lo que según la revista Semana (2020), se perfila como una gran despensa agroalimentaria a nivel mundial. Productos como el café, el plátano, la caña y el cacao son cultivados en grandes cantidades en el territorio nacional, considerándose de gran importancia para la economía del país.

Actualmente, el cacao es uno de los principales productos cultivados en el país, según Fedecacao (2020), a nivel nacional se cuenta con alrededor de 175.000 hectáreas plantadas, de las cuales se encuentran en producción 140.000 en 422 municipios de 30 departamentos. Como se puede observar, una gran parte del territorio colombiano es destinado al cultivo de esta materia prima, la cual ha tenido un alza en su producción, logrando este año la más alta registrada en los últimos diez años.

A nivel departamental, Santander es el principal productor de cacao en Colombia con una participación del 38% del mercado, el cual cuenta con 25.700 productores de cacao con cédula cacaotera, los cuales facturan aproximadamente 200 mil millones de pesos al año (Cluster, s.f.), siendo el cacao el producto sobresaliente del departamento, esto según la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao).

El municipio de San Vicente de Chucurí es uno de los mayores productores de cacao a nivel departamental y nacional, en este se cosechan alrededor de 7.500 toneladas al año, las cuales, son cultivadas por más de 3.500 familias dedicadas a esta labor. Son aproximadamente 15.000 hectáreas de tierras sembradas y distribuidas en 37 veredas catalogadas como cacaoteras del municipio (Oriente Noticias, 2020). Esta región es considerada la capital cacaotera de Colombia y

esta galardonada a nivel mundial con el premio “Cocoa of Excellence”, el cual reconoce el cacao del municipio como uno de los mejores del mundo, gracias a características como su textura, sabor y aroma.

Se puede observar el gran potencial que tiene el municipio de San Vicente de Chucurí, respecto a la producción de cacao, por lo que de esto nace la idea de negocio, con la que se desea dar un paso más con esta materia prima, dando un mayor aprovechamiento y ofreciendo un producto final, el cual posea un alto porcentaje de cacao, brindando al consumidor una opción más natural y conservando en mayor medida los beneficios que posee el cacao.

Hoy en día, debido al aumento de la población con sobrepeso, obesidad y enfermedades cardiovasculares y respiratorias ocasionadas por los malos hábitos alimenticios, se ha logrado percibir una tendencia hacia el cuidado personal, dado esto, las personas prestan mayor atención a los alimentos que consumen, por lo que optan por incluir en su dieta productos más saludables y naturales, que sean libres de conservantes, bajos en azúcar, sodio y grasas, alimentos que puedan traer más beneficios a su cuerpo resaltando las propiedades nutricionales de cada uno.

Según un estudio elaborado por Nielsen, alrededor del 57% de los colombianos que tienen preocupación por bajar de peso, lo quieren lograr mediante el cambio de su dieta, 78% informándose del contenido nutricional por medio de los datos de las etiquetas que poseen los productos que consumen y un 84% desea alternativas alimenticias que posean componentes naturales, orgánicos y locales (Guevara, 2018).

El chocolate amargo es un tipo de chocolate más saludable que las demás variaciones, esto, debido a que posee mayor contenido de cacao y menores niveles de azúcar, lo que permite que aporte mayores beneficios a la salud si se consume de forma regular en cantidades controladas. Los chocolates que se encuentran normalmente en el mercado poseen una cantidad de alrededor

de 30% de cacao, además de incluir leche, a diferencia del chocolate gourmet, el cual posee más de 60% de esta materia prima, no contiene leche y tiene bajos niveles de azúcar.

El cacao es un fruto rico en hierro, magnesio, cobre, manganeso y contiene una cantidad de minerales importantes. Igualmente, posee cafeína y teobromina en porciones pequeñas y una gran cantidad de fibra soluble (Evok, s.f.). El cual, además de ser un producto delicioso, tiene grandes beneficios para la salud de los consumidores, ya que ayuda a reducir el riesgo de enfermedades cardíacas, es recomendable para pacientes que sufren de diabetes, asimismo, genera sensación de bienestar y saciedad.

Según el Invima (2017), el consumo de derivados del cacao como lo es el caso del chocolate y más específicamente del chocolate amargo, contiene beneficios para la salud de los consumidores, puesto que se considera que aporta minerales, antioxidantes y vitaminas que ayudan a la protección del organismo y que prevén enfermedades. Algunos de los beneficios que presenta el consumo del chocolate amargo son los siguientes:

- Protege el sistema cardiovascular.
- Previene enfermedades al contener antioxidantes.
- Es un relajante natural.
- Fortalece el funcionamiento cerebral.
- Ayuda a contrarrestar el colesterol malo.

Teniendo en cuenta el gran potencial que tiene el municipio de San Vicente de Chucurí respecto al cacao, al igual que los grandes beneficios que posee el chocolate gourmet y la tendencia por el consumo de productos más naturales y bajos en azúcar, se encuentra una oportunidad de negocio, ofreciendo un producto saludable al mercado. Con este, las personas podrán saciar su gusto por el chocolate sin tener preocupaciones por su alto contenido en azúcar, alimento que

puede ser impedido por una enfermedad o una dieta específica, teniendo de esta forma una alimentación más saludable.

Con la realización de este proyecto se brinda un aporte al desarrollo de San Vicente de Chucurí, debido a que una de sus principales actividades económicas es la producción de cacao, además de brindar un mayor aprovechamiento del fruto, incrementando así la industria en el municipio, ya que actualmente son pocas las empresas que llevan el cacao a un producto final. En otras palabras, se busca establecer el proceso productivo y la comercialización del cacao no solo como materia prima sino como uno de los productos insignia de la región.

Igualmente, es importante resaltar que la idea de negocio nace al tener intereses personales con la iniciativa, puesto que se cuenta con familiares que se desempeñan en la producción de cacao, labor que realizan hace más de cuarenta años al ser propietarios de una finca cacaotera en el municipio de San Vicente de Chucurí, por este motivo, se observa la oportunidad de competir en este sector gracias a los conocimientos que se tienen en el área, obteniendo cacao de alta calidad, cultivado de manera orgánica.

A través de la empresa se logrará generar un impacto positivo en el desarrollo económico de la familia del estudiante autor del proyecto, además de aumentar el potencial empresarial en el territorio, dando mayor valor al cacao, aprovechando los cultivos y aportando al progreso del municipio, igualmente, con esta idea de negocio se brinda un apoyo a los campesinos y se generaría la creación de nuevos empleos. Además, se incentivaría el consumo de productos más naturales y saludables, que conserven de mayor forma los beneficios que se obtienen del cacao, esto, por medio de un producto elaborado con materias primas cultivadas por los agricultores de la región.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocio para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar análisis del macro y micro entorno de la industria chocolatera a nivel nacional, departamental y local, identificando los factores que puedan afectar o beneficiar la oportunidad de negocio.

Elaborar un estudio de mercado, definiendo la demanda potencial y analizando los requerimientos de los clientes como canales de distribución, ventajas y demás características para una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet.

Desarrollar el plan de mercadeo, en el que se establezcan las estrategias que serán llevadas a cabo para la promoción y comercialización del chocolate gourmet.

Realizar un estudio técnico en el cual se logró definir la localización óptima de la planta, maquinaria e insumos requeridos, tecnología, distribución física de la planta, proceso de producción de la elaboración del chocolate gourmet y demás procesos requeridos por la empresa.

Ejecutar un análisis organizativo, definiendo la estructura organizacional empleada por una empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet, además de los manuales de funciones y su estructura salarial.

Definir el marco legal de la empresa, contemplando su forma jurídica, aspectos legales y normativos que se deban contemplar para la creación y el funcionamiento de una empresa fabricante de chocolate gourmet en el estado colombiano.

Analizar el impacto social y ambiental que se llegue a presentar por la creación y puesta en marcha de una empresa productora de chocolate gourmet en el municipio de San Vicente de Chucurí.

Realizar un análisis financiero para evaluar la viabilidad de la idea de negocio y la rentabilidad que tendrá la creación de una empresa fabricante de chocolate gourmet.

Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa, estableciendo valores corporativos, misión y visión e identificando debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que se deban contemplar para el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

2. Marco de referencia

2.1 Marco de antecedentes

En los últimos años la industria chocolatera ha tenido mayor importancia, no solo en el mercado si no, igualmente en procesos de investigación, esto se puede observar en proyectos de grado que han sido enfocados en este sector, los cuales tienen relación con esta idea de negocio. Por esta razón se indagó en fuentes secundarias, encontrando trabajos con factores similares que pueden aportar información valiosa a este proyecto.

En el año 2016, Yexika Burgos, María Angeliza Hernández y Lucero Rodríguez, estudiantes del Instituto de Proyección regional y educación a distancia de la Universidad Industrial de Santander, elaboraron un proyecto de grado para la elaboración de trufas de chocolate a partir de cacao orgánico utilizando sabores naturales, en el municipio de San Vicente de Chucurí.

De este trabajo se puede destacar que la elaboración del producto cuenta con la misma materia prima y será realizado en el municipio en el que se desea desarrollar esta idea de negocio, igualmente, los dos trabajos buscan la creación de un chocolate natural con las características de

un chocolate gourmet que se pueda ofrecer al mercado de forma artesanal con una selección de insumos de alta calidad.

Igualmente, en este proyecto se puede obtener información valiosa respecto a los rellenos, la elaboración del chocolate y el procesamiento del cacao, lo cual pueden servir de base para el desarrollo de la idea de negocio, además de encontrar datos del mercado del chocolate y el cacao a nivel nacional, departamental y local.

En este proyecto, se pueden encontrar pruebas técnicas realizadas al chocolate para su correcta elaboración, más no información respecto al mercado en el que se comercializaría el producto, esto debido a que el trabajo se enfocaba en la producción de trufas, más no se realizó un plan de negocio del mismo, lo que se percibe en las recomendaciones, ya que no se llevó a cabo el respectivo análisis de factibilidad del producto.

En el año 2017, Andrea del Pilar Prado, Claudia Herrera y Lady Viviana Mantilla elaboraron un proyecto de grado para la Universidad Católica de Colombia, el cual consistía en un estudio de pre factibilidad para el montaje de una fábrica de chocolate en el municipio de Rivera, Huila. Este trabajo tiene importantes similitudes con la idea de negocio, puesto que se busca la creación de un producto saludable, bajo en azúcar y grasa, que se fabrique a base de cacao.

Las autoras del proyecto de grado, reflejan su preocupación por el aumento en la obesidad y sobrepeso, entre otras enfermedades ocasionadas por los malos hábitos alimenticios, debido a esto optan por la creación de un producto saludable y bajo en azúcar, que sea comercializado en el mercado. En ese estudio se encuentran datos de la producción de cacao a nivel nacional, además de los beneficios que puede traer este cultivo, información de la industria chocolatera y de confitería en el país, al igual que las preferencias de la población por los productos que consumen.

Lo concluido en este trabajo fue satisfactorio puesto que, según las autoras, al ser un producto natural y sin azúcar, presenta aportes a la salud y calidad de vida de los consumidores, con lo puede llegar a ser del interés de los clientes debido a la tendencia de compra de productos saludables, además, el proyecto contiene conclusiones y datos que pueden servir de base para la creación de estrategias de la idea de negocio.

Para el 2020, Karoll Yuranny Ruiz, elaboró un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos a partir de la cascarilla de cacao en la ciudad de Bucaramanga, como trabajo de grado de Ingeniería Industrial en la Universidad Industrial de Santander. Este proyecto tiene en común con la idea de negocio el mayor aprovechamiento del cacao por medio de un producto natural y saludable, el cual sea comercializado en Bucaramanga.

Con la elaboración de este producto, Ruiz hace referencia al aprovechamiento de los residuos agroindustriales, brindando un aporte económico y ambiental a la región, esta idea de negocio nace igualmente de aprovechar el alto crecimiento en la producción de cacao a nivel nacional. Así mismo, la autora refleja su importancia por la alimentación saludable queriendo ofrecer un producto natural que brinde una mayor cantidad de nutrientes a los consumidores.

En el proyecto se encuentra información respecto a los hábitos alimenticios y el aumento de la tendencia hacia la alimentación saludable, además de datos de la producción de cacao y beneficios que puede traer el consumo de productos a base de este.

Es relevante tener en cuenta las recomendaciones que hace Ruiz en su proyecto de grado, con las que se puede llegar a elaborar estrategias que ayuden a la idea de negocio a mejorar en aspectos como la promoción del producto, además, realizar convenios estratégicos con tiendas en las que se pueda aumentar la comercialización del producto y tener un mayor reconocimiento.

2.2 Marco teórico

2.2.1 *Plan de Negocio*

El plan de negocio es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. A través del contenido del plan de negocio, la compañía trata de evaluar las características de este proyecto para su posterior presentación (Galán, 2015).

Un plan de negocio es un documento que ayuda a planificar las actividades del negocio, a trazar metas, definir objetivos y la manera en cómo lograrlos, además de establecer el tiempo para realizar cada uno de ellos. Asimismo, permite hacer correcciones y modificaciones a las actividades descritas para el buen funcionamiento de la empresa y generar ganancia.

Más específicamente, describe al detalle las actividades comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, organizativas y financieras económicas con las cuales se logrará el objetivo (Moyano, 2019).

2.2.2 *Análisis del entorno*

El análisis del entorno es el estudio que realiza una empresa de la situación completa que enfrenta, con el propósito de poder tomar decisiones que vayan orientadas al mercado y poder concretar sus estrategias de mercadeo. Asimismo, identificar estrategias para posesionarse en el mercado junto a las otras empresas y establecer su población objetivo.

También, le permite planear e implementar su mezcla de marketing, específicamente puede determinar el tipo de producto que ofrecerá al mercado, el precio que cobrará por él, el sistema de distribución que usará y las formas de comunicación que utilizará para llegar a su mercado objetivo (Quiroa, 2019).

2.2.2.1 Análisis PESTEL

Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Pedros, 2012).

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa (ESERP Business School, 2019).

2.2.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas básicas.

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector (Pedros, 2012).

2.2.3 *Estudio de mercado*

Según Holguín (2012), un estudio de mercado identifica la necesidad de un producto en un mercado específico, destaca la existencia de empresas productoras de dicho bien o servicio, describe la forma como se van a comercializar, incluyendo la fijación del precio, la comunicación integral y distribución; asimismo, el estudio señala y cuantifica los actores participantes y los factores que influyen en sus comportamientos.

2.2.4 *Plan de mercadeo*

El plan de marketing es el resultado de la planificación comercial. Y ésta, a su vez, se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.

Para que las oportunidades de negocio puedan ser aprovechadas al máximo y se pueda hacer frente a los retos del entorno, se requiere una adecuada dirección que se apoye en una eficaz planificación estratégica. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos propuestos (Mestre, 2013).

2.2.5 *Estudio técnico*

El estudio técnico conforma la segunda etapa de los proyectos de inversión, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar donde se realizará la producción, localización, instalación y demás espacios requeridos.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o

aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero (Gomez A. M., 2021).

2.2.6 *Análisis organizacional*

El análisis organizacional es un procedimiento diagnóstico que ayuda a entender mejor el desempeño de una organización. Se puede efectuar después de haber realizado una evaluación de capacidades inicial para tener un conocimiento más profundo de las causas de la fragilidad organizacional e identificar oportunidades emergentes (FAO, 2021).

Por otra parte, es una herramienta muy útil para manejar los diferentes problemas que se presenten en los diversos entornos de la organización. Además, se convierte en una pieza clave para determinar el desempeño organizacional de la empresa.

2.2.6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es un sistema de responsabilidades y roles dispuesto intencionalmente para que cada uno de los integrantes de una entidad entienda y asuma su papel, de tal manera que todos trabajen juntos, con el mayor rendimiento posible y en pro de las metas fijadas en la planificación (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat, 2020).

Es una forma de mantener el control dentro de la organización, estableciendo funciones específicas a cada una de las partes interesadas de la empresa. De esta manera, la eficiencia del negocio será mayor alcanzando los objetivos planteados inicialmente y cada una de las metas establecidas.

2.2.6.2 Manual de funciones

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación (Municipalidad provincial de Moyobamba, s.f.).

El MOF es importante en la formación de la empresa porque en él se describe específicamente los perfiles de las personas que la empresa posee y además de las personas que ella busca, por esta razón es esencial su estructura y división de acuerdo a los requerimientos de la organización.

2.2.7 Marco legal

Esta sección presenta la normatividad que rige a la Entidad, la que determina su competencia y la que es aplicable a su actividad o producida por la misma. De igual forma, se deben publicar las políticas, manuales o lineamientos que produzca la Entidad (Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.).

El estudio legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de los Planes de Desarrollo, Planes de Ordenamiento Territorial, normas relacionadas con localización, factores presupuestales, ambientales, uso de patentes, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación, entre otros.

¿Cuáles son los objetivos del estudio legal?

- Determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas a la luz de las normas que lo rigen.
- Incorporar en la evaluación del proyecto los costos y beneficios que resultan directa o indirectamente del estudio legal

- Definir la estructura jurídica más conveniente que se crearía con el proyecto, si se requiere (DNP, 2013).

2.2.8 *Análisis de impacto social y ambiental*

Las Evaluaciones de Impacto Ambiental identifican, evalúan y proponen sistemas para mitigar los impactos ambientales y sociales de los proyectos de desarrollo. Mediante este proceso, se asegura que se contempla e incorporan las consideraciones ambientales y sociales en los procesos de toma de decisiones. Así se puede anticipar, evitar, minimizar o compensar efectos adversos (Chinarro, 2019).

Una evaluación del impacto social (EIS) es un proceso de investigación, planificación y manejo del cambio o consecuencias sociales (positivas y negativas, previstas y no previstas) que surgen de las políticas, planes, desarrollos y proyectos (PNUMA, 2007). El foco central de una EIS es los impactos importantes de los proyectos y desarrollos, más allá de los impactos sobre los recursos naturales (International Institute for Sustainable Development., 2016).

Para llevar a cabo una evaluación de los impactos ambientales, económicos y sociales, es importante tener en cuenta los aspectos más notables y considerar que los impactos ambientales sean de carácter positivo para los servicios o productos en los que se realice una evaluación (Isotools Excellence, 2019).

2.2.8.1 Matriz de Leopold

La matriz de Leopold es un cuadro de doble entrada de relación causa-efecto empleado en la evaluación del impacto ambiental. Esta matriz sistematiza la relación entre las acciones a implementar en la ejecución de un proyecto y su posible efecto en factores ambientales.

La matriz de Leopold se utiliza para evaluar el posible impacto ambiental de la ejecución de un proyecto e inicialmente fue desarrollada para proyectos mineros. Este método resulta útil,

ya que es una lista de verificación que emplea información cualitativa sobre relaciones causa-efecto (Gomez V. , 2019).

En la matriz, las filas cubren los aspectos clave del medio ambiente y la sociedad, mientras que las columnas enumeran las actividades del proyecto durante todas las etapas del proyecto. Los factores ambientales deben corresponder a todos aquellos que puedan verse afectados por el desarrollo de la actividad en el área del proyecto y el área de influencia (International Institute for Sustainable Development, 2016).

2.2.9 Análisis financiero

El análisis financiero de una empresa permite interpretar de manera práctica la información mostrada en los estados financieros (balance general y estado de resultados), para la realización de un diagnóstico sobre la situación actual y las perspectivas de una organización en función de su rentabilidad.

De este modo, con el análisis financiero se busca traducir en un lenguaje estratégico y comprensible, cuál es la situación real de una empresa, a partir de lo obtenido en los estados financieros. Con esta información, las organizaciones están en capacidad de tomar decisiones estratégicas de manera sistemática y adecuada, para su sostenibilidad en el mercado y la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo. (Profima, 2018)

Con el análisis financiero se puede elaborar la evaluación financiera, con la cual se identifican, comparan y valoran los costos y beneficios en los que se infieren con las alternativas de inversión en proyectos con el fin de ser un apoyo en la toma de decisiones que permitan la creación de valor, mitigando riesgos y dando viabilidad al proyecto. (Profima, 2018)

El análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas, al facilitar la toma de decisiones

a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa. (Martínez, Martínez, & Vázquez, s.f.)

2.2.10 *Direccionamiento estratégico*

La dirección estratégica es la planeación y formulación de estrategias que lleven a la empresa al cumplimiento de sus metas y propósitos, adaptándose a los cambios del entorno y trazando objetivos a largo plazo para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Un plan estratégico es un plan de actuación donde los líderes y directivos de la empresa definen todo lo que la empresa necesita lograr para cumplir con su misión y alcanzar la visión de la empresa (Ortegón, 2019).

Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno (Castro, 2010).

2.2.10.1 Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para conocer las características internas y el entorno externo en el que se está involucrado, de esta forma se pueden formular y plantear estrategias que se adapten a forma en cómo funciona la empresa.

