

Fundación Universitaria
SAN MATEO

GASTRONOMÍA



Fundación Universitaria
SAN MATEO

TECNOLOGIA EN GESTION GASTRONOMICA Y DE BEBIDAS

CHOCOLATERIA CREATIVA OBASUA

BRIAN SMITH OBANDO ESTUPIÑAN
SANDRA MILENA SUAREZ SUAREZ

DIRECTOR (A)
INGRID MARCELA PEÑUELA DIAZ

BOGOTA
2019

NOTA DE SALVEDAD DE RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

“La Fundación Universitaria San Mateo NO se hace responsable de los conceptos emitidos en el presente documento, el departamento de investigaciones velará por el rigor metodológico de la investigación”.

CONTENIDO

CAPITULO I	14
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	14
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL:.....	14
OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	14
CAPITULO II	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	16
1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	20
2. ESTRATEGIAS DE MERCADO	21
2.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	21
2.2. OFERTA DE VALOR	21
2.3. ANÁLISIS DOFA.....	22
2.4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	24
2.5. ESTRATEGIAS DE PRECIO	24
2.6. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	25

2.7. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	25
2.8. ESTRATEGIAS DE SERVICIO	25
2.9. Estrategias de aprovisionamiento	26
2.10. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	26
2.10.1 Plan de ventas	29
Plan de Ventas Empresa.....	29
3. PLAN DE OPERACIONES	29
3.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	29
3.2. ESTADO DE DESARROLLO	31
3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	33
3.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	34
3.5. PLAN DE PRODUCCIÓN	36
3.6. PLAN DE COMPRAS	36
3.7. MICRO Y MACRO LOCALIZACIÓN.....	37
3.8. INFRAESTRUCTURA	38
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	39
4.1. SELECCIÓN DE PERSONAL	39
4.2. CONTRATACIÓN	40
4.3. EVALUACIÓN.....	40
CAPITULO III	41
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41

5. PLAN FINANCIERO	41
5.1. FLUJO DE CAJA.....	41
5.2. FINANCIAMIENTO	42
5.3. PRESUPUESTO	42
CAPÍTULO V.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO ANEXO

Figura 1: <i>Áreas Productoras de Cacao. Fuente: Ministerio de Agricultura.</i>	17
Figura 2: <i>Balanza Comercial Productos de Cacao. Fuente: DANE-DIAN</i>	18
Tabla 1	19
Ranking de Países Importadores de Cacao.....	19
Figura 3: <i>Principales Empresas del Sector Chocolatero. Fuente Trade Map 2014</i>	20
Tabla 2	26
Inversión para el Proyecto.....	26
Tabla 3	27
Gastos y Costos Fijos.....	27
Tabla 4.	27
Activos Fijos y Capacidad de Produccion	27
Tabla 5	28
Fijación de Precios.....	28
Tabla 6:	28
Precios Variables A 5 años.....	28
Tabla 7:	29

Plan de Ventas Empresa.....	29
Grafico1: Descripción del proceso productivo del bombón de chocolate	33
Grafica 2: Trazabilidad del producto, desde la salida de la produccion.	34
Tabla 8:	35
Necesidades, precios y requerimientos.....	35
Tabla 9:	36
Plan de Produccion.....	36
Tabla 10:	38
Desarrollo de Insumos para ventas Mensuales.	38
Tabla 11:	41
Flujo de Caja.....	41
Tabla 11:	42
Flujo de caja por método indirecto.	42
Tabla 12: Estado de Resultados.	43
Tabla 13:	43
Estado de situación Financiera.....	43

DEDICATORIA

Dedicamos de manera especial a la profesora Ingrid Marcela y a la fundación universitaria San Mateo, ya que fue el principal cimiento para la construcción de elaboración de este mismo de este proyecto, gracias a las observación y guianza durante todo el proceso.

Gracias a nuestros padres por el apoyo tanto moral como físico en todo nuestro proceso académico

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento va dirigido primero que todo a nuestros padres ya que sin el apoyo de ellos, esto no sería posible, seguido de ello a nuestra tutora Ingrid Marcela Peñuela y la Fundación Universitaria San Mateo por el apoyo durante todo el proceso .

RESUMEN

El proyecto de emprendimiento Obasua, es una industria enfocada a la elaboración de chocolates tipo bombón rellenos de jaleas de frutas exóticas, las cuales van dirigidas a los jóvenes y personas fitness, el cual ha tenido teóricamente una rentabilidad superior al 17%, y utilidades máximas de 230 millones de pesos, solamente en el primer año de funcionamiento, así tal que se va fortaleciendo al pasar el tiempo, se posiciona la marca pero la rentabilidad disminuye, por lo cual es necesario que al finalizar el quinto año se debe manejar un nuevo portafolio de productos lo cual nos enfoca a seguir progresando.

PALABRAS CLAVE:

Chocolatería, jalea, frutas exóticas, rentabilidad, población objetivo, portafolio de productos, NTC.

ABSTRACT

The Obasua entrepreneurship project, is an industry focused on the production of chocolate-type chocolates filled with exotic fruit jellies, which are aimed at young people and fitness people, which has theoretically had a profitability of more than 17%, and maximum profits 230 million pesos, only in the first year of operation, so that it is strengthened over time, the brand is positioned but profitability decreases, so it is necessary that by the end of the fifth year a new portfolio of products which focuses us to keep progressing.

KEY WORDS:

Chocolate, jelly, exotic fruits, profitability, target population, product portfolio, NTC.

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Justificación

La industria de chocolates es una de los principales componentes de la macroeconomía alimentaria, donde sus desarrollos son cada vez más influenciados principalmente por los nuevos procesos, cuando solo se trata de procesos térmicos, lo que afecta la estructura grasa del mismo.

En el PIB de Colombia se demuestra que esta industria ocupa el cuarto lugar en las industrias alimentarias solo superado, por los lácteos, las harinas y los arroces, cuando esto se ve viabilizado en una industria del inicio innovador, se puede llegar a competir con grandes marcas, pues es de gran influencia en como dulce o como aliño.

En el estudio de mercado se determinó que la empresa tiene una rentabilidad de los 17,8 puntos porcentuales, muy superior al de las grandes empresas que no superan los 4 o 6 puntos porcentuales.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de chocolatería que ofrezca a los consumidores un producto saludable, único y exquisito que excelente calidad y a un precio equivalente de acuerdo a la normatividad vigente en Colombia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar la existencia de una demanda potencial en el mercado del chocolate para el producto que se desea producir.

- Determinar la viabilidad técnica y financiera del proyecto para que su implementación sea factible en la ciudad de Bogotá.
- Verificar mediante los análisis de sensibilidad la factibilidad de la empresa a un tiempo no superior a 5 años.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1.1. Análisis del sector económico

Colombia cuenta con condiciones agroecológicas óptimas y excelentes materiales genéticos para la producción de cacao, ofreciendo atractivas condiciones de sabor y aroma para el mercado internacional.

- Colombia cuenta con 4,7 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao.
- La variedad del cacao colombiano es reconocida y altamente demandada en Europa. La Organización Internacional de Cacao (ICCO), clasificó el 95% del cacao colombiano de exportación como cacao fino y de aroma, atributo otorgado solo al 5% de los granos exportados en el mundo.
- El cacao es cultivado en 29 de los 32 departamentos de Colombia. Santander (38%), Antioquia (8,9%), Arauca (8,3%), Huila (8%) y Tolima (7,6%) sumaron más del 70% de la producción total nacional.
- Para 2020 las ventas de confitería de chocolate alcanzan los 15,4 millones de toneladas, 1,2 millones de toneladas más que en 2018.
- Su excelente calidad ha sido premiada en reconocidos eventos especializados a nivel internacional como el "Salon du Chocolat".
- Este es un producto cultivado principalmente por pequeños y medianos productores, agrupando a más de 35.000 familias.



Figura 1: Áreas Productoras de Cacao. Fuente: Ministerio de Agricultura.

La producción de materias primas para la producción de chocolates; productos de transformación primaria como la manteca y el licor de cacao

Alianza con socios locales: inversión en plantas industriales a través del desarrollo tecnológico e innovación en procesos y productos.