En esta matriz se evalúan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. De los cuales los factores internos de la empresa son las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos corresponden a las oportunidades y amenazas, los cuales son elementos que están fuera del control de la empresa.

3. Análisis del entorno

El análisis del sector fue desarrollado tomando como base fuentes secundarias, con las que se obtuvo información respecto a varios factores que influyen en el proyecto, teniendo un mayor conocimiento del macro y micro entorno en el que se desarrollará la idea de negocio, esto, con el fin de identificar los aspectos que lleguen a beneficiar o no a la empresa. El estudio del entorno a nivel macro se realizó por medio del análisis PESTEL y el del microentorno por las 5 Fuerzas de Porter.

3.1 Análisis del macro entorno

Con este análisis se identificarán los factores del macro entorno que se encuentran vinculados a la creación y puesta en marcha de la empresa fabricante y comercializadora de chocolate gourmet. Esta información ayuda a la toma de decisiones en el desarrollo de la idea de negocio. Los factores a analizar son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

3.1.1 Factor político

El gobierno colombiano cuenta con políticas que inciden directamente en la creación de nuevas empresas como lo es el caso de este proyecto, las cuales se expresan a continuación.

La ley 1780 de 2016 tiene como fin impulsar el empleo y el emprendimiento juvenil, para personas entre los 18 y 28 años, generando medidas que ayuden a superar las barreras que encuentra esta población al querer acceder al trabajo o emprender. Con esta ley los jóvenes adquieren beneficios al crear pequeñas empresas como la excepción del pago de matrícula mercantil y su renovación del primer año siguiente al inicio de la actividad económica principal (EVA, 2016).

La Ley 1943 de 2018, conocida como Ley de Financiamiento, modificó el régimen tributario colombiano, ofreciendo a los empresarios excepciones tributarias como la reducción en

tarifas para personas jurídicas, deducción de impuestos, impuesto unificado, e igualmente, contando con incentivos para el fortalecimiento de las pymes. Esta ley tiene como objetivo facilitar a los emprendedores la formalización empresarial y laboral, además de incentivar a la competitividad en el país (Ley 1943 de 2018, 2018).

El fondo emprender es un proyecto creado por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y el gobierno nacional, el cual busca la transformación de ideas de negocios que sean sostenibles y que se encuentren consolidadas, por medio de un capital semilla y asesoría gratuita, con este programa el gobierno busca la creación de nuevas empresas e incentivar el emprendimiento en el país (Fondo emprender, s.f.).

El plan de desarrollo del departamento de Santander 2020-2023 tiene diseñados programas que ayuden a promover la formalización y generación de empleo, los cuales brindan beneficios a los emprendedores debido a que se tiene previsto el fortalecimiento de 2.500 emprendimientos con programas de creación, aceleración, financiación y/o escalamiento (Gobernación de Santander , 2020).

Igualmente, en el plan de desarrollo del municipio de San Vicente de Chucurí 2020-2023, están previstos en sus líneas estratégicas programas que tienen como objetivo aumentar la productividad y competitividad, como lo es el caso de la línea en comercio, industria y turismo, fortaleciendo proyectos que impulsen el desarrollo económico del municipio a través del apoyo de emprendimientos que mejoren las condiciones de la población (Alcaldía de San Vicente de Chucurí, 2020).

Según lo anterior, en el departamento y municipio que será desarrollado el proyecto, se observan estrategias que incentivan el emprendimiento, lo cual puede ser tomado a beneficio de la empresa, fortaleciendo su desarrollo y tomando opciones de financiamiento que puedan traer

mayores recursos para su crecimiento, por lo tanto, el factor político es favorable para la idea de negocio. Cabe resaltar que se deben tener en cuenta las diferentes políticas y normas en la puesta en marcha de la empresa, ya que al estar relacionado con el sector alimenticio se tendrán presentes los criterios para su correcto manejo.

3.1.2 *Factor económico*

Debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, la economía mundial se vio afectada experimentando uno de los peores momentos en la historia, por esto, los países han venido tomando medidas que flexibilicen la emergencia sanitaria y las restricciones para que se presente una rápida recuperación económica.

Según el ISE (Índice de Seguimiento a la Economía) del DANE, la economía en Colombia, para el mes de abril del presente año, tuvo un aumento de 26,7%, frente a la caída del 20,5% que se presentó durante el mismo mes del año 2020 (Portafolio, 2021).

De acuerdo con las nuevas estimaciones de Fedesarrollo, la economía colombiana crecerá 7,2% este año. Las más recientes proyecciones del centro de análisis estimaban que el PIB nacional se incrementaría en 4,8% (El espectador, 2021). Este crecimiento según Luis Fernando Mejía, director de Fedesarrollo, se pronosticó debido a que el primer trimestre del año presentó un mayor crecimiento al esperado, así como a la reapertura de varios de los sectores económicos, el proceso de vacunación y la mayor perspectiva que se tiene del crecimiento global.

Igualmente, el director de Fedesarrollo expone una preocupación debido a que el crecimiento económico que podría llegar a presentarse en el país no se vería reflejado en el aumento del empleo; por lo que recomienda tomar como medida un plan de choque que genere empleos para la segunda mitad del año y, de esta forma, presentar tasas de desempleo por debajo del 12%, evitando este riesgo. Para abril, el dato más reciente publicado por el DANE, el

desempleo se ubicó en 15,1%, una cifra menor al 19,8 % registrado en el mismo mes de 2020, pero aún lejos del 10,3 % de abril de 2019 (antes de la pandemia) (El espectador, 2021).

Muchos de los sectores económicos se vieron afectados en la pandemia, debido a las medidas tomadas por el gobierno nacional, por su parte el sector de los alimentos fue estable y generó crecimiento durante la emergencia sanitaria. Tan solo al comienzo del aislamiento obligatorio, el gasto de los hogares colombianos en este rubro aumentó 17,7% (Semana, 2020).

Respecto al cacao se ha observado una ralentización y reducción en la demanda debido a la pandemia del Covid-19 a nivel mundial. En Colombia, se consume el 80% de la producción nacional y el 20% se exporta. Lo que genera una dinámica propia en el país, si la economía nacional mantiene su nivel de compra constante.

Según la Red Adelco (Red nacional de agencias de desarrollo local de Colombia), a pesar de la situación actual que presenta el mercado del cacao, se puede observar una oportunidad para pequeños productores que se orientan al cacao fino y de aroma, cacaos especiales, así como las variedades que reflejen la diversidad y las características propias de las regiones (RED ADELCO , 2020).

Como se puede evidenciar, la pandemia generó una crisis económica mundial, afectando directamente el desarrollo de la economía colombiana, ya que muchas empresas quebraron, lo que hizo que el desempleo del país aumentara. Sin embargo, teniendo en cuenta las medidas de confinamiento y el avance que ha tenido la vacunación de la población, se está dando una recuperación económica gradual en del país.

Esto da cabida a la idea de negocio como un factor importante a tener en cuenta al momento de la puesta en marcha de la empresa para posicionarse en el mercado, sin dejar de lado la toma de medidas de contingencia para posibles cierres del sector comercial, debido a la propagación del

virus; de acuerdo con lo anterior, se puede considerar este, como un elemento que favorece al proyecto, teniendo presente prevenciones y proyecciones para posibles escenarios futuros.

3.1.3 Factor social

Los factores sociales y culturales son importantes para la idea de negocio, debido a que estos permiten conocer los hábitos y costumbres que tienen los posibles consumidores del producto, como hábitos de compra y alimenticios, al igual que nivel adquisitivo, estilo y calidad de vida.

Colombia se encuentra entre los países con peor calidad de vida en Latinoamérica, esto según cifras de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y el FMI (Fondo Monetario Internacional). Algunos de los factores que se tienen en cuenta en el cálculo de este índice son la cantidad y calidad de bienes que se pueden llegar a adquirir con un salario mínimo, así como el mercado laboral, la expectativa de vida del país, la libertad individual, la estabilidad política, entre otros elementos (Semana, 2020).

Santander, en los últimos lustros ha crecido en el sector agropecuario y el área urbana está mejor que el promedio de las economías departamentales de Colombia (Gobernación de Santander, 2019). Por su parte, el departamento de Santander se posiciona como uno de los departamentos con mayor calidad de vida, teniendo un buen momento social y económico.

Actualmente, el ritmo de vida de las personas es más acelerado, lo cual hace que dediquen menos tiempo a la preparación de sus alimentos y opten por comidas rápidas o preparadas en restaurantes, además, de consumir dietas con altos niveles calóricos, esto, ocasiona cambios en los hábitos alimenticios que pueden llegar a ocasionar sobrepeso y obesidad.

En Colombia más de la mitad de la población posee malos hábitos alimenticios, lo cual, se ve reflejado en el aumento progresivo del número de adultos mayores de 18 años que sufren de

obesidad, enfermedad que pasó de afectar a 6,3 millones de adultos en 2012 a 7,5 millones en el año 2016 (FAO, 2019).

Esto ha ocasionado que la población opte por incluir opciones más saludables y naturales en su dieta para el beneficio de su salud, lo cual, ha tomado gran importancia en los últimos años, haciendo que las personas se fijen más en factores como valor nutricional, cantidad de calorías, entre otros, a la hora de consumir sus productos, incentivando a llevar un estilo de vida más saludable. Dado esto, se encuentra una oportunidad para la idea de negocio, ya que es un producto con mayores aportes para una buena nutrición en comparación a otros productos del mercado.

Según la Red Adelco, a nivel interno, un 43% de los consumidores tienen pensado reducir sus precios de compra debido a la contracción del mercado y un 73% consideran como un factor clave la consistencia entre la calidad y la producción a la hora de elegir y mantener a sus proveedores, con esto, se da mayor importancia al secado y la fermentación del cacao, las cuales, son fases importantes en su elaboración. Esto demuestra lo relevante que es la calidad en todas las etapas del proceso productivo del producto, por lo que el cacao usado en su elaboración debe ser de alta calidad, ya que es la principal materia prima utilizada.

Debido a las nuevas tendencias de consumo y de cuidado personal, se toma como favorable este factor para la idea de negocio puesto que el producto cuenta con beneficios que pueden llegar a ser del interés de los consumidores, teniendo presente que se debe presentar al mercado un producto con alta calidad, bajo en azúcar y con altos niveles de cacao.

3.1.4 Factor tecnológico

Este es un factor importante a analizar en la idea de negocio, puesto que además de requerir tecnología para la elaboración del producto, se requiere contar con información acerca del

comercio electrónico para así desarrollar estrategias de alto impacto en este medio, debido a que, el canal virtual es uno de los principales para la promoción y comercialización del producto.

En 2020, debido a la pandemia, Colombia logró aumentar el acceso a internet respecto al año anterior, a finales de 2019 los puntos de acceso fijo a internet eran alrededor de 7 millones, aumentando a 7,6 millones en septiembre del siguiente año, lo que quiere decir que hay 15 accesos a internet por cada 100 habitantes (MinTic, 2021).

Con la llegada de la pandemia, gran parte de las empresas y los consumidores optaron por realizar sus actividades comerciales por canales digitales, abriendo las puertas a la virtualidad. De acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), en el año 2020 las ventas por canales electrónicos crecieron 30,6% aumentando de los \$22.2 billones a \$29.05 billones, de 2019 a 2020 (Vanguardia, 2021).

Lo anterior se ve reflejado en los hábitos de consumo de los colombianos, quienes en la actualidad ven las compras virtuales como un mecanismo para ahorrar tiempo y dinero (BBVA, 2018). Para el primer trimestre del presente año, el eCommerce presentó un crecimiento de 44,3% frente a este periodo en el año inmediatamente anterior (Vanguardia, 2021).

Es notorio el cambio que se ha evidenciado a nivel comercial, en el caso de los chocolateros, las ventas se han centrado en el eCommerce, por lo que se buscan compradores que se especialicen en comprar por medio de redes sociales, con mayor énfasis en trazabilidad, origen, factores diferenciales, etc (RED ADELCO , 2020). Esto permite que los jóvenes del área rural tengan mayores oportunidades de incluir sus ideas de negocios.

Aunque el comercio electrónico va en aumento, aún es notoria la gran brecha digital y tecnológica que se vive en el país, por lo que cultivadores y empresarios con mayor cantidad de recursos, tienen más ventajas competitivas a la hora de elaborar sus productos. El gran reto está en

el acceso a la tecnología, con lo que se podría llegar a mejorar las prácticas de manejo, además de tener mayores oportunidades de acceso a créditos y programas de asistencia técnica.

El aumento de las actividades comerciales de forma virtual da a la idea de negocio una oportunidad, al poder promocionar y comercializar los productos por medio de estos canales, los cuales permitirían tener un mayor acceso a posibles clientes y poder brindar un servicio más personalizado, con esto se puede considerar que el factor tecnológico es favorable para el proyecto, si se da el correcto aprovechamiento de la comercialización por canales digitales.

3.1.5 Factor ecológico

El factor ecológico tiene gran importancia en este proyecto, ya que actualmente es un tema que se está fortaleciendo en mayor medida y que ha tomado relevancia en los consumidores, debido a los cambios ambientales y climáticos que son cada día más notorios.

Según un estudio realizado en la universidad de Manchester titulado “Environmental impacts of chocolate production and consumption in the UK”, en el cual se mide el impacto medioambiental causado por los procesos de producción, embalaje y residuos del chocolate, las materias primas y demás insumos utilizados en la elaboración del chocolate son los principales puntos de acceso en las categorías del impacto, lo que quiere decir que se contamina debido a ingredientes como la leche en polvo, aceites, derivados del cacao, azúcar, entre otros (Konstantas, K.Jeswani, Stamford, & Azapagic, 2018).

Cabe resaltar, que, según el estudio, el factor que más influye en el impacto ambiental de las materias primas es la leche en polvo, la cual no es un ingrediente utilizado en la fabricación del producto de esta idea de negocio.

El embalaje y la fabricación del chocolate igualmente son factores influyentes en el impacto, al igual que el transporte, ya que tiene una contribución al agotamiento del ozono, combustibles fósiles y a la formación de oxidantes fotoquímicos.

En este estudio, se proponen diversas mejoras que pueden ser implementadas en la producción del chocolate para lograr la disminución de los impactos ambientales, como lo es el uso eficiente de la energía, implementando sistemas de gestión de energía o tecnologías que sean más avanzadas e innovadoras, cambios en la materia prima con ingredientes alternativos, la reducción de desperdicios en toda la cadena de suministros, entre otros.

Como todo proceso productivo, la elaboración del chocolate gourmet tiene impacto en el medio ambiente, por lo que se debe tratar de minimizar estos en la puesta en marcha de la idea de negocio, encontrando estrategias que ayuden a mitigarlos y establecer relaciones con proveedores que sean conscientes de estos impactos medioambientales, elaborando un producto menos contaminante en todas las etapas de su producción.

Con lo anterior, se considera el factor ecológico como no tan favorable para la idea de negocio, ya que al realizar un proceso productivo se tiene impacto a nivel ambiental, por lo que se deben establecer medidas que mitiguen estos impactos.

3.1.6 Factor legal

La idea de negocio se enmarca en la industria de alimentos, reconocida por su amplia demanda y su contribución a la economía del país. Dado que posee un gran impacto sobre la salud de las personas, deben seguirse ciertas regulaciones para la creación y puesta en marcha tanto de la planta de fabricación como del producto en general, con lo que se logra la habilitación de las instalaciones y de cada fase de la producción.

Debido a la pandemia se han tenido que tomar medidas para el cuidado y la salud de las personas, lo cual está reglamentado en la Resolución 666 de 2020, en la que se adoptan los protocolos de bioseguridad que deben ser ejercidos por todas las actividades económicas, este protocolo tiene como objeto minimizar los factores que pueden ocasionar la transmisión de la enfermedad (Resolución 666 de 2020).

El registro sanitario del Invima es el documento que autoriza a la persona física o jurídica la fabricación, envase y distribución de los productos vigilados, en este caso la idea de negocio se encuentra en la categoría de alimentos y bebidas, las cuales se encuentran clasificadas según su riesgo. De acuerdo con el Decreto Ley 19 de 2012, los alimentos fabricados y comercializados en el país deben contar con registro, permiso o notificación sanitaria.

De acuerdo con la Resolución 719 de 2015, la cual clasifica los alimentos para el consumo humano según su riesgo en salud pública, el producto a desarrollar se encuentra en el grupo de confitería, categoría de productos a base de cacao o subproductos, y subcategoría de chocolates para consumo directo, con lo que según la resolución, el producto tiene un riesgo de tipo B, lo que significa que es un alimento de bajo riesgo y se debe realizar la notificación sanitaria de alimentos NS (Resolución 719 de 2015).

Para la expedición de la notificación sanitaria la empresa debe cumplir con los requisitos y las condiciones expuestas por el Invima, las cuales se encuentran presentes en la Resolución 2674 de 2013, en la que se relacionan los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que realicen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos (Resolución 2674 de 2013).

Además de cumplir con la notificación sanitaria, según el Ministerio de salud y protección social, el producto debe cumplir con los requisitos establecidos en la Resolución 333 de 2011, en la cual se encuentra el reglamento técnico con las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o la etiqueta nutricional para alimentos que sean envasados o empacados a nivel nacional. Esto, para que el consumidor tenga la información nutricional del producto de una forma clara y comprensible, sin engaños o confusiones (Resolución 333 de 2011).

En el Decreto 3075 de 1997, se establecen todas las disposiciones y requisitos que deben ser cumplidas por las empresas que tengan relación con el consumo de alimentos, según lo previsto en el decreto, se debe aplicar a los siguientes factores: fábricas donde se procesen alimentos, utensilios, equipos y personal manipulador; actividades de fabricación, procesamiento, preparación; alimentos y materias primas que se produzcan para el consumo humano; actividades de vigilancia y control que ejerzan autoridades sanitarias, entre otros (Decreto 3075 de 1997).

El cacao es un alimento que posee grandes beneficios para el organismo y es de alto consumo, no obstante, este puede contener importantes cantidades de metales pesados como el cadmio, que pueden llegar a afectar la salud del consumidor, ya que es bioacumulable y un posible agente carcinogénico.

Debido a la importancia del cacao a nivel nacional, el Invima estableció los niveles máximos que pueden tener los productos derivados del cacao de este contaminante (Invima, 2017). A continuación, se pueden observar las propuestas de niveles máximos del cadmio en chocolate y productos derivados del cacao en Colombia, los cuales fueron establecidos en la décima reunión del programa FAO/OMS en abril del año 2015.

Figura 1

Niveles máximos de Cadmio en el chocolate y productos derivados del Cacao en Colombia

Productos	Nivel máximo de Cadmio mg/kg
Licor de cacao	5
Cacao en polvo sin adición de azúcar	4
Cacao en polvo con adición de azúcar	0.4
Chocolate (chocolatina) con leche con un contenido de materia seca total de cacao < 30 %	0,2
Chocolate (chocolatina) con un contenido de materia seca total de cacao < 50 %; chocolate con leche con un contenido de materia seca total de cacao ≥ 30 %	0,4
Chocolate (chocolatina) con un contenido de materia seca total de cacao ≥ 50 %	2,5

FUENTE: Invima y Subcomité Codex Colombia sobre Contaminantes de los Alimentos, 2015.

Complementando la información legal que debe cumplir el producto, se contempla la Resolución 1511 de 2011, en la que se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben ser cumplidos por productos como el chocolate y derivados del mismo, que estén destinados al consumo humano, de esta forma se realice la producción, envase, almacene, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país (Resolución 1511 de 2011).

En esta resolución se tienen en cuenta factores como las condiciones básicas que deben cumplir los establecimientos, calidad de la materia prima, lo que quiere decir que el cacao esté libre de infestación, impurezas, materias extrañas y no presentar malos olores ni residuos contaminantes, además, se exponen los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que debe cumplir el chocolate, prohibiciones, envase y rotulado, control, medidas de seguridad y otros elementos de gran importancia para tener en cuenta en la realización de la idea de negocio.

Al ser un producto de consumo humano, se deben cumplir con varios estándares establecidos por entidades como el Invima y el Ministerio de salud, como lo es el caso de los niveles de Cadmio, registro sanitario, notificación sanitaria, rotulado, empaquetado, entre otros, lo cual hace que el factor legal no sea tan favorable para la idea de negocio debido a los diversos estándares que deben ser cumplidos por el producto para su correcta elaboración y comercialización.

3.2 Análisis del micro entorno

La herramienta estratégica utilizada en el proyecto para el análisis del micro entorno serán las cinco fuerzas de Porter, con esto se tendrá mayor conocimiento de las condiciones que tiene la empresa en su entorno.