Productos de chocolatería y confitería: acceso a mercados internacionales a través de alimentos procesados

La balanza comercial en productos de confitería y derivados del cacao ha sido superavitaria en los últimos años. En 2015, las exportaciones de estos productos alcanzaron los 333,2 millones de dólares.

Los productos de confitería representaron el 19% de las exportaciones del sector agroindustrial, por otro lado los productos derivados del cacao representaron en Colombia el 1,9 % de las exportaciones y alcanzaron los 39 millones de dólares en el mismo año (DANE, 2015).

Los principales productos exportados fueron los bombones, caramelos y confites, los cuales, en Colombia registraron una participación del 58,1% del total exportado, seguidos de las demás preparaciones que contengan cacao, con una participación del 13% (DANE, 2015)

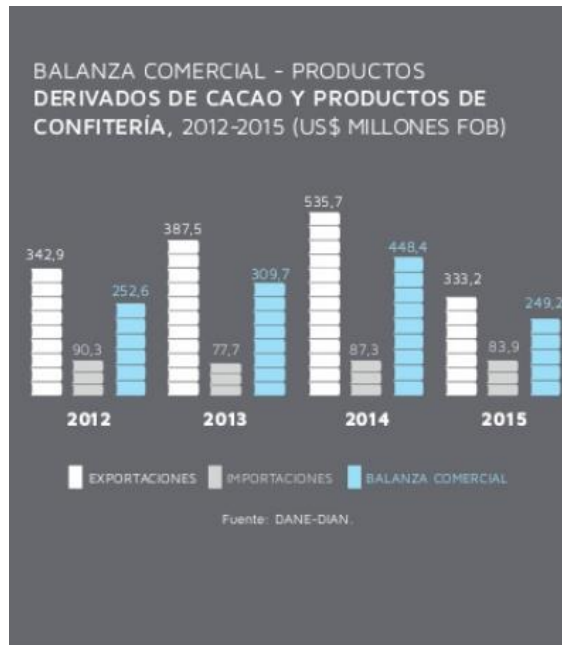


Figura 2: Balanza Comercial Productos de Cacao. Fuente: DANE-DIAN

1.2. Análisis del mercado

En el 2014 las importaciones mundiales por productos de confitería y derivados del cacao sobrepasaron los 97000 millones de dólares, ubicando a Estados Unidos como principal importador en este segmento con más del 9%, sobre el total importado por el mundo, seguido por países como Alemania (7,5%), Países Bajos (5,6%) y Reino Unido (4,9%). (Trade Map, 2014).

Dentro de los top 10 de los principales demandantes de productos de confitería y cacao en el mundo se han identificado ocho países en las regiones de Norteamérica y Europa con los que Colombia tiene Tratados de Libre Comercio vigentes (Trade Map, 2014).

El mercado objetivo está orientado hacia las personas con deficiencia de insulina (Diabetes Mellitus), además de las personas que se han visto hacia la vida saludable, ya que este tipo de chocolate es bajo en calorías, grasa y alto en proteínas y minerales. La combinación de los chocolates con las frutas

exóticas incrementan la cantidad de proteínas y vitaminas procedentes del mismo cacao.

Las personas ubicadas en la zona G de Bogotá (Chapinero), son la población objetivo en relación a que constituye el 15% de la población nativa de la localidad, y de los mismos el 8% constituye las personas de vida saludable e insulín dependientes. (Luque, 2019).

El crecimiento de la población objetivo está en verificación de función exponencial, ya que el crecimiento de esta población está al alza en 3,8 puntos porcentuales, desde un inicio en el 2010, la cual la vida saludable se ha tomado como modernismo de la sociedad bogotana (DANE, 2018).

Tabla 1

Ranking de Países Importadores de Cacao

RANK	PAÍS	IMPORTACIONES 2014 (CIF\$ MILLONES)	% PART.
1	Estados Unidos (TLC)	8.681.926	8,9%
2	Alemania (TLC)	7.359.505	7,5%
3	Países Bajos	5.421.624	5,6%
4	Reino Unido (TLC)	4.783.251	4,9%
5	Francia (TLC)	4.607.866	4,7%
6	Bélgica (TLC)	3.679.846	3,8%
7	Italia (TLC)	2.697.850	2,8%
8	China	2.630.363	2,7%
9	Canadá (TLC)	2.626.784	2,7%
10	Malasia	2.449.200	2,5%
	Otros	52.558.671	53,9%
TOTAL		97.496.887	100%

Fuente: Trade Map - 2014.

Fuente: Trade Map 2014

1.3. Análisis de la competencia



Figura 3: Principales Empresas del Sector Chocolatero. Fuente Trade Map

2014

Para la región andina, y principalmente Bogotá, la competencia está reñida en consecuencia de las funciones ya que las principales cacaoteras, se encuentran en Bogotá, tal que sus principales competidores son la Fábrica de Chocolates el Triunfo S.A, Dulces La Colmena, Fabrica Nacional de Chocolates, los cuales son los principales competencias de nuestra chocolatería, además que sus canales de distribución son los más altos ya que llevan más de 60 años en el mercado.

Aunque directamente las grandes empresas no son nuestras competidoras podemos decir que las pequeñas superficies tales como droguerías, supermercados y tiendas de barrio si nos afectarían en el total, del plan de compras inicial

Con relación al análisis de costo producto/ servicio con la competencia, sería un aumento de precios en relación al 10%, ya que esto se trata de un alimento funcional, ya que su relleno es de carácter hipo glucémico, por lo cual

se podría dar una fina competencia entre las diferentes cacaoteras y nuestra empresa.

Las empresas líderes en la producción de chocolates, su población objetivo está dado desde las personas de más bajos recursos hasta los de mayor poder adquisitivo tal que se tienen productos para diferentes canastas familiares, sin embargo a considerar que las funciones administrativas de los productos son de índole máximo en los canales de venta y distribución.

2. Estrategias de mercado

2.1. Concepto del producto o servicio

Bombones rellenos de fruta: Bombones rellenos de frutas exóticas tales como lulo, guanábana, en empaques individuales y también de seis unidades, para consumo directo, diseño individual en empaque tipo capuchón, calidad térmica estable de embalaje en cajas de seis unidades con fortalezas tales como la movilidad de las mismas, frente a la competencia la principal desventaja es el precio.

En cuanto a las determinaciones financieras no se es necesario explicar ya que es una proyección a 5 años, lo que año a año se nos es dificultoso poner parámetros.

2.2. Oferta de valor

2.2.1. Descripción de productos y servicios ofrecidos

Según el CIU, La empresa se dedicara a la elaboración, producción y comercialización de productos de chocolatería.

2.2.2. Descripción de productos ampliados

Los productos de chocolatería que se ofrecerán en la empresa serán bombones, chocolates rellenos, trufas y decorados de tortas específicos todo a base de chocolate semiamargo o dulce según los requerimientos del cliente.

2.2.3. Ventajas competitivas de Productos y Servicios

Con relación a los competidores las ventajas son la accesibilidad de los mismos productos de alta calidad como los bombones y las trufas, inicialmente desde un proceso monetario y/o financiero, además que nuestros productos son completamente naturales conociéndose su trazabilidad desde el árbol cacaotero hasta la llegada al punto de procesamiento, considerando también que los diferentes productos son sostenibles y saludables desde el punto energético y de requerimiento en cuanto a proteínas directamente ligado a los requerimientos que actualmente hacen los clientes.

2.3. Análisis DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	No contrata adolescentes	Estabilidad Laboral
	Medios tecnológicos insuficientes	Demanda en los servicios de Confeitería
	Publicidad insuficiente	Mano de obra Cualificada
	Poca innovación en los servicios ofertados	Conocimiento del sector Industrial
	Plan de negocio estructurado	
Oportunidades	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
Alianzas estratégicas	Brindar oportunidad laboral a los adolescentes de 17 años con la autorización del Ministerio de Trabajo Teniendo en cuenta la reglamentación vigente en Colombia (Ley 1098 del 2006)	Aprovechar al máximo las competencias y habilidades del talento humano con el fin de conservar y posicionar a la empresa según su visión