3.2.1 *Amenaza de nuevos entrantes*

Con la tendencia al cuidado personal y el consumo de productos más saludables y naturales, es inminente el aumento en la oferta de productos como el que se presenta en la idea de negocio, puesto que, al tener beneficios para la salud y mayor reconocimiento, se da un aumento en la demanda, con lo que nuevos competidores entran al mercado.

Esto es una amenaza para el proyecto, puesto que, a parte del ingreso de nuevas empresas, existen marcas en el mercado ya posicionadas y con gran reconocimiento que comercializan productos con características similares al de la idea de negocio, además de otras que presentan factores diferenciadores de gran interés para los consumidores, asimismo, se dan a conocer por medio de canales virtuales como las redes sociales.

Esto quiere decir, que se presenta una amenaza para la idea de negocio respecto a los nuevos competidores entrantes en el mercado, por lo que la empresa debe optar por dar a conocer los factores diferenciadores y establecer ventajas competitivas que le permitan entrar con fuerza y posicionarse en el mercado.

3.2.2 *Poder de negociación de los proveedores*

En cuanto a la negociación con los proveedores la empresa presenta una oportunidad, debido a que como se ha mencionado anteriormente, se cuenta con una finca productora de cacao, que es la principal materia prima del producto presente en la idea de negocio, lo cual puede reducir los costos de producción.

Una ventaja de la gran cantidad de terreno destinado al cultivo de cacao que posee el municipio de San Vicente de Chucurí, es que la materia prima es de fácil acceso para la elaboración del producto, lo que sería de utilidad para la idea de negocio de ser necesario adquirir mayor cantidad de insumos, teniendo en cuenta que es una región donde su principal actividad económica es la producción de cacao y además tiene un capital humano especializado en este trabajo.

Para los demás ingredientes e insumos utilizados en la producción del chocolate gourmet, su compra puede ser realizada con almacenes de cadena o distribuidores de los mismos, lo cual no hace que se dificulte la compra de los demás materiales necesarios para su elaboración.

Con esto se ve reflejado que para la empresa el poder de negociación con los proveedores es alto ya que se tiene fácil acceso a los insumos requeridos, teniendo claro que se desea la fidelización con los proveedores, estableciendo buena relación y estrategias de negociación que permitan a la empresa tener los materiales necesarios a tiempo y de alta calidad.

3.2.3 Poder de negociación de los clientes

La idea de negocio se encuentra en la industria chocolatera, en la cual hay una gran cantidad de competidores que ofrecen a los consumidores variedad de productos similares o sustitutos al presente en el proyecto, por lo que este es un factor importante que debe tenerse en cuenta en el desarrollo de la empresa.

Debido a esto, Dulce Terra debe centrarse en los gustos y requerimientos que tiene el cliente, de forma que se promocióne y comercialice un producto que sea deseado y del interés del público objetivo, logrando satisfacer sus necesidades. Para esto, se deben establecer estrategias de comercialización, que logren mostrar a los clientes los factores diferenciadores que tiene el producto, alcanzando la fidelización de los consumidores y conseguir el posicionamiento en el mercado.

De lo anterior, se concluye que el poder de negociación es un factor medio para el proyecto, debido a que al ser un producto nuevo se debe lograr la fidelización de los clientes exponiendo los beneficios que contiene el producto, de forma que opten por adquirirlo sobre alimentos que sean reconocidos en el mercado.

3.2.4 *Productos sustitutos*

El chocolate es un alimento realmente delicioso, el cual es del gusto de muchas personas por la variedad de beneficios que contiene y, aunque no es recomendable consumirlo en exceso, este posee un sabor único; por esta razón, no hay productos que se asemejen directamente a sus propiedades, cabe resaltar que, dependiendo de los requerimientos del consumidor, estos pueden recurrir a productos similares como dulces o alimentos energéticos, entre otros.

El producto presente en la idea de negocio es un chocolate tipo gourmet bajo en azúcar, por lo que los alimentos sustitutos que se pueden percibir son la variedad de tipos de chocolates que se adquieren normalmente en el mercado. Como se dijo anteriormente, esto depende de las razones por las que el cliente adquiera el producto, puesto que el chocolate gourmet es una opción un poco amarga, la cual no es tan común que se consuma como confitería, si no por cuestiones de salud, al ser una opción más natural y con menos azúcar.

Como se observa, los productos sustitutos no son directos, ya que presentan propiedades diferentes a las del chocolate gourmet, por lo que no se presenta una amenaza alta para la idea de negocio. Cabe resaltar que hay gran variedad de competidores que comercializan este tipo de chocolate bajo en azúcar y alto contenido de cacao, dado esto, deben establecerse estrategias que demuestren factores diferenciadores como la calidad del cacao, sabor, olor, empaque, entre otros.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

Con la tendencia a tener hábitos saludables y el consumo de productos más naturales, se ha percibido el aumento en la oferta de empresas que se dedican a la fabricación y distribución de productos saludables, generando una gran competencia en el mercado.

El chocolate tipo gourmet con bajos niveles de azúcar y alto porcentaje de cacao, es un producto elaborado por varias marcas a nivel nacional, de estas, muchas son reconocidas y están establecidas en el mercado como lo son Chocolate Santander, Lök Premium, D'Origenn y Nestlé, entre otras empresas que ofrecen de igual forma productos con factores muy similares a las mencionadas anteriormente.

En este sentido, la rivalidad entre los competidores es una amenaza alta para el proyecto, puesto que se encuentran muchas empresas en el mercado que ofrecen productos similares al de la idea de negocio, es por esto que se deben establecer estrategias que ayuden a diferenciar el producto de la competencia y lograr de esta forma posicionarse en el mercado.

4. Estudio de mercado

Se realizó un análisis de mercado en este capítulo con el fin de conocer si el proyecto tiene viabilidad desde el punto de vista comercial, a continuación, se describe de forma detallada el estudio de mercado elaborado.

4.1 Revisión del sector

El sector alimentos presentó un aumento en el 2018, teniendo un PIB de 21,32 millones lo cual representó un crecimiento del 3% respecto al del año anterior. El sector tuvo un aporte del 21,23% al PIB manufacturero y un 2,83% al PIB nacional (ANDI, 2019).

Según la ANDI (2019), el objetivo estratégico para el sector de los alimentos es fortalecer la competitividad y apostar al crecimiento sostenible, contribuyendo al desarrollo económico y social, de todos los actores que participan en la cadena de valor.

El entorno cambiante y las exigencias de los consumidores hacen que el sector transforme sus procesos de innovación por medio de los avances científicos y tecnológicos, por lo que se evidencia mayor número de centros y unidades de investigación, que permita a las organizaciones estar al ritmo de los avances dados en el sector. Empresas como Alpina, Grupo Nutresa y Alianza Team son ejemplos en materia de innovación y tecnología.

Las enfermedades como obesidad, sobrepeso, ataques cardiacos, entre otras ocasionadas por los malos hábitos alimenticios han aumentado en todo el mundo, lo que hace necesario preocuparse por los productos que se incluyen en la dieta diaria, consumiendo alimentos que beneficien a nuestra salud (Erem, 2014).

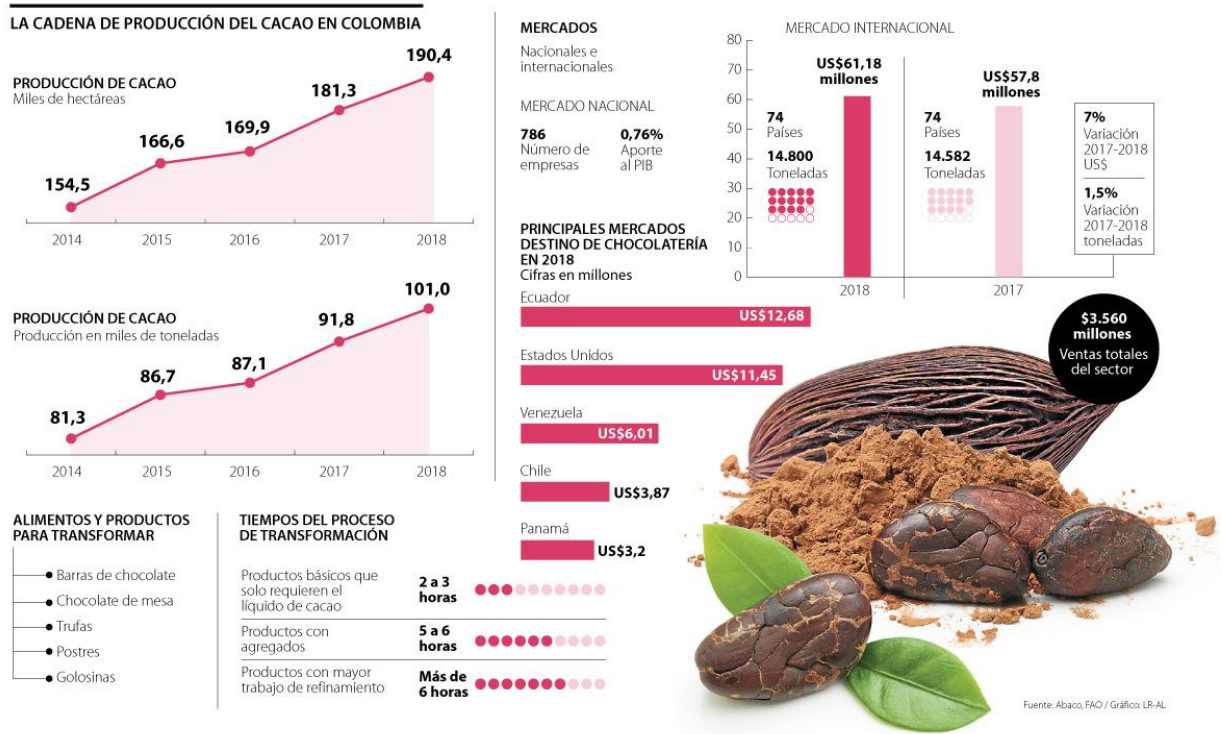
Esto ha ocasionado que los hábitos de compra hayan cambiado drásticamente para una parte de la población, adquiriendo alimentos que aporten mayores nutrientes a su cuerpo; por lo que se percibe el aumento en la oferta de variedad de productos más saludables que brindan a los consumidores opciones bajas en azúcar, grasas y calorías, satisfaciendo estas necesidades de cuidado personal.

4.1.1 *Revisión del sector chocolatero*

El chocolate es un alimento elaborado a base del grano del cacao, el cual es cultivado principalmente en regiones tropicales de países de África occidental y Latinoamérica. La industria cacaotera, ha venido creciendo en los últimos años, con lo que han aumentado las hectáreas destinadas a este cultivo en un 23,2% del 2014 al 2018, provocando un ascenso en el total de toneladas nacionales del 24,2% (ANDI, 2019).

Figura 2

La cadena de producción del cacao en Colombia. ANDI, 2019.



Como se aprecia en la anterior figura, a nivel nacional, las industrias que transformaron el cacao en derivados como el chocolate fueron 786 para el 2018. Entre los departamentos que se destacaron por presentar mayor número de empresas formales dedicadas a la elaboración de este producto se encuentran: Bogotá, Santander, Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Atlántico. Los cuales han aportado al PIB alrededor de \$782.000 millones.

Actualmente, se cuenta con alrededor de 25.800 personas dedicadas a la transformación de esta industria, ubicadas en quince departamentos a nivel nacional, llegando exportar derivados del cacao como cocoa, chocolates, licor de cacao, entre otros a 74 países del mundo.

El sector chocolatero se ha desarrollado bastante fuerte, lo cual se ha percibido en los últimos años por su crecimiento acelerado en toda la cadena de valor del cacao, lo cual se ve

reflejado en la Figura 2, con lo que se ha visto que tiene mayor reconocimiento como un producto de alta calidad.

A pesar de la pandemia y de la caída de varios sectores, el sector chocolatero y de confitería es uno de los pocos que sufrió menos afectaciones. Esto debido a que los departamentos cultivadores de cacao y el gremio han incentivado el consumo por medio de iniciativas para el crecimiento del sector, con proyectos como “El Chocolate nos une”, “Comprometidos de corazón” y “Federación chocolate”, los cuales buscan un aumento en las ventas a nivel local (Sectorial, 2021).

4.2 Segmentación del mercado

La comercialización del producto se realizará en el área metropolitana de Bucaramanga, por lo que la población objetivo de la investigación son los habitantes mayores de 18 años que residan en el AMB. Según la proyección desarrollada por el DANE (2018), la población mayor de edad es de 970.154 para el 2021 en Bucaramanga y su área metropolitana, estos datos se calcularon basados en el censo nacional de población y vivienda realizado por el DANE (2018).

4.3 Investigación de mercados

4.3.1 *Objetivo general de la investigación*

La investigación tiene como objetivo definir la tendencia de compra del chocolate gourmet en barra de los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga, segmentando el mercado y obteniendo datos respecto a las preferencias de los consumidores a la hora de adquirir este tipo de productos. Además, se busca conocer la intención de compra del producto de este plan de negocios, con lo que se puede estimar la demanda potencial, tener mayor información del mercado objetivo y formular estrategias para su comercialización.

4.3.2 Definición del problema de investigación

Con la idea de negocio, se requiere tener conocimiento de la intención de compra del producto, tendencias, gustos y características de la población objetivo, con el fin de analizar correctamente el mercado y diseñar estrategias que sean adecuadas para su correcta comercialización.

4.3.3 Diseño de la investigación

La selección de los participantes de la encuesta es un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que fue aplicada a criterio propio del investigador por medio de una encuesta elaborada en Google Forms, la cual fue enviada por medio de las redes sociales Facebook y WhatsApp a diferentes grupos de personas.

Con base en la información obtenida en la investigación de mercados se elabora el plan de mercadeo y se toman datos que sean requeridos para los demás análisis y proyecciones del plan de negocios.

4.3.4 Muestreo

Según la proyección elaborada por el DANE (2018), para el 2021 la población mayor de edad que reside en el área metropolitana de Bucaramanga es de 970.154 habitantes, por lo que se considera que es una población infinita ya que el tamaño de la población a analizar es mayor a 10.000 individuos. A continuación, se observa el cálculo teórico del tamaño de la muestra que se usará para la realización de la encuesta:

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

Donde:

N: Tamaño de la muestra

Z: Intervalo de confianza del 95% = 1,96

p: Probabilidad esperada

q: Probabilidad de fracaso

e: Error muestral

Reemplazando los datos en la ecuación:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,07)^2} \approx 196$$

El tamaño teórico de la muestra es de 196, el cual, es el número de encuestas que se deben obtener para conocer la tendencia de consumo en el área metropolitana de Bucaramanga.

Se tomó como error muestral un porcentaje del 7% debido a la dificultad que se presentó al aplicar la encuesta, por lo que el valor muestral puede no ser representativo para el total de la población objetivo.

4.3.5 *Diseño de encuesta*

La encuesta aplicada fue realizada en Google Forms, la cual constó de tres secciones con un total de trece preguntas que pueden ser visualizadas en el Apéndice A.

- **Primera sección:** En esta sección de la encuesta se aspiraba conocer características de los consumidores como su rango de edad, su lugar de residencia, entre otras, además, se preguntó sobre su consumo de chocolate en barra, dependiendo si eran consumidores de este producto eran redirigidos hacia una de las siguientes secciones.
- **Segunda sección:** Esta sección fue destinada para los consumidores de chocolate en barra, con la que se pretendía tener un mayor conocimiento de los hábitos de consumo de este producto como la cantidad que adquirirían, frecuencia de compra y los motivos por los que lo consumían.
- **Tercera sección:** La última sección se aplicó a todos los encuestados, con la intención de conocer que tan importante era para ellos el consumo de productos más saludables

y si estarían dispuestos a adquirir este producto, además de conocer donde les gustaría comprarlo y a qué precio.

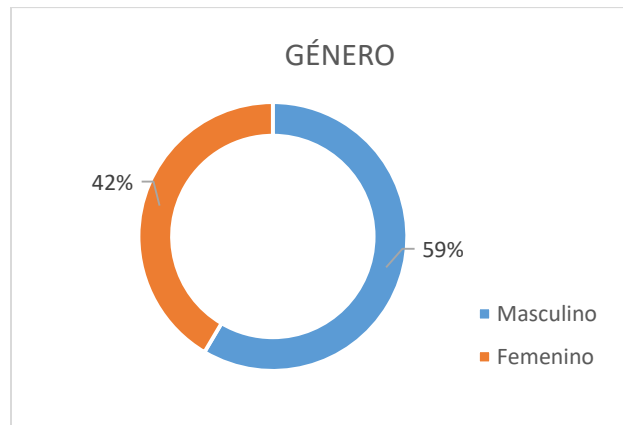
4.3.6 Resultado de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las tres secciones de las 200 encuestas que fueron realizadas con su respectivo análisis.

4.3.6.1 Primera sección: Información general. Con esta sección de la encuesta se abarca información general de los encuestados como sus datos demográficos, en donde se buscó conocer su género, edad, estrato socioeconómico, entre otros. Seguidamente se preguntó a los encuestados si eran consumidores de chocolate en barra, dependiendo la respuesta eran dirigidos a la segunda o tercera sección de la encuesta.

Figura 3

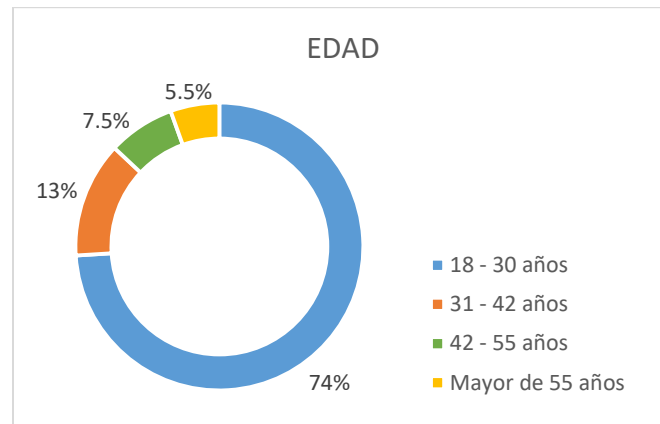
Género de los encuestados



En la primera pregunta de la encuesta se preguntó cuál era el género de los encuestados, de la cual se concluye que hubo mayor participación por parte del género femenino ya que se tuvo un 59% de respuestas obtenidas por este género respecto al total de encuestas realizadas, comparado con el 42% del género masculino se obtuvo una diferencia del 17%.

Figura 4

Rango de edad de los encuestados



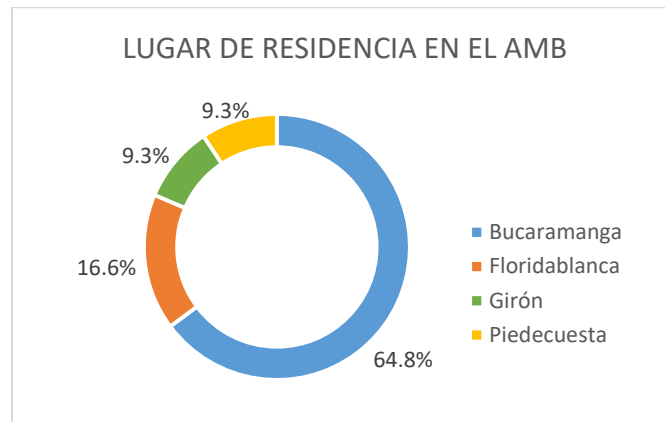
Respecto a la edad de los encuestados se encuentra que la mayor parte de estos se encuentran en el rango de 18 a 30 años, lo cual representa el 74% del total de la muestra. Esta cantidad de jóvenes se debe a que la encuesta fue realizada a conveniencia del autor, por lo que es la población de mayor acceso.

Sin embargo, esto es un buen indicador debido a que según una investigación realizada por el EIT Food y el instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT), la generación Z está muy interesada, informada y comprometida con sus hábitos alimenticios, por lo que los productos que adquieren para su consumo se han convertido en tema fundamental para esta generación. (The Food Tech, 2021)

Como se observa en la Figura 5 se obtuvo información respecto al lugar de residencia de los encuestados en el Área Metropolitana de Bucaramanga, con lo que se encontró que el 64,8% de los participantes residían en Bucaramanga, seguido de Floridablanca con un 16,6% de encuestados, el municipio de Girón con un 9,3% y finalmente Piedecuesta tuvo una participación del 9,3%.