Ampliación de los servicios ofertados	Adquirir tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa como una aplicación que le brinde a los usuarios comodidad en las transacciones y servicios ofrecidos por la empresa	Aprovechar la demanda del sector Industrial con el fin de firmar alianzas estratégicas con algunas empresas a las cuales se pueda hacer el suministro de materias primas o servicios.
Ampliar la demanda del sector Industrial	Se podría estudiar la posibilidad de ampliar los servicios ofertados incursionando en la prestación del servicio de restaurante de postres o chocolatería	Creación de un plan de negocio y de estímulos para el personal y que genere una función simbiótica.
Adquisición de herramientas tecnológicas	Las herramientas tecnológicas como el uso de datafonos, listado tecnológico de precios son ideales para este tipo de prácticas.	
Amenazas	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
Corrupción	Capacitar y concientizar al personal de riesgo en participar en actos delictivos	Hacer uso de los medios publicitarios para darse a conocer en el mercado
Competencia Solida	Creación del manual de competencias para los cargos actuales y los posibles futuros empresariales	Facilitar a los usuarios tanto internos como externos el acceso a la información y los medios tecnológicos como herramientas que faciliten la captura y divulgación de información sin atentar a la reserva de datos personales, considerando la ley 1582 de 2012, cuando se usan los datafonos.

Uso de tecnología por parte de la competencia para promocionar sus productos	Comprar licencias de software y paquetes contables para la correcta contabilidad de la empresa, cuando se genera principalmente bajo la legalidad de las empresas de alimentos	Capacitación constante al personal en la actualización de la normatividad vigente técnicas de elaboración de confitería y BPM
--	--	---

2.4. Estrategias de distribución

Determinado por el DOFA, se puede ver uno de los primeros problemas es la incursión al mercado mediante los canales de distribución ya que es un canal directo de consumo y consumidor, la estrategia de venta se ve en función de las degustaciones y la fidelización de los primeros clientes. Iniciando la empresa se generara un valor mucho más bajo para la elaboración de los mismos, lo cual genera poca rentabilidad pero fidelización a un futuro a corto plazo, lo que nos indica de la calidad y sostenibilidad del servicio. Esta estrategia se mantendrá por un tiempo no superior a seis (6) meses, mientras se posiciona la empresa en el área. En cuanto a la forma de distribución será directa al consumidor, con toda la trazabilidad que este conlleva (Ver: Descripción del Proceso), Así tal que el consumidor, opte por la compra del producto y que sea para consumo inmediato o en su defecto para obsequiar considerando la vida útil del producto en condiciones medioambientales estándar.

2.5. Estrategias de precio

Se determina que el valor del producto es 2500 unidad y caja de 6 unidades en 12000, las condiciones de pago inicialmente será en efectivo mientras en se posiciona la empresa. Solo se considerara que los impuestos solo será el retenido por la compra de materiales, y del 19% con relación a todo tipo

de impuestos que estos genera. Los precios que se han de comparar con relación al crecimiento del IPC, que es aproximadamente del 4%. La definición del precio se determina de acuerdo a los estándares del proceso productivo.

2.6. Estrategias de promoción

Se determina que no habrá descuentos por grandes volúmenes, iniciando la empresa ya que se elaboraran de manera artesanal, por lo cual se puede ver que hay procesos específicos que se deben hacer 100% manuales, para motivar la venta se utilizaran logos y eslogan para cada fruta que se vaya a utilizar, el cubrimiento geográfico inicialmente será la localidad de Chapinero en Bogotá y esta se ira expandiendo eventualmente hacia las regiones aledañas de dicha localidad. En el inicio de la venta e inauguración será por medio de la entrega de volantes, promoción por redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), para generar curiosidad en los posibles consumidores, sin generar un sobre costo en la estrategia de Distribución o de precio, generando insostenibilidad de la misma para el siguiente ciclo laboral.

2.7. Estrategias de comunicación

Inicialmente para la producción de los diferentes productos, podemos ver que se hace una difusión mecánica en relación a los volantes y la voz a voz, ya que se elabora un proceso de comunicación directa al consumidor, los costos justificados se podrán ver en el plan de presupuestos que se elabora adjunto a este trabajo.

2.8. Estrategias de servicio

La principal garantía al servicio post venta es la recuperación de los capitales si el producto por razones ajenas a nuestras manos sale en descomposición o en estado no inocuo, dado a las temperatura de movilidad o de trazabilidad de la mermelada la cual se puede desnaturalizar a temperaturas incluso más bajas que la proteína presente en el chocolate, así tal que se evalúa cada uno de los riesgos para la producción de los bombones.