Figura 5

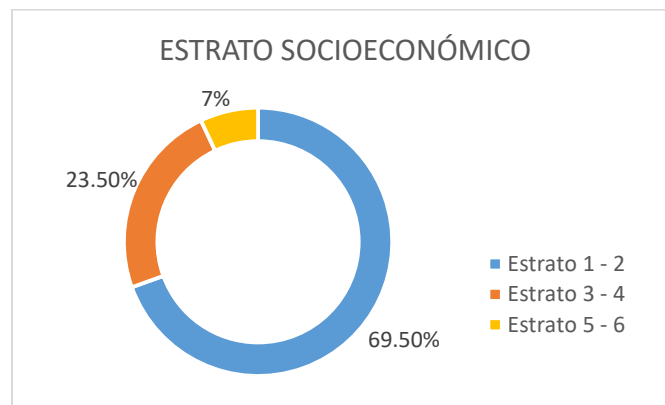
Lugar de residencia de los encuestados en el AMB



Los datos obtenidos del estrato socioeconómico de los encuestados se pueden apreciar en la Figura 6, en la cual se observa que la mayor participación se obtuvo por parte de la clase baja, teniendo un 69,5% por parte de los encuestados de estrato 1 y 2, seguido de 23,5% de estratos 3 y 4 y finalmente de estrato 5 y 6 se consiguió un 7% de participantes.

Figura 6

Rango de estrato socioeconómico de los encuestados



Finalmente, en esta sección se preguntó a los encuestados si eran consumidores de chocolate en barra, con lo que se dirigió a los participantes a la segunda sección de ser su respuesta

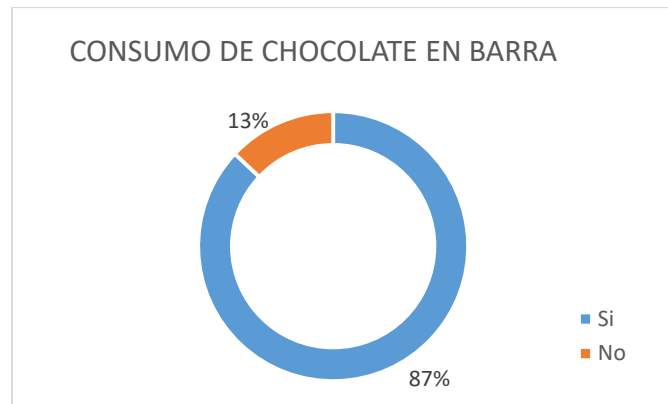
afirmativa, de ser el caso contrario los encuestados fueron dirigidos a la tercera sección del cuestionario.

Con esta pregunta se obtuvo mayor participación por parte de los consumidores de chocolate, alcanzando un 87% de respuestas afirmativas, a diferencia de los no consumidores con un 13%. Esto arroja un resultado favorable para la idea de negocio, ya que la mayoría de participantes adquieren este tipo de productos.

Así mismo, se sabe que en los últimos años el consumo de chocolate en el mercado colombiano ha presentado aproximadamente un crecimiento de 10% con lo que los consumidores optan por productos de mayor calidad, enfocándose en el porcentaje del cacao y la innovación que presenten los sabores de estos productos. (Bustos, 2021)

Figura 7

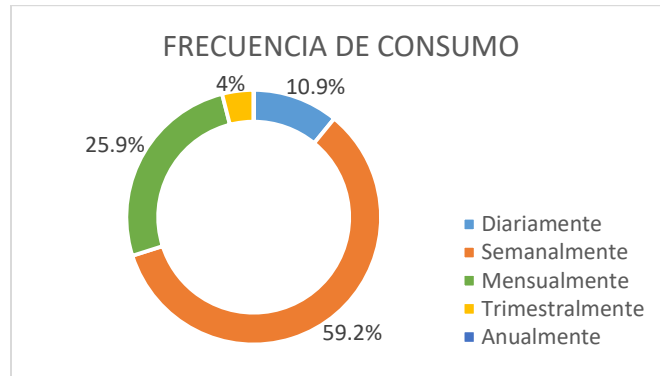
Consumo de chocolate en barra por los encuestados



4.3.6.2 Segunda sección: Consumo de chocolate en barra. Para esta sección se le hicieron preguntas a los encuestados respecto al consumo de chocolate en barra como la frecuencia, las cantidades y con qué fines consumen este producto.

Figura 8

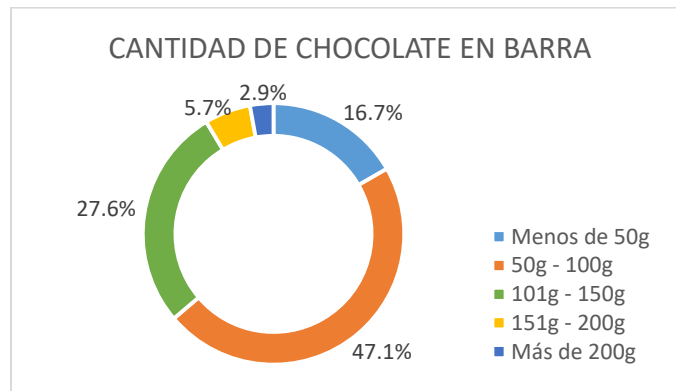
Frecuencia de consumo de chocolate en barra por los encuestados



De los 174 encuestados que respondieron esta sección de preguntas, 59,2% afirmó consumir chocolate en barra semanalmente, 25,9% lo hace mensualmente, 10,4% diariamente y solo el 4% lo hace cada trimestre. Estos resultados obtenidos son satisfactorios, ya que se presenta una alta frecuencia en el consumo de este producto.

Figura 9

Cantidad de chocolate en barra consumido por los encuestados



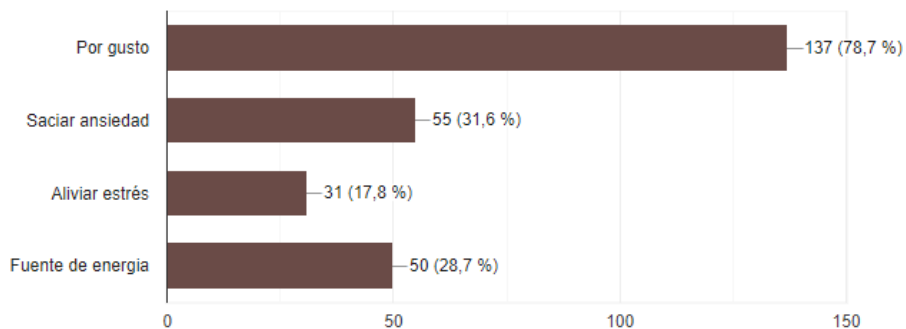
Como se observa en la Figura 9, la mayoría de los encuestados optan por consumir entre 50g y 100g de chocolate en barra, representando el 47,1% de los participantes, el 27,6% consumen de 101g a 150g, seguidos del 16,7% de los encuestados que consumen menos de 50g, 5,7% consume entre 151g y 200g, finalmente, el 2,9% de los participantes afirmó consumir más de 200g

de chocolate en barra. Este es un valor significativo para evaluar la cantidad en que se podría llegar a comercializar este producto.

Respecto a los fines por los que estas personas consumen chocolate en barra se dieron opciones múltiples de respuesta con lo que se encontró que 78,7% lo hace por gusto, el 31,6% lo hace por saciar su ansiedad, el 17,8% lo encuentran como un elemento para aliviar su estrés y 28,7% lo consume como fuente de energía.

Figura 10

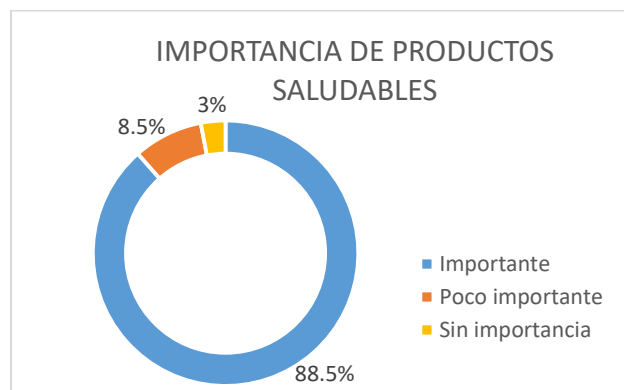
Fines de consumo de chocolate en barra de los encuestados



4.3.6.3 Tercera sección: Intención de compra. Se realizó esta última sección para el total de encuestados, con el fin de conocer de sus hábitos alimenticios, información respecto a su intención de compra y preferencias a la hora de adquirir este tipo de productos.

Figura 11

Importancia de incluir productos saludables de los encuestados



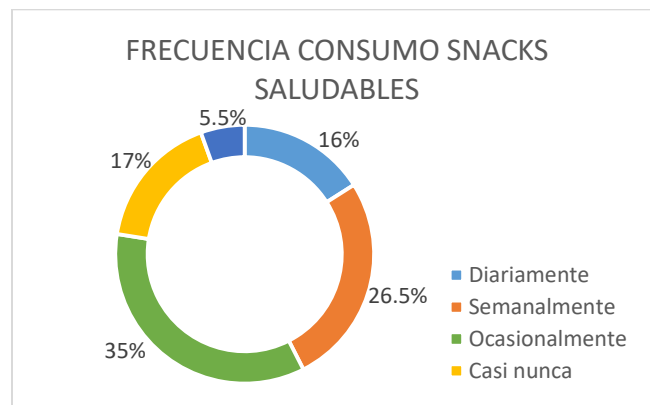
Se preguntó a los encuestados que tan importante era incluir productos más saludables y naturales en su alimentación, esto con el fin de saber que tan interesados están en incluir el chocolate gourmet como opción de snack saludable en su dieta.

A esta pregunta el 88,5% de los encuestados afirmaron que era importante incluir productos saludables, el 8,5% lo consideró poco importante y finalmente el 3% de los participantes no le da importancia a este tipo de productos. Este dato es favorable para la idea de negocio puesto que el chocolate gourmet es una opción más saludable a la que normalmente encontramos en el mercado.

Esto se refleja en la mayoría de los hogares donde cada vez se preocupan más por su salud, según el director comercial de Kantar Worlpanel, Jaime García, este factor ha hecho que sea mucho más relevante el segmento saludable para los consumidores y para todas aquellas personas que se encuentran en proceso de cambiar sus hábitos siendo cada vez más conscientes de los productos que consumen. (Guevara, 2018)

Figura 12

Frecuencia de consumo de snacks saludables de encuestados

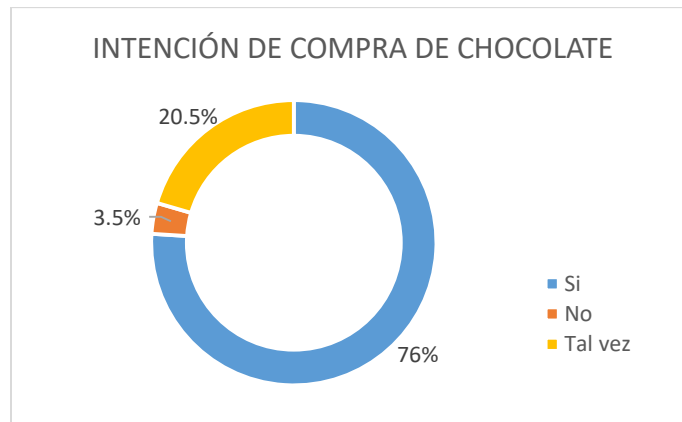


En la Figura 12 se muestran los resultados obtenidos de la frecuencia con la que los encuestados consumían snacks saludables, lo cual es una frecuencia moderada ya que 35% de estos lo hacen ocasionalmente, 26,5% semanalmente, 16% consumen diariamente, 17% casi nunca y el 5,5% de los participantes no consumen snacks saludables.

Tomando snack como una porción de alimento más pequeña que se come entre las raciones principales, se observa que el consumo de este tipo de producto crece con fuerza debido a que los hábitos en la alimentación han cambiado en gran medida por la pandemia, en estudios como “State of Snacking” se observó que el 46% de los encuestados consumen mayor cantidad de snack, además que nueve de cada diez adultos afirmaron consumir snack en su día a día. (Vita, 2021)

Figura 13

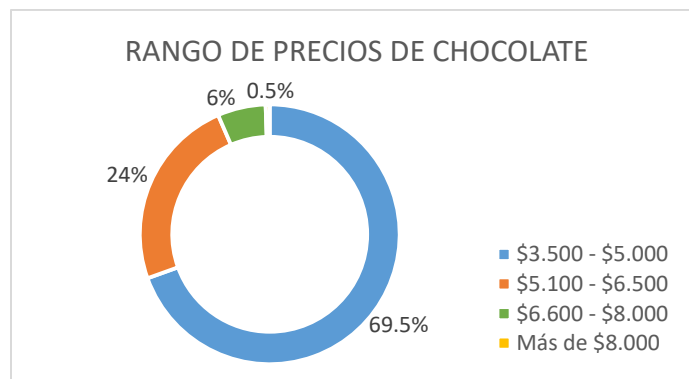
Intención de compra de chocolate gourmet de los encuestados



La intención de compra del chocolate gourmet en barra arrojo resultados satisfactorios en la encuesta puesto que el 76% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a adquirir este producto, el 20,5% tal vez lo compraría y tan solo el 3,5% no tendría intención de compra.

Figura 14

Rango de precios de chocolate gourmet por los encuestados

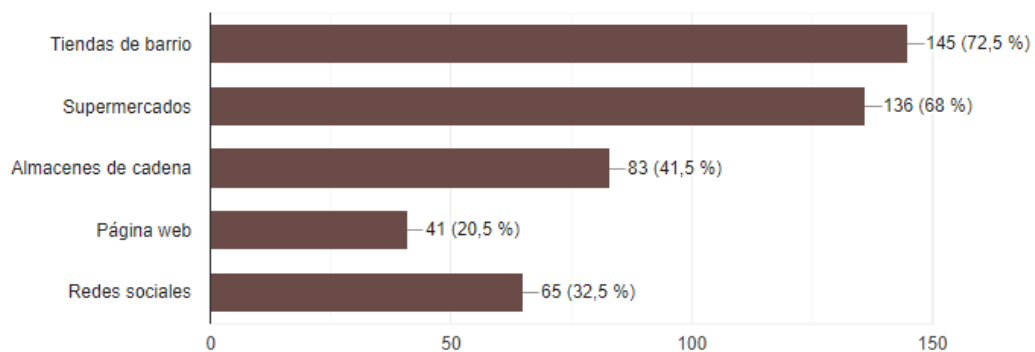


Seguido a esto, se preguntó a los encuestados que rango de precios estarían dispuestos a pagar por adquirir 50g de chocolate gourmet en barra con lo que la mayoría respondió la opción más económica que está en un rango de \$3.500 y \$5.000, lo cual representó al 69,5% de los encuestados, el 24% de estos pagaría entre \$5.100 y \$6.500, el 6% entre \$6.600 y \$8.000, finalmente, solo el 0,5% estaría dispuesto a pagar más de \$8.000

Para que el precio de venta al público sea aceptado se deberán implementar estrategias que llamen la atención del mercado como resaltar factores diferenciadores, personalización, entre otros.

Figura 15

Lugar de preferencia para comprar chocolate gourmet de los encuestados



Para finalizar la encuesta, se les preguntó a los participantes con opciones múltiples en qué lugares les gustaría adquirir este tipo de producto, con lo que predominaron las tiendas de barrio con el 72,5%, seguido de los supermercados siendo elegidos por el 68% de los participantes, posteriormente los almacenes de cadena con el 41,5%, las redes sociales con 32,5% y, por último, en página web con 20,5%.

En general, las personas optaron en mayor medida por las tiendas de barrio y los supermercados, lugares que son mucho más recurrentes, con mayor cercanía y de fácil acceso. Está

información es de gran utilidad para establecer las estrategias de distribución que satisfagan en mayor medida las preferencias de los consumidores.

4.3.7 *Conclusión de la investigación de mercados*

Tomando los resultados obtenidos en la encuesta e información recolectada de fuentes secundarias, se concluye que el mercado de los snacks saludables tiene gran potencial de crecimiento, lo cual da a la idea de negocio una oportunidad en el mercado, ya que además de esto, el chocolate igualmente es un producto con gran aceptación por parte de la población.

Asimismo, se logró obtener información relevante para el diseño de las estrategias de mercadeo como el precio, distribución y demás datos que sirven para cumplir las preferencias de los consumidores.

Por último, en el área metropolitana de Bucaramanga, existe la oportunidad incursionar y crecer en el mercado, pero cabe resaltar que se deben establecer estrategias que ayuden a tener el reconocimiento de la marca, ofreciendo un producto de calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.

4.3.8 *Análisis de competencia*

El mercado de los chocolates tiene una gran trayectoria y se encuentra en constante crecimiento, debido a esto existen empresas ya posicionadas que poseen el reconocimiento de los consumidores, estas marcas ofrecen diferentes productos que se destacan por sus diversos factores diferenciadores.

Entre estas empresas existen algunas marcas que ofrecen chocolates con un mayor porcentaje de cacao, más conocido como chocolate amargo, negro o gourmet, este tipo de chocolate posee un sabor menos dulce y más fuerte que los demás del mercado. Dulce Terra desea

incursionar en esta industria, por lo que analizó la competencia directa con empresas que ofrecen productos similares al que se espera comercializar.

Tabla 2

Análisis de productos de competencia directa

Marca	% de cacao	Contenido	Precio
D' Origenn	70%	70g	\$10.700
Lök Premium	70%	85g	\$7.992
Santander	65%	70g	\$6.072
Chert	85%	90g	\$10.000
Chocotata	73%	80g	\$12.000

En la Tabla 2, se pueden observar diversas empresas que comercializan el chocolate gourmet con su respectivo porcentaje de cacao, contenido y el precio promedio que estas manejan. Como se visualiza, la empresa D'Origenn es una de las marcas más costosas que se encuentran en el mercado, estas empresas tienen precios más elevados puesto que están posicionadas y son reconocidas en la industria.

Empresas como Chert y Chocotata no son tan reconocidas a nivel nacional, aun así, estas no manejan precios tan bajos, esto se debe a que brindan productos de calidad con altos porcentajes de cacao, por lo que dan el valor a su producto.

Finalmente, se observa que hay gran variedad en los precios de los competidores por lo que Dulce Terra podrá competir en el mercado con un precio flexible al no estar posicionada. Cabe resaltar que el chocolate gourmet no es tan económico como los demás chocolates de confitería que se encuentran comúnmente en la industria.

4.3.9 Proyección de la demanda

El consumo de snacks ha presentado un crecimiento significativo, sin embargo, los consumidores tienen mayor control en la proporción y en la selección de estos alimentos. Esto

debido a que las nuevas generaciones buscan productos con menor cantidad de azúcar, más naturales, poco alterados, procesados y con producción sostenible. (Vita, 2021) Con la preocupación de las personas por su salud y bienestar ha incrementado el consumo de snacks saludables.

Aunque se tiene información respecto al crecimiento de este tipo de productos a nivel nacional, no se cuenta con los datos de este mercado en el área metropolitana de Bucaramanga, dado esto se requiere realizar la estimación de la demanda por medio de la investigación de mercados y un método de apoyo.

Con la investigación de mercados se pudo obtener información de gran importancia para la continuación del plan de negocios, sin embargo, no es determinante para realizar la estimación de la demanda, por esto se optó por utilizar la guía de participación en el mercado de Entrepreneur.

Tabla 3

Guía de participación en el mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 - 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 - 0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% -15%
7	Pequeños	Muchos	Diferentes	5% -10%
8	Pequeños	Algunos	Diferentes	10% -15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% -15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Diferentes	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota. Esta tabla es utilizada como guía para determinar la participación en el mercado. Adaptado de Guía de diseño, mentoría para el emprendedor.

Tomando como referencia la guía para determinar la participación en el mercado que tendría la empresa, Dulce Terra se ubicaría en las clasificaciones de grandes, algunos y similares, lo que daría un porcentaje de 0% a 0,5% de la participación en el mercado del área metropolitana de Bucaramanga.

Puesto que, en la investigación de mercados, el 59,2% de los encuestados afirmó consumir chocolate en barra cada semana y se recomienda el consumo de aproximadamente 30gr de chocolate diario por los muchos beneficios que posee, siempre que este cuente con mayor porcentaje de cacao y bajas cantidades de azúcar (Chocolater Torras, s.f.), se estima que por cada consumidor se venderían dos unidades de chocolate gourmet al mes.

Con un 0.25% de la participación del mercado, la empresa tendría una demanda de 1.940 consumidores, esto teniendo como base los 970.154 habitantes de Bucaramanga y su área metropolitana. Dado esto, se estima una demanda para la idea de negocio de alrededor de 960 consumidores, por lo que la cantidad de producto a vender mensualmente por Dulce Terra es de 1.917 unidades de chocolate gourmet de 80gr, lo que equivaldría a 153.36 Kg de chocolate al mes y 23.000 unidades al año.

5. Plan de marketing

5.1 Propuesta de valor

Dulce Terra centra su propuesta de valor en ofrecer un producto más natural y saludable a los consumidores, con un chocolate gourmet bajo en azúcar y mayor porcentaje de cacao brindando grandes aportes a los clientes.

Con este producto, la empresa busca el mayor aprovechamiento del cacao siendo uno de los principales cultivos de San Vicente de Chucurí, aportando al crecimiento comercial del municipio y brindando un producto de alta calidad.

5.2 Producto

5.2.1 Descripción del producto

El producto ofrecido por Dulce Terra será un chocolate en barra de tipo gourmet, el cual es producido con alrededor de 70% de cacao chucureño como materia prima, con esto se podrá obtener un chocolate más natural y tendrá menos contenido de azúcar, por lo que el sabor puede llegar a ser un poco amargo en comparación de los que se conocen normalmente.

Con este producto se obtienen grandes beneficios para la salud, ya que aporta minerales, antioxidantes y vitaminas, gracias a esto ayuda a proteger el sistema cardiovascular, previene enfermedades, entre otros. Además, es un producto que sirve como relajante natural y ayuda a prevenir el estrés.

5.2.2 Presentación

La presentación que tendrá el chocolate gourmet Dulce Terra será de 80g, puesto que en la investigación de mercados se obtuvo que las personas por lo general consumen barras de chocolate entre 50 y 100 gramos, además se considera una presentación razonable para el producto a ofrecer.

La barra de chocolate será empacada en cajas que tendrán el logo de la empresa y serán de un tamaño mayor al de la barra, esto con el fin de mantenerla intacta y fresca, ya que de ser de menor tamaño se corre el riesgo de sobrecalentar el chocolate y que pierda su forma. Igualmente, estará envuelto en una capa de aluminio para protegerlo de la humedad, la temperatura y para que no absorba grasa.

En la Figura 16 se observa la presentación que tendrá el chocolate gourmet Dulce Terra, este tendrá los colores sobrios y tendrá el logo de la empresa, además, se observan plantas de cacao alrededor del empaque.

Figura 16

Presentación de chocolate Dulce Terra



Nota: El gráfico ilustra la presentación del producto Dulce Terra. Elaborado por el autor, sobre imagen base obtenida en sitio web. Modificado de Free3D, 2020.

5.2.3 Logotipo

El logotipo de la empresa Dulce Terra se presenta en la Figura 17, es un logo sobrio que busca verse fresco y a la vez elegante, en la parte inferior se pueden observar plantas de cacao con lo que se desea reflejar la materia prima de este producto, además, se acompaña el logo del nombre de la empresa.

Figura 17

Logotipo de empresa Dulce Terra



5.3 Precio

El precio es un factor importante en la toma de decisiones de los consumidores a la hora de adquirir sus productos, por esto se debe determinar un precio que llame su atención, teniendo en cuenta la competencia y los costos que implica producirlo.

Para establecer el precio del chocolate gourmet Dulce Terra se tuvo en cuenta el análisis de la competencia, con el que se definieron los precios de los competidores y la investigación de mercado con la que se analizaron los requerimientos de los consumidores.

En el análisis de la competencia, se pudo observar que los precios manejados por los competidores están en un rango de \$6.072 y \$12.000, esto debido a que ellos tienen la posibilidad de fijar estos precios más altos al tener reconocimiento de su marca, caso contrario de Dulce Terra, la cual es una empresa que aún no se encuentra posicionada en el mercado.

Según la encuesta realizada en la investigación de mercados la mayoría de los participantes optaron por la opción más económica, con la que estarían dispuestos a pagar en un rango de precios de \$3.500 a \$5.000 por 50g de una barra de chocolate gourmet.

Para el caso de Dulce Terra, al ser una empresa nueva toma como estrategia de precio manejar un valor al público un poco menor al de sus competidores, esto con el fin de ser más asequible con lo que se contribuye al posicionamiento de la marca y al reconocimiento de los consumidores.

Basado en lo anterior, el precio establecido del producto será de \$7.000 por 80g de chocolate Dulce Terra, el cual es un precio un poco más económico al de los algunos competidores de chocolate gourmet, comparando este valor con precios del mercado de chocolates en barra es mayor, por lo que se deberá resaltar la calidad y beneficios del producto a los consumidores.

5.4 Promoción

La promoción es una parte fundamental para dar a conocer el producto, ya que con esto se informa y persuade a los clientes para que lo adquieran. El principal método de promoción que se utilizará por Dulce Terra será publicidad por medio de panfletos y posters colocados en los lugares de venta del producto.

Además, serán creadas las redes sociales de la empresa con el fin de brindar a los clientes información clara e importante del producto, como beneficios del chocolate gourmet y lugares donde podrán adquirirlo, con esto se podrá abarcar mayor cantidad de público y alcanzar directamente a los clientes potenciales.

5.5 Plaza

La distribución del producto será por medio de canales indirectos, lo que quiere decir que la empresa venderá y comercializará por medio de intermediarios el chocolate gourmet. Estos intermediarios serán minoristas, por lo que se iniciará por tiendas de barrio, tiendas saludables y supermercados en los que los clientes puedan tener mayor cercanía al producto.

Por medio de estos canales se contará con la respectiva publicidad y degustaciones del producto, con lo que se busca que los consumidores conozcan de mejor forma el producto y se familiaricen con este.

Además, se crearán las respectivas redes sociales de la empresa, por donde podrán encontrar información del producto y hábitos saludable, al igual que resolver dudas e inquietudes. Finalmente, por estos canales se podrá realizar pedidos de los clientes, ya sea al por mayor o detal, los cuales serán entregados por medio de domicilios directamente a estos. Para los diferentes canales de distribución se dispondrá de transporte para facilitar las entregas del producto.

6. Estudio técnico

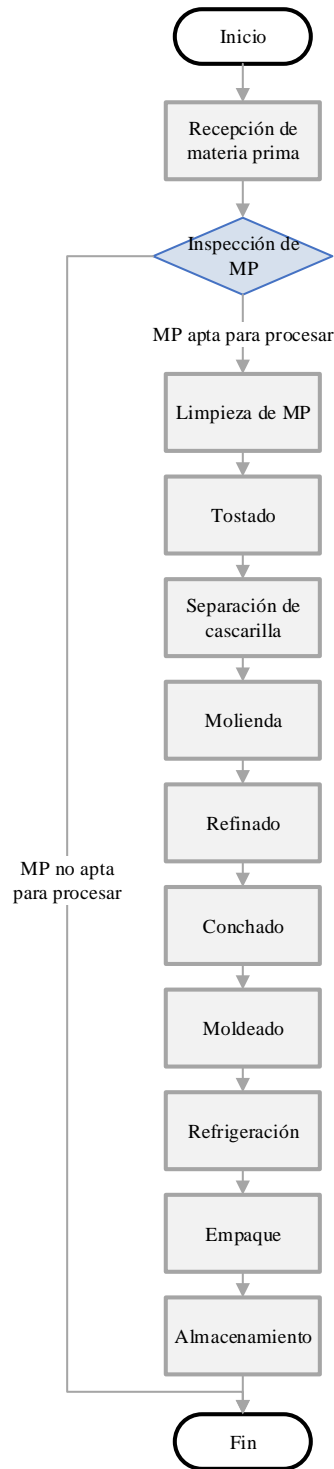
En este capítulo se estudiará y describirá el proceso productivo del producto, además de establecer los recursos necesarios para su elaboración como maquinaria, mano de obra, instalaciones, capacidad, entre otros factores fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa Dulce Terra.

6.1 Análisis del proceso

En el Apéndice B, se detalla el proceso de producción del chocolate gourmet Dulce Terra, de manera general mediante el diagrama de flujo del proceso. Igualmente, en la Figura 18 se puede visualizar este diagrama, en el que se muestran la serie de procesos que se deben seguir para obtener el producto final.

Figura 18

Diagrama de Flujo del proceso



A continuación, se muestra de forma general los pasos a seguir para la elaboración del chocolate gourmet Dulce Terra:

- **Recepción de materia prima:** La materia prima será obtenida en la finca en la que estará ubicada la fábrica, por lo que el cacao será fresco y de buena calidad. Estos frutos deben tener el proceso de fermentación y secado adecuado antes de ser recibidos para su proceso, posteriormente serán almacenados de forma apropiada, con el fin de conservar óptimas sus características.
- **Inspección de la materia prima:** Se debe hacer la correcta inspección del cacao, con esto se corrobora que esté en buen estado y sea de alta calidad. Esto se hace con el fin de desechar la materia prima que no esté en óptimas condiciones, ya sea por no haber culminado correctamente su primera fase de procesamiento como lo es la fertilización o el secado, o por malas condiciones que llegue a presentar el cacao.
- **Limpieza:** Se realiza la limpieza del cacao con el fin de eliminar impurezas que se pudieran adquirir en el secado y fermentación como piedras o arena.
- **Tostado:** El cacao pasa por un proceso de tostado con el fin de alcanzar el aroma, color y sabor deseado, igualmente, con este proceso se consigue la reducción de la dureza, lo que ayuda a facilitar los demás pasos en la producción. La temperatura y el tiempo de este proceso depende de las condiciones del cacao, ya que esto depende de la humedad del grano.
- **Separación de la cascarilla:** En esta fase se separa la cascara del grano, con esto se obtienen pequeños trozos denominados nibs que serán los utilizados en la elaboración del chocolate.
- **Molienda:** Posteriormente se pasa por un molino, con esto se alcanza mayor temperatura y, debido a la alta cantidad de grasa que posee el cacao, esto se convierte en una masa líquida más conocida como licor o pasta de cacao.

- **Refinado:** En este proceso se realiza la mezcla del azúcar y la pasta de cacao, al obtenerse una mezcla de textura granulosa se pasa por una maquina refinadora con lo que se reduce el tamaño de las partículas obteniendo un polvo fino.
- **Conchado:** La mezcla será transformada de sólida a líquida por medio de este proceso con el que se busca obtener la finura del chocolate, en este paso la mezcla será amasada durante horas perdiendo los aromas amargos y ácidos.
- **Moldeado:** La mezcla líquida será depositada en moldes, con lo que se da la forma deseada del chocolate.
- **Refrigeración:** La mezcla en el molde se refrigerará por unas horas hasta obtener un estado sólido con lo que el chocolate estará listo.
- **Empaque:** Finalizado el proceso productivo, el chocolate será empacado en aluminio para conservar sus características y posteriormente en la caja de su presentación.
- **Almacenamiento:** Listo el producto, será empacado en cajas, las cuales serán debidamente selladas y almacenadas hasta el momento de su distribución.

6.2 Recursos productivos

Para la elaboración del chocolate gourmet se requiere tener presentes los insumos necesarios para su producción, los cuales se encuentran a continuación.

6.2.1 Recursos humanos

La mano de obra que tendrá la empresa en su fase inicial constará de cinco colaboradores, los cuales se encargaran de la producción y comercialización del producto. En la Tabla 4, se puede visualizar cuáles serán los cargos y la cantidad de colaboradores necesarios para iniciar las operaciones del proceso productivo.

Tabla 4*Recursos humanos requeridos en la empresa*

Recursos humanos Requeridos			
Mano de obra directa		Mano de obra indirecta	
Cargo	Cant.	Cargo	Cant.
Jefe de producción	1	Gerente	1
Auxiliar de producción	1	Auxiliar comercial	1

6.2.2 Recursos físicos

A continuación, se establecen los recursos físicos que son necesarios para la producción del chocolate gourmet Dulce Terra, en esto se incluyen elementos como maquinaria, muebles, equipos, entre otros. Las cotizaciones realizadas se pueden visualizar en el Apéndice C.

6.2.2.1 Materia prima. La principal materia prima utilizada en la elaboración del chocolate gourmet es el cacao, el cual será obtenido y procesado en el mismo lugar, lo cual asegura la calidad y frescura del producto; de igual forma, se logra optimizar los costos asociados a la producción.

Tomando como base la estimación en la producción de 1.917 unidades mensuales, es necesario establecer las cantidades de materia prima que se requieren para cumplir con las unidades a producir de chocolate gourmet de 80g, las cuales se observan a continuación:

Tabla 5*Requerimiento de Materia Prima*

Materia Prima				
Producto	Cantidad/unid	Cantidad mensual	Precio / unid de insumo	Costo mensual
Cacao	56 gr	125 Kg	\$7.000	\$875.000
Azúcar	24 gr	46 Kg	\$4.190	\$192.740
Total				\$1'067.740

Cabe resaltar que se requiere una mayor cantidad de cacao para la elaboración del chocolate puesto que en la producción existe un nivel de desperdicio el cual se obtiene de la cascarilla, impurezas y demás elementos que tengan los granos y no sean utilizados en el proceso productivo, para este caso se estimó un desperdicio del 15%, dando como resultado un requerimiento mensual de 125 Kg de producto.

En la puesta en marcha de la idea de negocio se producirán menores cantidades de producto, por lo que la empresa se puede satisfacer de este único proveedor de cacao, de ser necesario contar con mayores cantidades de esta materia prima a futuro por aumento en las ventas, se contratará con un mayor número de proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa.

6.2.2.2 Maquinaria y equipo. La maquinaria requerida para la producción del chocolate gourmet es sumamente importante, por esto a continuación se pueden observar los equipos y la maquinaria que es requerida para llevar a cabo la elaboración del producto Dulce Terra.

Cabe resaltar que en la industria existe maquinaria más especializada y de mayor tecnología. En la empresa se tomaron equipos más asequibles y que tengan la capacidad de suplir la demanda, de ser necesario a futuro se contemplaría la posibilidad de comprar mejor maquinaria.

Tabla 6

Requerimiento de Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo		
Producto	Cantidad	Precio
Tostadora eléctrica de cacao	2	\$1'416.482
Molino eléctrico para granos	1	\$749.900
Refinador de chocolate 3kg	1	\$2'560.000
Moldes barra de chocolate	30	\$315.000
Nevera Haceb 400lt	1	\$1'599.900
Mesa de trabajo en acero	2	\$960.000
Pistola de calor	1	\$87.900
Balanza bascula digital 40kg	1	\$27.900
Total		\$7'717.082

La inversión que tendría que hacer Dulce Terra para suplir sus requerimientos de maquinaria y equipo sería de \$7'717.082, con esto se contaría con los elementos suficientes para el proceso de producción.

6.2.2.3 Muebles y enseres. La empresa requiere de muebles, ya que estos son importantes para el correcto funcionamiento de la parte administrativa, además de tener mayor organización en las instalaciones. A continuación, se pueden observar los requerimientos que posee Dulce Terra de muebles y enseres.

Tabla 7

Requerimiento de muebles y enseres

Muebles y enseres		
Producto	Cantidad	Precio
Estantería metálica	2	\$380.000
Escritorio	2	\$335.800
Contenedores de basura	3	\$203.700
Sillas para escritorio	2	\$199.800
Sillas clásicas oficina	2	\$69.800
Total		\$1'189.100

El valor total de la inversión en muebles y enseres que debe adquirir la empresa es de \$1'189.100 aproximadamente.

6.2.2.4 Equipo de oficina. Es importante que la empresa cuente con todos los recursos necesarios para su correcto funcionamiento, dado esto se cuenta con requerimientos de equipos de oficina, los cuales serán los principales elementos usados por el personal administrativo, que son el gerente general y el auxiliar comercial.

En la Tabla 8, se puede visualizar el listado de los requerimientos de equipo de oficina, con las respectivas unidades y precio estimado.

Tabla 8*Requerimiento de equipo de oficina*

Equipo de oficina		
Producto	Cantidad	Precio
Impresora multifuncional HP	1	\$249.000
Portátil Lenovo AMD Athlon™ Silver 3050e, 14" Pulgadas	2	\$2'058.000
Papelera 2.5lt	3	\$30.000
Teléfono inalámbrico Panasonic	1	\$95.500
Archivero	1	\$99.900
Total		\$2'532.400

Como se observa, la inversión total de equipo de oficina para suplir los requerimientos es aproximadamente \$2'532.400, con estos elementos se podrán llevar los procesos administrativos de forma óptima.

6.2.2.5 Transporte y distribución. En el modelo de negocio se planteó realizar el proceso productivo del chocolate gourmet Dulce Terra en el municipio de San Vicente de Chucurí, sin embargo, la comercialización del producto se llevará a cabo en Bucaramanga. Dado esto, se debe invertir mayores recursos a la distribución del producto incurriendo en más costos de transporte.

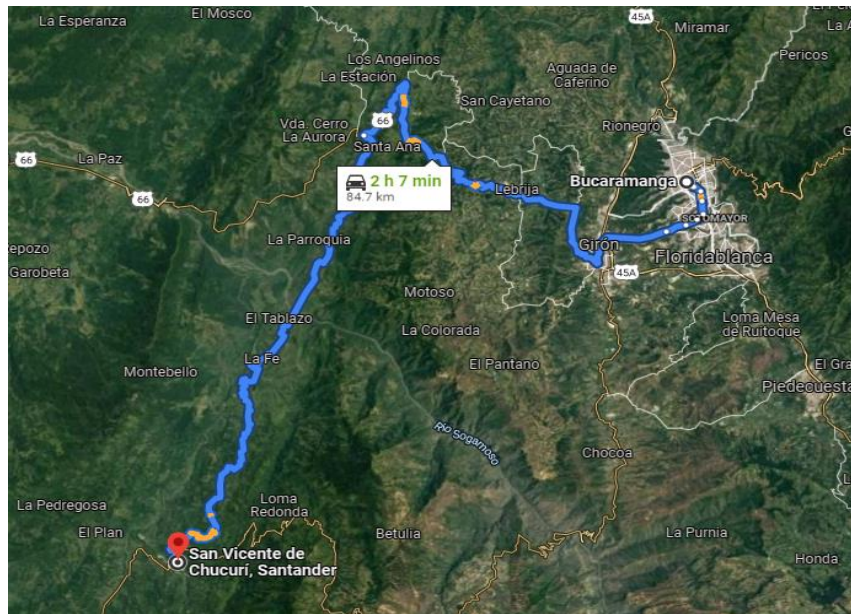
Analizando esto, se plantea que no es recomendable para la empresa adquirir vehículos propios que desarrollen esta función, puesto que esto requiere una mayor inversión y contar con el personal capacitado y al ser una empresa nueva no se cuenta con estos recursos. Para la operación logística y de distribución se subcontratará una empresa que se encargue de esta función de forma organizada y responsable.

En la Figura 19, se puede observar la distancia que debe recorrer el operador logístico desde la planta de producción Dulce Terra hasta la ciudad de Bucaramanga donde se realizará la distribución del producto, en total debe recorrer una distancia de 84,7 km, lo que en tiempo

equivale a dos horas y siete minutos aproximadamente, esto sin considerar los tiempos de carga, distribución y descarga.

Figura 19

Distancia de distribución del producto



Para establecer el precio de la distribución de la mercancía se realizó una consulta con transportadores del municipio, con lo que elaborando un promedio se estableció un precio de \$200.000 por cada 80 kilogramos transportados, lo que equivaldría a transportar alrededor de 1.000 unidades. Dados estos datos y la producción esperada, se estima que se podrá realizar el transporte y distribución del producto quincenalmente.

6.3 Capacidad instalada

Para el cálculo de la capacidad instalada se debe tener en cuenta que el proceso productivo será realizado en jornadas de trabajo de 7 horas, las cuales irán de lunes a sábados durante cuatro semanas en el mes, por el jefe y el auxiliar de producción. Cabe resaltar que el jefe de producción es tomado en cuenta en la capacidad instalada puesto que este realiza tareas en el proceso productivo.

Con las jornadas diarias de siete horas se cumple con la modificación realizada al artículo 161 del código sustantivo del trabajo, por medio de la ley 2101 del 15 de julio de 2021, la cual establece una disminución de la jornada semanal de 48 a 42 horas (Gerencie, 2021).

Tabla 9

Capacidad instalada

Capacidad instalada	
Número de colaboradores	2
Horas por jornada laboral diaria	7
Horas por jornada semanal	42
Tiempo disponible mensual	336
Tiempo disponible anual	4.032

Dada la información anterior, la empresa cuenta al año con aproximadamente 4.032 horas laborales, lo que quiere decir que se cuenta con 336 horas mensuales para elaborar la demanda estimada, la cual es una cifra que logra abarcar la producción esperada. De aumentar la demanda a futuro, se contratará más personal, permitiendo a la empresa incrementar su capacidad productiva.

6.4 Manejo de inventarios

Con el modelo de negocio planteado, se producirá bajo pedido por lo que la empresa no contará con inventario de producto terminado, dado esto el almacén será utilizado para el despacho de pedidos, manejando una política de inventarios dependiente del comportamiento de la demanda, sin embargo, se mantendrá inventario de materias primas para un mes de producción, con el fin de tener suficiente material almacenado disponible para la producción.

El inventario de materia prima establecido tendrá un costo estimado de \$1'067.740, el cual cubre los costos de cacao y azúcar para la producción de 1.917 unidades de chocolate gourmet en un mes, cabe resaltar que se manejará con los proveedores un plazo de 30 días para el pago de la

materia prima. En el Apéndice G, se puede visualizar con más detalle los cálculos realizados con la materia prima y el inventario.