Las formas de Pago serán únicamente en efectivo mientras la empresa se posiciona.

2.9. Estrategias de aprovisionamiento

Al ser una empresa de carácter PS (Producto-Servicio), producto de consumo directo, no se hace un requerimiento por pronto pago, ni venta por volúmenes ya que es 100% artesanal es decir todo lo que se elabora está indicada bajo parámetros fisicoquímicas, de manualidad específica. En cuanto a los proveedores se harán requerimientos a 30 o 90 días dependiendo de la demanda establecida por nuestros consumidores y/o clientes.

2.10. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Iniciamos desde el punto de vista en cuanto a la inversión para el proyecto, considerando cual es la inversión en cada una de las rubricas Patrimonio, capital de trabajo y activos intangibles.

Tabla 2

Inversión para el Proyecto

1 TOTAL INVERSIÓN EN EL PROYECTO	86.234.500							
a. Inversión en Propiedad, planta y equipo	45.234.500							
b. Inversión en Capital de trabajo	18.000.000							
c. Inversión en Activos intangibles y diferidos	23.000.000							
TOTAL	86.234.500							
FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	86.234.500							
a. Financiación Propia (socios)	36.234.500							
b. Financiación de Terceros (Pasivos)	50.000.000							
PPRODUCTOS O SERVICIOS PARA EL PROYECTO	COSTOS VARIABLES POR UNIDAD							
	Mano de Obra Directa	Materiales Directos	CIF Variables	Otros variables	Total Costo Variable por unidad	No. unidades a producir/año	% de participación en las ventas de cada producto	
Bombon Relleno de Fruta Unidad	\$ 420,00	\$ 314,38	\$ 3,14		\$ 737,52	34.884	35%	
Bombon Relleno de Fruta X6	\$ 2.520,00	\$ 1.886,28	\$ 18,86		\$ 4.425,14	26.964	27%	
Bombon Relleno de Fruta X12	\$ 5.040,00	\$ 3.772,56	\$ 37,73		\$ 8.850,29	37.596	38%	

Fuente: Sandra Ramírez.

Posterior se hace una evaluación de los costos fijos además de los gastos fijos lo cual nos afecta en su totalidad a las utilidades operacionales.

Tabla 3

Gastos y Costos Fijos.

	Mensual	Anual
COSTOS Y GASTOS FIJOS	15.478.151	176.137.812
COSTOS FIJOS	625.000	7.500.000
Depreciación de los activos relacionados con producción	75.000	900.000
Mantenimiento maquinaria y otros	550.000	6.600.000
GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	12.188.151	146.257.812
Depreciación activos de administración	175.000	2.100.000
Salarios de Administración	8.013.151	96.157.812
Arriendo	2.500.000	30.000.000
Servicios (agua, luz, internet, celular, telefono)	1.500.000	18.000.000
GASTOS FIJOS DE VENTAS	2.665.000	22.380.000
Salarios de Ventas	865.000	10.380.000
Publicidad	1.000.000	12.000.000
otros gastos	800.000	9.600.000

Fuente: Obando, Brian

Aquí se consideran los valores de los activos fijos, además de la depreciación que se evalúa en los años siguientes, determinando así la capacidad de producción dependiendo de la tabla anterior, y del punto de equilibrio determinado

Tabla 4.

Activos Fijos y Capacidad de Producción

	Valor	Años de depreciación	Vr depreciación anual	Vr depreciación mensual
Terrenos	400.000	5	80.000	6.667
Construcciones y edificaciones	890.000	5	178.000	14.833
Maquinaria y Equipo	5.174.778	10	517.478	43.123
Vehículos y equipo de transporte	5.000.000	20	250.000	20.833,33
Muebles y Enseres	4.000.000	5	800.000	66.667
Equipo de computo y tecnología	9.000.000	5	1.800.000	150.000
TOTAL	24.464.778		3.625.478	302.123