6.5 Ubicación de la planta

6.5.1 Macro localización

La planta de producción de la empresa Dulce Terra estará localizada en el municipio San Vicente de Chucurí, al centro occidente del departamento de Santander, en la provincia Yariguies, subregión de mares. Este municipio se encuentra a 85km de Bucaramanga, capital del departamento.

Cuenta con un área total de 1.195,4 km², de estos 1.183,4 km² son de área rural, lo que conforma 6 centros poblados, 37 veredas y 5.406 predios. El área urbana del municipio posee 11.966 km², cuenta con 31 barrios y 4.102 predios. La densidad poblacional es de 31,38 el porcentaje de área del municipio sobre el departamental es de 3,6% (Alcaldía de San Vicente de Chucurí, 2018).

Figura 20

Localización de San Vicente de Chucurí



6.5.2 *Micro localización*

La empresa Dulce Terra llevará a cabo su proceso productivo en el municipio de San Vicente de Chucurí, por lo que se debe establecer la ubicación exacta donde estará ubicada la planta de producción. Para esto se toma como referencia el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, en el cual se establecen las zonas de actividad industrial (ZAI), que son áreas asignadas a las actividades industriales y/o actividades que reconstruyan bienes y productos. (Alcaldía San Vicente de Chucurí, 2003)

En el municipio se encuentran establecidas dos áreas especializadas en actividades industriales las cuales son el sector el tierrero y la calle 4 entre carreras 7 y 10 en el sector bosque alto. De acuerdo con esto, se establecieron 4 posibles ubicaciones para la planta de producción las cuales son: sector el tierrero, sector bosque alto y sector los héroes.

Para establecer la ubicación de la empresa Dulce Terra se utiliza la metodología de peso ponderado, que permite conocer la opción que más conviene al proyecto de acuerdo con los factores evaluados según su relevancia, estos tendrán un peso de 0% a 100% y se dará una calificación de 1 a 10 a las cuatro posibles ubicaciones, según el factor que se evalúe. A continuación, se definen los criterios a evaluar.

F1. Cercanía a proveedores. Es importante tener fácil acceso a la materia prima, no tener limitaciones para adquirirla teniendo cercanía con los proveedores.

F2. Accesibilidad. La planta de producción debe tener vías de acceso en óptimas condiciones.

F3. Costo de arriendo. Los costos de arriendo son un factor determinante para la elección de la ubicación, este precio debe ir acorde al tamaño y ubicación de las instalaciones.

F4. Costo de servicios públicos. Además de que las instalaciones cuenten con todos los servicios públicos es importante que los costos no sean elevados.

F5. Condiciones sociales. La empresa debe estar ubicada en un lugar seguro y tranquilo.

Tabla 10

Método de ponderación de factores de localización

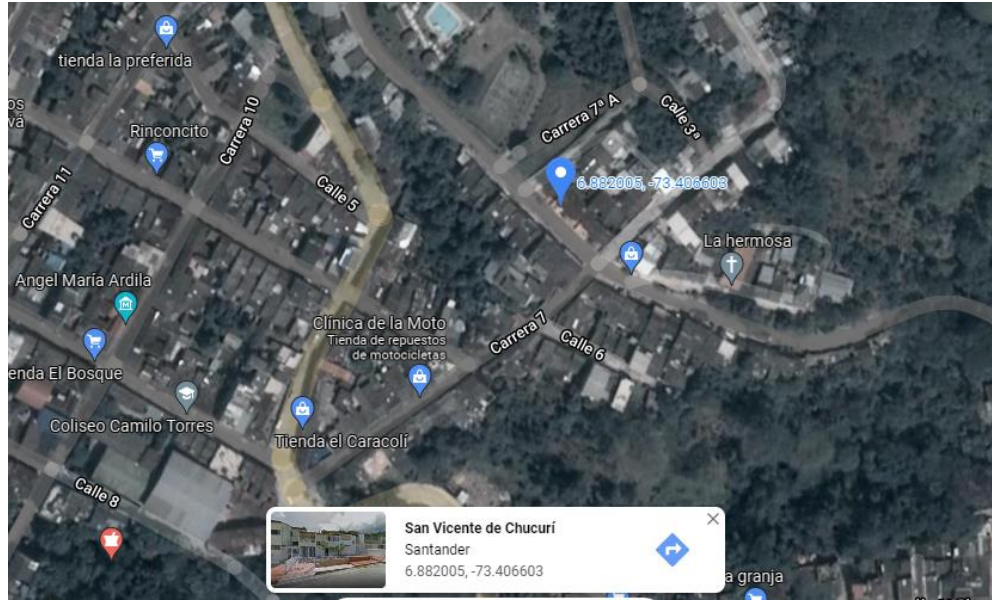
Método de ponderación					
	Factor	Ponderación	El tierrero	Bosque alto	Los héroes
F1	Cercanía a proveedores	20%	6	8	5
F2	Accesibilidad	10%	8	9	7
F3	Costo de arriendo	40%	7	6	8
F4	Costo servicios públicos	20%	6	6	7
F5	Condiciones sociales	10%	5	9	6
	Total	100%	6,5	7,0	6,9

Como se observa en la Tabla 10, la opción elegida es el sector Bosque alto, esto debido a que es la ubicación más favorable para la instalación de la empresa debido a la accesibilidad y la cercanía a los proveedores, además de contar con condiciones sociales óptimas al ser una zona segura y tranquila.

En la Figura 21 se puede observar la posible ubicación que fue seleccionada para las instalaciones de la planta de producción de la empresa Dulce Terra, esta instalación fue escogida ya que cubre las necesidades de la empresa y tiene características que son favorables para la empresa, se encuentra localizada en la Calle 4 #7-20 en el barrio Bosque Alto.

Figura 21

Ubicación de la planta de producción Dulce Terra



6.6 Distribución de la planta

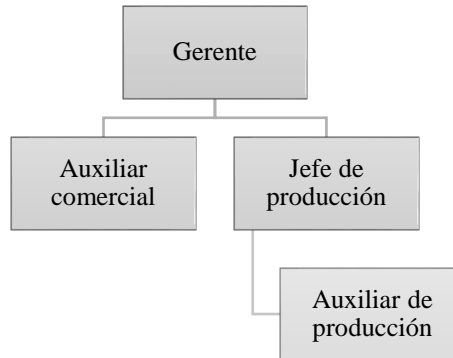
La distribución de la planta puede ser observada en el Apéndice D, esta fue realizada teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa en maquinaria, muebles y equipos, distribuyendo las zonas de almacenamiento, producción y administración, esto con el fin de que los procesos se ejecuten de forma óptima y los colaboradores tengan los elementos necesarios para cumplir sus funciones.

7. Análisis organizativo

En este capítulo se realiza la estructura organizacional de la empresa Dulce Terra, estableciendo aspectos como el organigrama de la empresa, requerimiento de personal, manuales de funciones, estructura salarial, entre otros.

7.1 Organigrama

En la Figura 22 se observa el organigrama propuesto para la empresa Dulce Terra, el cual está elaborado de forma jerárquica estableciendo la relación entre los cargos.

Figura 22*Organigrama empresa Dulce Terra*

Como se aprecia en la figura, es una estructura sencilla puesto que Dulce Terra es una empresa nueva y para su puesta en marcha no se requiere de mayor cantidad de personal. De ser necesario a futuro se establecerán nuevos cargos y se contratarán más colaboradores.

En la cabeza de la estructura organizacional se encuentra el Gerente, el cual se encarga de dirigir los procesos y tomar decisiones en la empresa, en segundo nivel se encuentra el auxiliar comercial y el jefe de producción, finalmente, el auxiliar de producción apoya en el desarrollo del producto.

7.2 Descripción de cargos

A continuación, se establecen los cargos establecidos en la empresa Dulce Terra con una breve descripción de estos.

Gerente: Es el cargo de mayor rango en la empresa y es el encargado de dirigir y coordinar todas las actividades administrativas y financieras. Se debe realizar mejoras continuas que encaminen a la empresa a cumplir sus objetivos, elaborando evaluaciones a las demás áreas e implementando estrategias acordes al direccionamiento estratégico, además, en este cargo se toman las decisiones importantes de la empresa.

Auxiliar comercial: Es el encargado de la comercialización y distribución del producto, además de establecer relaciones con los clientes, debe lograr expandir el alcance de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado. Igualmente, el colaborador en este rango se encarga de las redes sociales de la empresa, actualizándola constantemente para que los clientes tengan la información de forma fácil y rápida.

Jefe de producción: Es el responsable de la producción del chocolate gourmet, de coordinar y supervisar el proceso, con el fin de ofrecer productos de calidad, además, es el encargado de solicitar los insumos requeridos para la elaboración del producto y de manejar los recursos de manera eficiente, en este cargo el jefe de producción debe realizar tareas en el proceso con el fin de tener apoyo en la producción.

Auxiliar de producción: En este cargo el colaborador se encarga del proceso de producción, recepción de los insumos, el correcto funcionamiento de la línea productiva, el almacenamiento de los productos y demás. Debe garantizar que el chocolate cumpla los parámetros y características establecidas, elaborando un producto de calidad y evitando los desperdicios.

7.3 Manual de funciones

La empresa contará con cuatro diferentes cargos los cuales están estipulados en el Apéndice E con su respectivo manual de funciones, estarán especificadas las tareas que estos deben cumplir para el correcto desarrollo y funcionamiento de la empresa, además de establecer el perfil que debe cumplir cada colaborador en su cargo.

7.4 Contratación

La empresa reclutará a los colaboradores de la región que cumplan con los requerimientos solicitados por el cargo al que aplican, las hojas de vida serán analizadas y los candidatos aptos

iniciarán el proceso de selección, esto se hace con el fin de encontrar colaboradores que cumplan con los estándares de la empresa y sean adecuados para el puesto.

Posteriormente, se realizarán filtros para descartar perfiles que no cumplan los requisitos, teniendo en cuenta estos aspirantes a futuro para una posible vacante. Elegidos los candidatos, serán entrevistados por el gerente, quien finalmente será el encargado de elegir los colaboradores que trabajarán en la empresa.

Ocupadas las vacantes, se realizará el vínculo laboral con la empresa formalmente por medio de un contrato laboral a término fijo, en el que se deje en claro toda la información del cargo y tenga una duración de un año; de ser bueno el desempeño del colaborador este contrato será renovado nuevamente con mayor vigencia dando mayor estabilidad laboral a sus colaboradores.

Seleccionado el personal y firmado el contrato, se realizará la inducción a los colaboradores, donde se dejarán claras las normas y políticas de la empresa, además, se les expondrán sus funciones y responsabilidades. Igualmente, se les dará a conocer los objetivos de la empresa, con lo que se espera crear compromiso de parte de los colaboradores para el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa.

7.5 Estructura salarial

Para elaborar la estructura salarial de la empresa, se debe tener en cuenta que el salario mínimo legal vigente en Colombia para el año 2022 es de \$1'000.000, además, el auxilio de transporte es de \$117.172 para personas que ganen menos de dos salarios mínimos. Además, al tener un contrato a término definido es importante tener en cuenta las prestaciones sociales las cuales también serán tomadas para el cálculo de los salarios.

Tabla 11

Prestaciones sociales

Prestaciones sociales		
Salud	Trabajador	4%
	Empleador	12%
Pensión	Trabajador	4%
	Riesgo I	0,522%
	Riesgo II	1,044%
Riesgos laborales	Riesgo III	2,436%
	Riesgo IV	4,350%
	Riesgo V	6,960%
Parafiscales	Caja de compensación	4%
Cesantías		8,33%
Interés cesantías		1%
Prima de servicios		8,33%
Vacaciones		4,17%
Dotación		5%

Según la tabla de clasificación de actividades económicas del ministerio de trabajo se toma para el cálculo de prestaciones sociales riesgo laboral de nivel 3 para el jefe y auxiliar de producción, ya que estos están directamente en el proceso productivo del chocolate, para el gerente y el auxiliar comercial se toma sobre nivel 1, puesto que estos cargos son del área administrativa de la empresa.

Basado en lo anterior y en las demás prestaciones sociales estipuladas en la Tabla 11, se realizaron los cálculos de los salarios para los diferentes cargos que se encuentran establecidos en la empresa, a continuación, se observa el salario mensual presupuestado para los colaboradores.

Tabla 12

Estructura salarial empresa Dulce Terra

Estructura salarial Dulce Terra						
Cargo	Cant.	Salario Base	Auxilio de transporte	Prestaciones sociales	Salario mensual	Total salario anual
Gerente	1	\$1'800.000	\$117.172	\$831.094	\$2'748.266	\$32'979.193
Auxiliar comercial	1	\$1'300.000	\$117.172	\$614.344	\$2'031.516	\$24'378.193
Jefe de producción	1	\$1'300.000	\$117.172	\$641.497	\$2'058.669	\$24'704.029
Auxiliar de producción	1	\$1'000.000	\$117.172	\$505.699	\$1'622.871	\$19'474.453
		Total			\$8'461.322	\$101'535.867

Los salarios base establecidos para los diferentes cargos fueron consultados en fuentes secundarias como talent.com, además, estos se asignaron según las responsabilidades, habilidades, condiciones de trabajo, entre otros aspectos. Cabe resaltar que, de aumentar la demanda, se consideraría la posibilidad de incrementar los salarios y contratar una mayor cantidad de colaboradores en la empresa.

La nómina mensual presupuestada para la empresa Dulce Terra es de \$8'461.322, con esto se puede cubrir el salario de los colaboradores requeridos para cumplir la elaboración y comercialización del producto de forma óptima.

8. Marco legal

En este capítulo se muestran los requisitos que debe cumplir una empresa chocolatera para su creación y puesta en marcha, además, contiene información sobre su constitución legal, normativas a cumplir, entre otras.

8.1 Constitución legal de la empresa

La empresa será constituida legalmente como una sociedad por acciones simplificadas, la cual es de naturaleza comercial y fue creada en el 2008 por la ley 1258. Este tipo de sociedad es conveniente para la empresa, debido a las facilidades que esta ofrece tanto en la constitución como en el funcionamiento de la misma.

Este tipo de sociedad puede ser constituida por una o varias personas tanto naturales como jurídicas, estas solo serán responsables hasta el monto de sus aportes. Según el artículo 42 de la ley 1258, el o los accionistas no son responsables de las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad (CCB, s.f.).

La principal ventaja que se obtiene con esta sociedad es que es más flexible, esto permite que los emprendedores simplifiquen los trámites y puedan dar inicio a su proyecto con un

presupuesto más bajo. Además, esta sociedad tiene muchas más ventajas como dar credibilidad a la empresa, no tiene obligación de crear una junta directiva, facilidad de contar con fondos semilla y de capital de riesgo, entre otras ventajas.

Para que la empresa Dulce Terra pueda ser registrada como una sociedad por acciones simplificadas debe cumplir con los siguientes requisitos según la Cámara de comercio (ccc, s.f.):

- Contar con el nombre, el documento de identidad, el domicilio de los accionistas. La razón social o denominación de la sociedad, seguido por las siglas S.A.S. o por las palabras “sociedad por acciones simplificadas”.

- El domicilio de la sociedad principal y de las demás sucursales que se establezcan en el acto de constitución.

- Término de duración, de no ser indefinido.

- Enunciar de forma clara y completa las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad económica o civil, lícita.

- El valor del capital autorizado, suscrito y pagado, clase, número y valor nominal de las acciones del capital, forma y términos en que se debe pagar.

- Forma de administración y nombre, documento y facultades de los administradores. En todos los casos, se debe designar por lo menos un representante legal de la sociedad.

8.2 Consulta de homonimia

El nombre escogido para la empresa fue Dulce Terra Chocolatería, para el cual se realizó la consulta de homonimia en la página de Registro Único Empresarial o RUES, con el fin de corroborar que no se encuentra registrada otra empresa bajo este nombre y esté disponible para el uso de esta idea de negocio.

Figura 23*Consulta homonimia***8.3 Actividad económica de la empresa**

Se realizó la definición de la actividad económica de la empresa Dulce Terra por medio de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), el cual permite identificar cual es la actividad a la que pertenece la empresa.

En este caso la empresa se identifica como la actividad de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería que corresponde al código CIIU 1082, ya que es el código que se acomoda más a las actividades que se aspiran realizar en la empresa. Según la Cámara de Comercio las actividades que se incluyen en este código son las siguientes:

- La elaboración de cacao y de manteca, grasa y aceite de cacao.
- La elaboración de chocolate y productos de chocolate.
- La elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, confites blandos, chocolate blanco, entre otros.
- La elaboración de goma de mascar.
- La conservación en azúcar de frutas, nueces, cáscaras de frutas y otras partes de plantas.
- La elaboración de grageas y pastillas de confitería.

8.4 Uso de suelo

Es importante consultar en el Plan de Ordenamiento Territorial de San Vicente de Chucurí, con el fin de conocer si existe algún tipo de restricción respecto al uso del suelo en la ubicación escogida para la actividad económica que se desarrolla en la idea de negocio. Esto permite corroborar que las instalaciones escogidas cumplan con lo planeado por los entes territoriales. Debido a que la dirección elegida para la planta se encuentra en la zona industrial establecida por el municipio, es viable ubicar la empresa en esta localización.

8.5 Formalización DIAN

Para que la empresa esté acorde a la ley es necesario que diligencie el formato Pre Rut, el cual es un documento obligatorio que exige la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), con el fin de evaluar y analizar la información previo a emitir la versión definitiva de RUT. Con este documento se asigna a la empresa el Número de Identificación Tributaria o NIT y se registra de manera sencilla, además de ser gratuito.

8.6 Implicaciones tributarias

Las sociedades por acciones simplificadas o S.A.S tienen igualmente obligaciones tributarias como las demás sociedades comerciales, a continuación, se resumen las obligaciones que debe tener una sociedad (Gerencie, 2021):

- Estas sociedades retienen fuente sobre la renta, IVA, ICA, entre otros.
- Responden por el IVA, esto en caso de que realicen una actividad gravada con ese impuesto.
- Contribuyen al impuesto de renta del régimen ordinario.
- Responden por impuesto de industria y comercio.
- Pagan impuesto predial.

9. Impacto social y ambiental

En este capítulo se realiza un análisis de impacto ocasionado a nivel social y ambiental con la puesta en marcha de la empresa Dulce Terra en la región, es importante saber estos factores y tenerlos en cuenta, ya sea para posibles mejoras o para incrementar su aprovechamiento.

9.1 Impacto social

Con la empresa Dulce Terra se espera tener un impacto positivo a nivel social, puesto que con la creación de esta serán beneficiadas muchas personas, además, de buscar un mayor aprovechamiento de los recursos que se obtienen en el municipio.

Los proveedores serían unos de los beneficiarios puesto que tienen la oportunidad de comercializar sus productos de forma estable y justa, además, de dar un valor agregado al cacao y dándolo a conocer. Cabe resaltar que, de incrementar las ventas, será requerido contar con un mayor número de proveedores, con lo que más campesinos serían beneficiados por las operaciones de la empresa Dulce Terra.

Igualmente, con la puesta en marcha de Dulce Terra se crearán empleos tanto directos como indirectos, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias de la región, de ser necesario más adelante en la empresa se consideraría aumentar el número contratos con colaboradores, alcanzando un mayor impacto social.

Finalmente, con la creación de este producto saludable se espera beneficiar en la salud y el bienestar de los consumidores, fomentando que estos tengan mejores hábitos de alimentación lo que refleja un impacto positivo en los clientes, ya que adquieren un producto con mayor valor nutricional, bajo en azúcar y más natural.

9.2 Impacto ambiental

La empresa Dulce Terra desea manejar prácticas amigables con el medio ambiente, con el fin de tener el mínimo impacto, estableciendo estrategias que ayuden a minimizar los residuos generados en el proceso productivo y aprovechar en mayor medida recursos como el agua, la energía, entre otros. Además, se espera establecer relaciones con proveedores que manejen estas prácticas y den importancia al medio ambiente.

Para analizar el impacto que generaría la empresa a nivel ambiental con su puesta en marcha se elabora la matriz de Leopold, la cual puede ser observada en el Apéndice F. Este es un método cuantitativo que se utiliza para identificar el impacto ambiental de proyectos iniciales, evaluando los factores más relevantes relacionados con el entorno natural.

De acuerdo con el análisis realizado mediante la matriz de Leopold, los factores que presentan un mayor impacto negativo son: el territorio industrial dado a la generación de residuos no reciclables y el uso de energía eléctrica, la calidad de aire debido a la emisión de gases de efecto invernadero por el transporte del producto, la vegetación y la calidad del suelo.

Igualmente, dio como resultado que existen factores que pueden verse beneficiados con la puesta en marcha de la idea de negocio como serían: el estado de vida y la salud y seguridad, esto debido a que los colaboradores de la empresa contarán con los elementos de seguridad y la dotación necesaria para su protección, además de mejorar su calidad de vida por medio de la generación de empleos.

De acuerdo con los factores que presentan mayor impacto negativo, se elaboran estrategias que ayuden a mitigarlos como el correcto aprovechamiento de la materia prima con lo que el impacto de la vegetación sea mínimo, además de optimizar el agua en el proceso productivo controlando las cantidades para evitar desperdicios.

El chocolate gourmet será empacado en una capa de aluminio, debido a que este material conserva de forma óptima sus características, evitando el uso de plásticos en el producto, aunque el aluminio es un material con un impacto ambiental alto en su elaboración, este se puede reciclar y ser reutilizado sin perder sus propiedades, por lo que es una opción económica y con mayores ventajas medioambientales (Kandelin, 2018).

Se asegurará que los vehículos utilizados para el transporte del producto cuenten con un correcto funcionamiento disminuyendo los gases de efecto invernadero, igualmente se buscará realizar pocos envíos con mayores cantidades de producto al mes para evitar que sean elevados los transportes realizados.

Finalmente, se realizará un buen manejo de residuos por medio de reciclaje y la disminución de los mismos, además de realizar constantes mantenimientos a los equipos, estableciendo sistemas de seguridad y salud en el trabajo y optimizando los sistemas de energía.

10. Análisis financiero

En este capítulo se realiza el correspondiente análisis financiero de Dulce Terra con el fin de identificar y definir los recursos necesarios para la puesta en marcha y correcto funcionamiento de la empresa, además, permite evaluar la viabilidad de la idea de negocio. La evaluación financiera en forma detallada se encuentra en el Apéndice G.

10.1 Inversión inicial

10.1.1 Inversión en activos fijos

En la Tabla 13, se puede observar el valor total de la inversión fija estimada para la empresa, entre los que se encuentra la maquinaria y equipos requeridos, muebles y enseres, equipos de cómputo, entre otros.

Tabla 13*Inversión Fija Dulce Terra*

Activos Fijos	
Activo	Valor
Maquinaria y equipo	\$7'717.082
Muebles y enseres	\$1'189.100
Equipo de cómputo	\$2'532.400
Herramientas	\$434.000
Total	\$11'872.582

10.1.2 Inversión diferida

A continuación, se observan las inversiones diferidas presupuestadas para la empresa, las cuales son necesarias para la puesta en marcha como las adecuaciones de las instalaciones y los costos de legalización y publicidad, estos valores serán diferidos a cinco años.

Tabla 14*Inversión diferida Dulce Terra*

Activos diferidos	
Activos	Valor
Adecuaciones	\$2'000.000
Legalización de la empresa	\$500.000
Publicidad	\$800.000
Total	\$3'300.000

10.1.3 Inversión en capital de trabajo

En la Tabla 15 se puede observar el capital de trabajo necesario para que la empresa opere de manera óptima, este capital se calculó teniendo en cuenta que se requiere capital para los primeros tres meses de funcionamiento.

Tabla 15*Capital de Trabajo Dulce Terra*

Capital de trabajo	
Concepto	Valor
Costos del producto	\$17'870.322
Gastos de administración y ventas	\$16'414.119
Gastos financieros	\$650.278
Gravamen del 4x1000	\$161.000
Depreciaciones y amortizaciones	\$565.702
Total	\$34'530.017

10.1.4 Inversión total

La inversión total requerida para la puesta en marcha de la empresa Dulce Terra es de \$46'999.139, lo cual se puede observar a continuación en la Tabla 16 la cual contiene las diferentes inversiones necesarias para la idea de negocio.

Tabla 16

Inversión Total Dulce Terra

Inversión Total	
Concepto	Valor
Inversión Fija	\$11'872.582
Inversión Diferida	\$3'300.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$34'530.017
Total	\$49'702.599

10.1.5 Fuentes de financiamiento

Teniendo en cuenta la inversión necesaria para el funcionamiento de la empresa se debe tener presente cuáles serán las fuentes de financiamiento, de lo que el 29,58% será dado por aportes de socios o capital propio dando un valor de \$14'702.599. Dado esto, la empresa requiere tomar un préstamo por el valor faltante lo cual es el 70,42% de la inversión total.

El préstamo a tomar por Dulce Terra será de \$35'000.000, a una tasa efectiva anual del 11,88%, por 3 años, con estos valores se realiza la tabla correspondiente a la amortización del

préstamo dando una cuota anual de \$13'806.019,12. A continuación, se visualiza la tabla con los respectivos valores del crédito.

Tabla 17*Amortización de crédito*

Año	Pagos	Intereses	Abono	Saldo
0	-	-	-	\$35'000.000,00
1	\$13'806.019,12	\$3'422.028,19	\$10.383.990,93	\$24'616.009,07
2	\$13'806.019,12	\$2'188.218,88	\$11'617.800,25	\$12'998.208,82
3	\$13'806.019,12	\$807.810,30	\$12'998.208,82	-
Total	\$41'418.057,37	\$6'418.057,37	\$35'000.000	-

Con lo anterior, se estimó la tasa mínima de retorno (TRMM), utilizando el modelo CAPM, estableciendo una tasa de riesgo del 10%, una tasa de mercado de 3,22% y una beta apalancada de 0.8753, la cual corresponde a la industria de procesamiento de alimentos (Betas damodaran, 2020). Basado en esto, se obtuvo una tasa de oportunidad o de descuento del 15.93%, además, se calculó para los diferentes años el costo promedio ponderado de capital o WACC.

Tabla 18*Costo Promedio Ponderado de Capital*

	WACC				
Año	1	2	3	4	5
WACC	10,94%	13,4%	15,93%	15,93%	15,93%

10.2 Costos de producción

Los costos de producción del producto componen los costos por mano de obra directa (MOD), materia prima (MP) y los costos indirectos de fabricación (CIF), con esto, se establece que el costo de producir una unidad de chocolate gourmet es de \$5.962. Además, en la Tabla 19 se resumen los costos mensuales y anuales de la producción proyectada.

Tabla 19*Costos de Producción*

Costos de producción		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Mano de Obra Directa MOD	\$3'681.540	\$44'178.482
Materia Prima MP	\$1'067.740	\$12'812.880
Costos Indirectos CIF	\$1'207.494	\$14'489.926
Total	\$5'956.774	\$71'481.288

10.3 Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración contemplan las depreciaciones, arriendo, servicios públicos nómina, entre otros gastos, los cuales fueron prorrateados dando un valor mensual de \$ 5'471.373 y un valor anual de \$65'656.478. En el análisis financiero expuesto en el Apéndice G pueden observarse a mayor detalle estos gastos.

Tabla 20*Gastos de Administración y ventas*

Gastos de administración y ventas		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Mantenimiento	\$6.331	\$75.972
Seguros	\$3.049	\$31.823
Depreciaciones	\$46.608	\$559.297
Arrendamiento	\$45.000	\$540.000
Servicios	\$111.000	\$1'332.000
Publicidad	\$70.000	\$840.000
Papelería	\$10.000	\$120.000
Amortización	\$55.000	\$660.000
Contratación Externa	\$300.000	\$3'600.000
Nómina	\$4'779.782	\$57'357.385
Total	\$5'471.373	\$65'656.478

10.4 Precio y proyección de ventas

Calculados los costos y gastos de producción, se procede a establecer el precio de venta del producto con un margen de utilidad de 15%, el cual se fija en \$7.000 por una unidad de 80gr de chocolate gourmet en el primer año de la puesta en marcha de la empresa.

Igualmente, se proyectaron las unidades a vender y los ingresos operacionales para los primeros cinco años de operación, teniendo en cuenta un crecimiento de 3,2% para cada año, la cual corresponde al crecimiento del PIB estimado para el año 2023 por los analistas de la encuesta FocusEconomics (Valora Analitik, 2022).

Tabla 21

Ventas proyectadas

	Proyección de ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a vender	23.000	23.736	24.496	25.279	26.088
Precio de venta	\$7.000	\$7.245	\$7.499	\$7.761	\$8.033
Ingresos operacionales	\$161'000.000	\$171'967.320	\$183'681.734	\$196'194.134	\$209'558.878

10.5 Estados financieros

Se realizaron los respectivos estados financieros proyectados a cinco años para la empresa Dulce Terra. A continuación, se encuentran algunos de estos estados además de poder ser visualizados en el Apéndice G en la pestaña de “proyecciones”.

El incremento en los costos y gastos variables, de todos los años se da con una tasa de inflación de 3,9% para cada año, la cual fue estimada en la encuesta FocusEconomics, elaborada por LatinFocus Consensus para enero del 2022, donde se mantiene un pronóstico de crecimiento de la economía nacional (Valora Analitik, 2022), dadas las proyecciones del sector, se establece una cifra de 3,5% para el incremento de los costos y gastos, la cual es razonable para la puesta en marcha de la empresa y el entorno del sector.

10.5.1 Estado de costos

Con base en los inventarios y costos proyectados, se elaboró el estado de costos, estableciendo los costos de materia prima consumida y el costo de la mercancía vendida, este se puede observar en la Tabla 22, además, pueden ser visualizados en el Apéndice G.

Tabla 22*Estado de costos*

	Estado de costos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo MP consumida	\$12'778.712	\$13'187.631	\$13'609.635	\$14'039.276	\$14'564.814
CMV	\$137'103.598	\$141'490.913	\$146'018.623	\$150'685.351	\$155'583.563

10.5.2 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para la empresa se encuentra en la Tabla 23, el cual fue realizado teniendo en cuenta el aumento de la demanda en cada año, arrojando las utilidades de esta proyección.

Tabla 23*Estado de Resultados Proyectado*

	Estado de Resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	\$89'518.712	\$97'984.187	\$107'109.191	\$116'941.552	\$127'532.465
Utilidad Operacional	\$23'862.234	\$30'029.732	\$36'776.331	\$44'147.041	\$52'190.137
UAI	\$19'796.206	\$27'153.644	\$35'233.793	\$43'362.265	\$51'351.902
Utilidad Neta	\$13'263.458	\$18'192.942	\$23'606.642	\$29'052.717	\$34'405.774
Utilidad del Ejercicio	\$11'937.112	\$16'373.647	\$21'245.977	\$26'147.446	\$30'965.197

10.5.3 Balance general

En la Tabla 24, se observa el balance general proyectado a cinco años de la empresa, en esta se refleja la situación financiera en los primeros años de su puesta en marcha relacionando los

activos, pasivos y patrimonio. Los cálculos en el balance general fueron realizados teniendo en cuenta el incremento en cada año correspondiente a la inflación.

Tabla 24

Balance General Proyectado

Balance General						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$49'702.599	\$60'182.554	\$69'129.818	\$82'529.961	\$114'301.463	\$151'387.239
Pasivos	\$35'000.000	\$32'216.497	\$23'060.819	\$12'764.321	\$15'483.105	\$18'163.107
Patrimonio	\$14'702.599	\$27'966.057	\$46'158.999	\$69'765.640	\$98'818.358	\$133'224.132

10.5.4 Flujo de caja

El flujo de caja es un indicador importante ya que este expone la liquidez de la empresa y hace referencia a todas las entradas y salidas de dinero. En el caso de Dulce Terra, se observa que se tiene liquidez para solventar deuda, ya que el flujo de caja neto fue positivo en todos los años proyectados. Con esto, la empresa puede reinvertir en el negocio, además de liquidar deudas, pagar gastos, entre otros.

Los cálculos correspondientes al flujo de caja proyectado se encuentran en el Apéndice G, en el cuadro 33 del apartado proyecciones, en el que se puede observar a detalle los valores de los diferentes años. Igualmente, en la Tabla 25 se muestra un resumen del flujo de caja.

Tabla 25

Flujo de Caja proyectado

Flujo de Caja					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja bruto	\$90'562.223	\$90'027.698	\$108'152.702	\$117'985.063	\$128'575.967
FCL	\$26'125.042	\$25'759.793	\$30'078.436	\$34'782.698	\$40'143.398
Flujo Neto de Caja	\$11'675.023	\$11'265.904	\$15'537.690	\$33'997.921	\$182'975.320

Con un incremento en las ventas estimado en 3.2%, se ve reflejado un crecimiento para todos los años en la utilidad neta y el flujo de caja, a pesar del aumento de costos y gastos en la producción. Cabe resaltar, que para el último año proyectado en el flujo de caja se calculó el valor residual, lo que hace aumentar este valor considerablemente.

10.6 Evaluación financiera

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se calculó el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). Los resultados obtenidos se pueden observar a continuación en la Tabla 26.

Tabla 26

Evaluación financiera

Año	Flujo esperado	Tasa de descuento	Factor de descuento	Valor actual
0	-\$49'702.599	10,94%	1,000000	-\$49'702.599
1	\$26'125.042	13,40%	0,881799	\$23'037.036
2	\$25'759.793	15,93%	0,744001	\$19'165.300
3	\$30'078.436	15,93%	0,641741	\$19'302.570
4	\$34'782.698	15,93%	0,553537	\$19'253.503
5	\$40'143.398	15,93%	0,477456	\$19'166.696
Valor Presente Neto				\$50'222.505
TIR				50,29%

El valor presente neto de la empresa Dulce Terra es de \$50'222.505 con una tasa de descuento de 10.94% para el año cero, además, la tasa interna de retorno del proyecto es de 50,29% dando como resultado un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de un año y once meses. Con lo anterior se concluye que el proyecto tiene viabilidad financiera, puesto que el VPN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

10.7 Análisis de escenarios

10.7.1 Optimista

Tomando los valores anteriores como un escenario probable, se realizaron los cálculos con el fin de obtener un escenario más optimista del proyecto. Para evaluar la empresa desde este escenario se tomó constante el precio de venta y se proyectó un aumento del 5% en las ventas para cada uno de los cinco años planteados anteriormente. A continuación, se exponen los cálculos obtenidos en un escenario positivo.

Tabla 27

Estado de resultados escenario optimista

Estado de Resultados escenario optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$21'313.458	\$26'517.032	\$32'222.429	\$37'979.287	\$43'663.811
Utilidad del Ejercicio	\$19'987.112	\$24'697.738	\$29'861.765	\$35'074.016	\$40'223.234

Tabla 28

Flujo de caja escenario optimista

Flujo de Caja escenario optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL	\$34'175.042	\$34'358.159	\$39'262.523	\$44'592.404	\$50'621.342
Flujo Neto de Caja	\$19'725.023	\$19'864.270	\$24'721.777	\$43'807.628	\$193'453.264

Tabla 29

Indicadores financieros escenario optimista

Indicadores financieros escenario optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	64%	64%	66%	64%	54%
RP	189%	127%	95%	75%	61%
EVA	51%	48%	50%	48%	38%

Tabla 30*Evaluación financiera escenario optimista*

Evaluación financiera escenario optimista	
VPN	\$79'387.094
TIR	68,72%
ROA	17 meses

Con una mayor cantidad de unidades vendidas se proyecta un valor presente neto de \$79'387.094, además, de una TIR de 68,72% y un periodo de recuperación de la inversión más corto de 17 meses, dando una diferencia de diez meses con el escenario más probable.

10.7.2 Probable

El escenario probable es el trabajado previamente en el documento y en la presente sección, de cumplir con las ventas proyectadas la idea de negocio presenta viabilidad y daría como resultado utilidades y rentabilidad a la empresa.

10.7.3 Pesimista

Para la elaboración del escenario pesimista se disminuyeron las ventas en un 10% en cada uno de los cinco años planteados anteriormente, manteniendo constante el precio de venta del producto, a continuación, se observan los diferentes cálculos obtenidos.

Tabla 31*Estado de resultados escenario pesimista*

Estado de Resultados escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ -2'836.542	\$721.934	\$4'670.169	\$8'550.167	\$12'229.979
Utilidad del Ejercicio	\$ -4'162.888	\$ -1'097.360	\$2'309.505	\$5'644.895	\$8'789.402

Tabla 32*Flujo de caja escenario pesimista*

Flujo de Caja escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL	\$10'025.042	\$8'563.061	\$11'710.263	\$15'163.284	\$19'187.510
Flujo Neto de Caja	\$ -4'424.977	\$ -5'930.828	\$ -2'830.483	\$14'378.508	\$162'019.432

Tabla 33*Indicadores financieros escenario pesimista*

Indicadores financieros escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	16%	21%	26%	29%	26%
RP	25%	35%	35%	33%	30%
EVA	2%	7%	10%	13%	10%

Tabla 34*Evaluación financiera escenario pesimista*

Evaluación financiera escenario pesimista	
VPN	- \$9'614.950
TIR	8,28%
PRI	51 meses

Con esto, se obtuvo un VPN de \$-9'614.950, una TIR de 8,28% y un periodo de recuperación de 51 meses, lo que es mucho mayor a los escenarios observados anteriormente.

Con los escenarios planteados se concluye, que el proyecto es factible siempre y cuando cumpla con las ventas presupuestadas ya que de no ser así se puede presentar un escenario como el pesimista calculado anteriormente, esto se refleja ya que para el ultimo escenario el VPN es

negativo y la TIR es menor que la tasa de descuento, de alcanzar o superar las ventas proyectadas, la empresa daría como resultado utilidades y rentabilidad a la idea de negocio.

11. Direccionamiento estratégico

En esta etapa se realiza el direccionamiento estratégico de la empresa, estableciendo la misión y visión, además de realizar un análisis interno y externo, con el fin de definir estrategias que vayan acorde a los objetivos enmarcados por Dulce Terra.

11.1 Descripción de la empresa

Dulce Terra es una empresa de origen chucureño, la cual busca brindar a los consumidores chocolate gourmet, un producto a base de chocolate con menor cantidad de azúcar y más natural, aprovechando la gran producción que se da de este fruto en la región.

Con esta empresa se busca dar un valor agregado a este producto, además de aportar al desarrollo del municipio de la mano de colaboradores talentosos que deseen salir adelante y comprometerse con los objetivos de la empresa.

11.2 Misión

Ofrecer productos más saludables y naturales con mayores cantidades de cacao que brinden aportes a la salud y el bienestar de los consumidores, con altos estándares de calidad y siendo un complemento en la alimentación.

11.3 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel departamental, siendo Dulce Terra líder en la fabricación de chocolate gourmet a nivel regional, posicionándose en el mercado como una empresa interesada por el bienestar de los consumidores.

11.4 Valores corporativos

- **Responsabilidad:** Este es un valor importante para la empresa puesto que se debe tener cumplimiento con lo estipulado por la empresa, además de ser ambiental y socialmente responsable.

- **Honestidad:** La empresa cumplirá su trabajo de forma transparente, siempre siendo clara con sus proveedores, colaboradores y clientes, de esta forma se podrán establecer relaciones estables de confianza con la empresa.

- **Respeto:** En la empresa se manejará un ambiente laboral de respeto, igualdad y empatía con todos los integrantes internos y externos, fortaleciendo las relaciones personales.

- **Compromiso:** Cada colaborador de la empresa estará comprometido con el desarrollo y crecimiento de Dulce Terra, realizando sus labores de la mejor forma y tratando de mejorar.

- **Trabajo en equipo:** Dulce Terra contará con un equipo encaminado hacia los objetivos de la empresa, de lo que se espera un trabajo en conjunto para alcanzar todas las metas pactadas.

- **Aprendizaje:** En la empresa se buscará cada día aprender y mejorar los procesos llevados a cabo, conociendo la nueva tecnología del mercado, y aplicando mejores formas de llevar a cabo las actividades.

11.5 Modelo de negocio

El modelo de negocio se encuentra en el Apéndice H, el cual se realizó utilizando el modelo CANVAS, donde se analizaron los principales aspectos que se involucran en la idea de negocio y que influyen directamente en el entorno del modelo.

11.6 Matriz DOFA

En la Tabla 35 se observa la matriz DOFA, en la cual se realiza el análisis interno y externo de la empresa Dulce Terra, lo que permite identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y

amenazas que se presentan en la empresa, estableciendo estrategias que puedan maximizar o afrontar estas circunstancias encaminadas a los objetivos pactados por la empresa.

Tabla 35

Matriz DOFA empresa Dulce Terra

Matriz DOFA – Empresa DULCE TERRA	
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Producto de calidad y alto porcentaje de cacao.</p> <p>F2. Facilidad de acceso a materia prima.</p> <p>F3. Cercanía a materia prima.</p> <p>F4. Precio del producto.</p> <p>F5. Insumos de alta calidad.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Baja capacidad productiva inicial.</p> <p>D2. Falta de tecnificación en el proceso.</p> <p>D3. Maquinaria limitada, no industrial.</p> <p>D4. Poco conocimiento de la industria.</p> <p>D5. Posicionamiento de la marca.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Gran producción a nivel regional de cacao.</p> <p>O2. Crecimiento de tendencia de consumo de productos saludables.</p> <p>O3. Fácil acceso a redes sociales y medios digitales.</p> <p>O4. Beneficios del gobierno a nuevos emprendedores.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Competencia posicionada y con mayor trayectoria.</p> <p>A2. Productos similares ofrecidos por la competencia.</p> <p>A3. Bajo consumo por falta de conocimiento del producto.</p> <p>A4. Altos costos de transporte.</p>

Con base en la matriz identificada anteriormente, se establecieron las estrategias respectivas para potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y afrontar las amenazas, las cuales pueden ser visualizadas a continuación.

Tabla 36

Estrategias DOFA

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos		

<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar los beneficios del producto, resaltando características como su precio y calidad por medio de las redes sociales. (F1, F4, O3, O2). • Establecer relaciones fuertes con los proveedores, obteniendo siempre productos de buena calidad y fácilmente, aprovechando la cercanía con estos. (F2, F3, F5, O1). • Aprovechar la calidad de la materia prima y la gran producción que se da en la región obteniendo un factor diferenciador en el producto. (F1, F5, O1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los beneficios que ofrece el gobierno para obtener mayores fuentes de financiación, adquiriendo mejor maquinaria y aumentando la capacidad de la empresa. (D1, D2, D3, O4). • Realizar publicidad del producto para dar a conocer la marca resaltando su materia prima y que es un producto más saludable. (D5, O2).
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los beneficios que tiene el consumo del producto, además de resaltar los factores diferenciadores de este frente a los demás productos de la competencia. (F1, A1, A2, A3). • Diseñar estrategias publicitarias para el posicionamiento de la marca en el mercado. (F1, A1). • Establecer relaciones a largo plazo con operador logístico para obtener mejores precios de distribución, dando un precio al producto que supla estos costos. (F4, A4). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar promociones o descuentos por compras en grandes volúmenes, dando a conocer el producto y aportando al reconocimiento de la marca. (D5, A3). • Destacar los factores diferenciadores del producto desde la puesta en marcha para mitigar las amenazas de la competencia. (D5, A1, A2).

12. Conclusiones

La industria chocolatera se encuentra en un buen momento, a pesar del impacto ocasionado por la emergencia sanitaria, lo que refleja una oportunidad para Dulce Terra de incursionar en este sector ofreciendo un producto de calidad y natural como lo es el chocolate gourmet, con la idea de negocio se desea llegar a los consumidores que buscan mejorar sus hábitos alimenticios con la creciente tendencia al consumo de alimentos saludables.

Con los datos obtenidos en la investigación de mercados, se observa el deseo de los consumidores por consumir productos que contengan mayores beneficios a su salud tomando conciencia de lo que consumen, además, se observó que la mayoría de los encuestados estaban interesados en adquirir el producto con lo que se obtuvo información respecto a las preferencias de consumo como presentación, precio, entre otros.

Dada la información obtenida, se concluye que el chocolate es frecuentemente consumido, por lo que el producto puede llegar a tener buena aceptación siempre y cuando se implementen estrategias de marketing efectivas que permitan la promoción y distribución del chocolate gourmet, además del posicionamiento de la marca.

Con el estudio técnico se estableció el proceso productivo del chocolate gourmet, además de los recursos necesarios en maquinaria, equipos y demás factores relevantes para una correcta fabricación, igualmente, se estableció la ubicación de la planta, la cual fue seleccionada por ser la posición más favorable respecto a factores como la accesibilidad y la cercanía con los proveedores.

De igual manera, con el estudio técnico se estableció la inversión que requiere la empresa para adquirir los diversos recursos necesarios, para el caso de Dulce Terra la inversión en activos fijos de maquinaria y equipo es la más elevada, puesto que se necesitan equipos que puedan suplir

los requerimientos de la demanda, cabe resaltar que la maquinaria escogida en este plan de negocio no es la más especializada y avanzada de la industria.

Igualmente, se calcularon los costos relacionados directamente a la producción, con lo que se determinó que la empresa cuenta con una fuerte relación con el proveedor de su principal materia prima, puesto que, como se mencionó en diferentes oportunidades la familia del autor cuenta con una finca productora de cacao, lo que beneficia a la empresa con un producto de calidad y de fácil acceso.

Se determinaron los cargos requeridos en la empresa por medio del análisis organizativo, estableciendo el número de colaboradores que se necesitan en las diferentes áreas para el óptimo funcionamiento de la empresa, definiendo los manuales de funciones para cada cargo y la estructura salarial presupuestadas para Dulce Terra.

Por medio del marco legal se estableció la constitución legal de Dulce Terra como una sociedad por acciones simplificadas, además, se establecieron los requerimientos legales con que debe cumplir la empresa y el producto como los niveles de cadmio que debe tener el chocolate gourmet. Igualmente, con este estudio se pudo reconocer las diferentes iniciativas del gobierno nacional para incentivar la creación de nuevas empresas y los programas que existen para financiamiento.

El impacto social que se dará con la puesta en marcha de la empresa en el municipio de San Vicente de Chucurí es favorable, puesto que se impulsa el empleo y el desarrollo en la región, además, de contribuir con las condiciones de vida de quienes infieren directamente en el proyecto.

La creación de la empresa ocasionará un impacto ambiental, aunque este no es elevado se establecieron estrategias en el transporte y la producción del producto que ayuden a mitigar estos

impactos, como lo es el caso del empaque evitando el uso de plásticos, el correcto manejo de los residuos, entre otros.

De igual forma, se realizó el estudio financiero, con el que se determinaron los costos y gastos en los que incurre la empresa, además, de evidenciar la viabilidad del proyecto por medio de criterios de decisión. Asimismo, se establecieron diferentes escenarios en los que la idea de negocio arrojó resultados favorables, cabe resaltar la importancia de cumplir con las ventas proyectadas ya que de no ser así la empresa cae en riesgo de solvencia económica.

Finalmente, se elaboró el direccionamiento estratégico de la idea de negocio, estableciendo los objetivos que se desean alcanzar, misión y visión de la empresa, igualmente, se realizó un análisis interno con el fin de establecer estrategias que estén encaminadas a los objetivos que se quieren lograr por Dulce Terra.

El desarrollo del plan de negocio deja en evidencia los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, ya que fue necesario implementarlos en la elaboración de este proyecto, contemplando los diversos factores que se deben tener presentes en la creación de una empresa, lo que permite aplicar los conceptos vistos en situaciones reales de la industria.

13. Recomendaciones

El entorno de la empresa debe ser analizado constantemente con el fin de conocer las variaciones del mercado, teniendo presentes cuales son los requerimientos de los consumidores y poder aplicar estrategias que estén encaminadas a estas necesidades y que puedan brindar a la empresa la posibilidad de expandirse a otros departamentos.

La idea de negocio puede ampliar su portafolio de productos puesto que hay gran diversidad de derivados del cacao que podrían ser comercializados por la empresa y que tienen la posibilidad de establecerse en el mercado, como cacao en polvo, chocolate de mesa, manteca de cacao, entre otros, lo cual ayudaría al desarrollo y crecimiento de la empresa a largo plazo.

Se recomienda realizar a futuro un estudio financiero de la empresa para conocer su situación financiera, conociendo si es pertinente adquirir activos como un vehículo propio con el que se evitaría subcontratar una empresa externa que se encargue de las operaciones logísticas de distribución del producto.

Igualmente, se debe tener presente que la maquinaria escogida para el plan de negocio no es la más novedosa y especializada de la industria por lo que se recomienda a futuro contemplar la posibilidad de adquirir equipos más avanzados que puedan suplir los requerimientos de producción a medida que aumente la demanda.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de San Vicente de Chucurí. (2020). *Plan de desarrollo municipio de San Vicente de Chucurí 2020 - 2023*. Obtenido de https://sanvicentede-chucurisantander.micolombiadigital.gov.co/sites/sanvicentede-chucurisantander/content/files/000716/35784_pdm-san-vicente-avanza-con-equidad.pdf
- The Food Tech. (2021). *The Food Tech*. Obtenido de Generación Z, la más preocupada por mejorar su alimentación: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/generacion-z-la-mas-preocupada-por-mejorar-su-alimentacion/>
- Alcaldía de San Vicente de Chucurí. (2018). *Nuestro municipio*. Obtenido de <http://www.sanvicentede-chucuri-santander.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía San Vicente de Chucurí. (2003). *Plan de básico de ordenamiento territorial*. Obtenido de https://sanvicentede-chucurisantander.micolombiadigital.gov.co/sites/sanvicentede-chucurisantander/content/files/000008/375_pbot.pdf
- ANDI. (2019). *Chocolatería, una industria que crece sosteniblemente en el país*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15568-chocolateria-una-industria-que-crece-so>
- ANDI. (2019). *Industria de alimentos: Una industria que innova y construye país*. Obtenido de Andi: <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIA Alimentos.pdf>
- BBVA. (2018). *Comprar en línea, una forma de ahorrar*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/comprar-en-linea-una-forma-de-ahorrar/>
- Betas damodaran. (2020). *Finanzas corporativas*. Obtenido de <http://www.betasdamodaran.site/>

- Bojanic, A. (2020). *Colombia: una despensa para el mundo*. Obtenido de Semana:
<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/colombia-esta-de-vuelta/articulo/colombia-una-despensa-para-el-mundo-segun-fao/679110/>
- Bustos, F. (2021). *Revista PyM*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/comunicacion/ruby-llega-a-colombia-y-estudia-el-mercado-de-cacao-en-el-pais>
- Castro, A. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- CCB. (s.f.). *¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas?* Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- ccc. (s.f.). *Como crear empresa*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali:
<https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Chinarro, L. (2019). *Mejoramiento el impacto social y ambiental de proyectos desde la capacitación*. Obtenido de Hablemos de sostenibilidad y cambio climático:
<https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/preia-capacitacion/>
- Chocolater Torras. (s.f.). Obtenido de <https://chocolatestorras.com/comer-chocolate-todos-los-dias/>
- Cluster. (s.f.). *Cluster Santander*. Obtenido de <https://clustersantander.com/bienvenido-cluster-cacao/>

Cueto, P. M. (s.f.). *El análisis organizacional*. Obtenido de pablomartincueto.com.ar:

<http://www.pablomartincueto.com.ar/analisis/04Analisis%20Organizacional.pdf>

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Obtenido de

<https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

DANE. (2018). *Proyección de Población*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Decreto 3075 de 1997. (1997). Obtenido de Ministerio de salud:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

DNP. (2013). *Estudio legal*. Obtenido de Curso virtual gestión de la inversión pública:

<http://red.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.2.2-estudio-legal.html>

El espectador. (2021). *Economía colombiana crecerá 7,2 % en 2021: Fedesarrollo*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/economia-colombiana-crecera-72-en-2021-fedesarrollo/>

Erem, S. Y. (2014). *Como lograr una vida saludable*. Obtenido de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-07522014000100018

ESERP Business School. (2019). *¿Qué es y cómo hacer un análisis pestel?* Obtenido de ESERP:

<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

EVA. (2016). *Ley 1780 de 2016*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>

Evok. (s.f.). *Cuatro beneficios del chocolate amargo a tu vida*. Obtenido de Evok:

<https://www.evok.com.co/blog-vida-evok/4-beneficios-del-chocolate-amargo-para-tu-vida/>

FAO. (2019). *Alimentos, mucho más de lo que se ve en el plato*. Obtenido de FAO en Colombia:

<http://www.fao.org/colombia/noticias/detail-events/es/c/1239404/>

FAO. (2021). *Cómo analizar el desempeño organizacional*. Obtenido de Organización de las

Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>

Fedecacao. (2020). *BOLETÍN DE PRENSA - Así quedó el ranking de producción de cacao en*

Colombia. Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1193-boletin-de-prensa-asi-queda-el-ranking-de-produccion-de-cacao-en-colombia>

Fedecacao. (2021). *Año cacaotero 2020-2021*. Obtenido de

<https://www.fedecacao.com.co/post/a%C3%B1o-cacaotero-2020-2021-el-de-mayor-producci%C3%B3n-de-cacao-en-la-historia-de-colombia>

Fondo emprender. (s.f.). Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>

Free 3D. (2020). *Barra De Chocolate Empaque Marrón Abierto 02*. Obtenido de

<https://free3d.com/es/modelo-3d/chocolate-bar-brown-packaging-opened-02-2454.html>

Galán, J. S. (2015). *Plan de Negocio*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

Gerencie. (2021). *Disminución de la jornada laboral en Colombia*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/disminucion-de-la-jornada-laboral-en-colombia.html>

Gerencie. (2021). *Obligaciones tributarias de una S.A.S*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>

Gobernación de Santander . (2020). *Plan de Desarrollo 2020 - 2023*. Obtenido de

<https://www.santander.gov.co/index.php/documentos-planeacion/send/2200-plan-de-desarrollo-2020-2023/18585-pdd-2020-2023-completo-pts-nna-aprobado>

Gobernación de Santander. (2019). *Santander Nos Unió y mejoró la calidad de vida en el departamento*. Obtenido de

<https://www.santander.gov.co/index.php/actualidad/item/4478-santander-nos-unio-y-mejoro-la-calidad-de-vida-en-el-departamento>

Gomez, A. M. (2021). *Facultad de Economía UNAM*. Obtenido de Economia.unam.mx: El estudio técnico conforma la segunda etapa de los proyectos de inversión,

Gomez, V. (2019). *Matriz de Leopold: para qué sirve, ventajas, ejemplos*. Obtenido de Liferder:

<https://www.liferder.com/matriz-de-leopold/>

Guevara, L. M. (2018). *Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Ecoe Ediciones .

- International Institute for Sustainable Development. (2016). *Matriz de Leopold*. Obtenido de IISD: <https://www.iisd.org/learning/eia/es/wp-content/uploads/2016/06/ES-Leopold-Matrix.pdf>
- International Institute for Sustainable Development. (2016). *Evaluación de Impacto Social (EIS)*. Obtenido de iisd: <https://www.iisd.org/learning/eia/es/wp-content/uploads/2016/06/ES-SIA.pdf>
- Invima. (2017). *Programa nacional de vigilancia y control de cadmio en productos derivados del cacao*. Obtenido de Dirección de Alimentos y Bebida INVIMA: <https://www.invima.gov.co/documents/20143/441038/Documento-tecnico-Cadmio-en-cacao.pdf/36200805-c21d-c444-ee08-47a0f6c8c230>
- Isotools Excellence. (2019). *Evaluación del impacto ambiental, económico y social*. Obtenido de Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia: <https://www.isotools.org/2019/10/07/evaluacion-del-impacto-ambiental-economico-y-social/>
- Kandelin, E. S. (2018). *Desjardin*. Obtenido de <https://www.desjardin.fr/es/blog/how-aluminium-and-tinplate-are-better-than-plastic-packages>
- Konstantas, A., K.Jeswani, H., Stamford, L., & Azapagic, A. (2018). *Environmental impacts of chocolate production and consumption in the UK*. Obtenido de Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963996918301273>
- Ley 1943 de 2018*. (2018). Obtenido de Sistema Único de Información Normativa: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30036049>

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2020). *Estructura organizacional: qué es, elementos, principios y actividades de una organización y áreas de mando*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-estructura-organizacional/>

Martínez, I. R., Martínez, L. C., & Vázquez, I. I. (s.f.). *La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones*. Obtenido de Universidad autónoma del estado de Hidalgo:
[https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html#:~:text=El%20an%C3%](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html#:~:text=El%20an%C3%91lisis%20de%20los%20estados%20financieros,~:text=El%20an%C3%91lisis%20de%20los%20estados%20financieros)

Mestre, M. S. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Pirámide.

Ministerio de Trabajo. (2019). *Tabla de Clasificación de actividades económicas*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59926232/Proyecto+Decreto+-+Actualizacion+Tabla+de+Clasificacion+de+Actividades+Economicas+-+Sistema+General+de+Riesgos+Laborales.pdf>

MinTic. (2021). *Acceso a internet en Colombia se aceleró durante la pandemia*. Obtenido de Ministerio de las TIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/161793:Acceso-a-internet-en-Colombia-se-acelero-durante-la-pandemia>

Moyano, L. E. (2019). *Plan de Negocios*. Editorial Macro.

Municipalidad provincial de Moyobamba. (s.f.). *Manual de organización y funciones (MOF)*. Obtenido de [munimoyobamba.gob.pe](http://www.munimoyobamba.gob.pe):
http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mof.php

Oriente Noticias. (2020). *7.500 toneladas de cacao se producen al año en San Vicente de Chucurí*. Obtenido de <https://noticias.canaltro.com/7-500-toneladas-de-cacao-se-producen-al-ano-en-san-vicente-de-chucuri/>

Ortegón, C. (2019). *Planeación estratégica: Qué es y cómo hacerla para tu empresa*. Obtenido de in marketing: <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>

Pedros, D. M. (2012). *Análisis del entorno*. Editorial Díaz de Santos, S.A.

Portafolio. (2021). *Economía del país creció 28,7% en abril, según el Dane*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/crecimiento-de-la-economia-colombiana-a-abril-del-2021-segun-el-dane-553090>

Profima. (2018). *Análisis financiero de una empresa*. Obtenido de Profima: El análisis financiero de una empresa permite interpretar de manera práctica la información mostrada en los estados financieros (balance general y estado de resultados), para la realización de un diagnóstico sobre la situación actual y las perspectivas de

Profima. (2018). *Evaluación financiera de proyectos*. Obtenido de <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/39-evaluacion-financiera-de-proyectos>

Quiroa, M. (2019). *Análisis del entorno*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-del-entorno-marketing.html>

Quiroga, M. (2020). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

RED ADELCO . (2020). *Diálogo sectorial: la cadena del cacao en los tiempos del COVID-19*.

Obtenido de <https://www.redadelco.org/noticias/dialogo-sectorial-la-cadena-del-cacao-en-los-tiempos-del-covid-19.php>

Resolución 1511 de 2011. (2011). Obtenido de Ministerio de Salud:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-1511-de-2011.pdf>

Resolución 2674 de 2013. (2013). Obtenido de Ministerio de Salud:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Resolución 333 de 2011. (s.f.). Obtenido de Fedepanela:

<https://fedepanela.org.co/gremio/descargas/resolucion-333-de-2011/>

Resolución 666 de 2020. (2020). Obtenido de Ministerio de Salud:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf

Resolución 719 de 2015. (s.f.). Obtenido de Invima:

<https://www.invima.gov.co/documents/20143/344791/resoluci%C3%B3n0719de2015anexo%C3%A9cnico.pdf>

Secretaria General - Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). *Marco Legal Normatividad*. Obtenido de

victimasbogota.gov.co: <https://victimasbogota.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad>

Sectorial. (2021). *Chocolate y confitería*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/chocolate-y-confiteria>

Semana. (2020). *Colombia, entre los países con peor calidad de vida de Latinoamérica*.

Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/cual-es-la-calidad-de-vida-de-colombia/302621/>

Semana. (2020). *El sector de alimentos no dejó de producir durante la emergencia*. Obtenido de

<https://www.semana.com/empresas/articulo/la-produccion-del-sector-alimenticio-no-paro-por-la-covid-19/290589/>

Valora Analitik. (2022). *Encuesta FocusEconomics de enero: aumenta pronóstico de inflación para Colombia en 2022*. Obtenido de

[https://www.valoraanalitik.com/2022/01/19/focuseconomics-pronostico-inflacion-colombia-](https://www.valoraanalitik.com/2022/01/19/focuseconomics-pronostico-inflacion-colombia-2022/#:~:text=De%20otro%20lado%2C%20los%20analistas,del%20Banco%20de%20la%20Rep%C3%ABlica.)

[2022/#:~:text=De%20otro%20lado%2C%20los%20analistas,del%20Banco%20de%20la%20Rep%C3%ABlica.](https://www.valoraanalitik.com/2022/01/19/focuseconomics-pronostico-inflacion-colombia-2022/#:~:text=De%20otro%20lado%2C%20los%20analistas,del%20Banco%20de%20la%20Rep%C3%ABlica.)

Vanguardia. (2021). *Compras online aumentaron 44%, en el primer trimestre*. Obtenido de

Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/compras-online-aumentaron-44-en-el-primer-trimestre-CI3903730>

Vanguardia. (2021). *En 2020, las ventas por comercio electrónico crecieron 30,6%*. Obtenido de

Vanguardia : <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/en-2020-las-ventas-por-comercio-electronico-crecieron-306-FJ3649575>

Vita, L. (2021). *La República*. Obtenido de Por cuenta de la pandemia del covid-19 aumentó el consumo de snacks saludables: <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/por-cuenta-de-la-pandemia-del-covid-19-aumento-el-consumo-de-snacks-saludables-3111119>