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN INSTALADA						
De acuerdo a la propiedad planta y equipo en la que se invertirá en el proyecto y en concordancia y coherencia con la cantidad de personal contratado, defina la capacidad de producción						
Parámetros capacidad instalada						
No. De horas laborables en el día	8					
No. De Días laborables en el año	243					
	Número de unidades que produce en un día ó número			Número de unidades que produce en un año		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Maquina o puesto de trabajo 1	138			33.638		
Maquina o puesto de trabajo 2		107			26.001	
Maquina o puesto de trabajo 3			149			36.253

Fuente: Obando, Brian

Tabla 5

Fijación de Precios

UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN CADA AÑO						
	PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN ALCANZADA POR AÑO			NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS Y VENDIDAS POR AÑO		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3
AÑO 1	90%	90%	90%	30274	23401	32628
FIJACIÓN DEL PRECIO AÑO 1	Producto 1	Producto 2	Producto 3			
Costos Variables por Unidad	\$ 737,52	\$ 4.425,14	\$ 8.850,29			
% participación en las ventas de c/u	35%	27%	38%			
Costos Fijos totales	6.600.000	6.600.000	6.600.000			
Costos fijos totales por línea de productos	2.315.217	1.789.574	2.495.209			
No. De unidades de cada producto estimadas para el año 1	30.274	23.401	32.628			
Costos fijos por unidad	76	76	76			
COSTO TOTAL POR UNIDAD (Cfu + Cvu)	814	4.502	8.927			
% De utilidad Operacional Esperada por línea	25%	25%	25%			
PRECIO	\$ 1.017,50	\$ 5.627,02	\$ 11.158,45			
Precio de venta al público	\$ 2.500,00	\$ 13.000,00	\$ 26.000,00			
	Incremento de unidades vendidas para los años proyectados %	Número unidades /Año 1	Número unidades /Año 2	Número unidades / Año 3	Número unidades / Año 4	Número unidades / Año 5
Bombon Relleno de Fruta Unidad	15%	30.274	34.815	40.037	46.043	52.949
Bombon Relleno de Fruta X6	15%	23.401	26.911	30.948	35.590	40.928
Bombon Relleno de Fruta X12	15%	32.628	37.522	43.151	49.623	57.067

Fuente: Obando, Brian

Tabla 6:

Precios Variables A 5 años

Proyección IPC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC	0%	3,90%	3,50%	3,50%	3,50%
PRECIOS AL CONSUMIDOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bombon Relleno de Fruta Unidad	\$ 2.500,00	\$ 2.597,50	\$ 2.688,41	\$ 2.782,51	\$ 2.879,89
Bombon Relleno de Fruta X6	\$ 13.000,00	\$ 13.507,00	\$ 13.979,75	\$ 14.469,04	\$ 14.975,45
Bombon Relleno de Fruta X12	\$ 26.000,00	\$ 27.014,00	\$ 27.959,49	\$ 28.938,07	\$ 29.950,90
PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bombon Relleno de Fruta Unidad	\$ 1.017,50	\$ 1.057,18	\$ 1.094,18	\$ 1.132,48	\$ 1.172,12
Bombon Relleno de Fruta X6	\$ 5.627,02	\$ 5.846,47	\$ 6.051,10	\$ 6.262,89	\$ 6.482,09
Bombon Relleno de Fruta X12	\$ 11.158,45	\$ 11.593,63	\$ 11.999,41	\$ 12.419,39	\$ 12.854,06
COSTOS VARIABLES POR UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bombon Relleno de Fruta Unidad	\$ 737,52	\$ 766,29	\$ 793,11	\$ 820,87	\$ 849,60
Bombon Relleno de Fruta X6	\$ 4.425,14	\$ 4.597,72	\$ 4.758,64	\$ 4.925,20	\$ 5.097,58
Bombon Relleno de Fruta X12	\$ 8.850,29	\$ 9.195,45	\$ 9.517,29	\$ 9.850,39	\$ 10.195,16

Fuente: Brian Obando.

2.10.1 Plan de ventas

Para este plan de ventas se determina las necesidades de ventas para superar el punto de equilibrio para la misma empresa, aquí se evalúa el porcentaje también de productos en sus diferentes presentaciones.

Tabla 7:

Plan de Ventas Empresa

Producto	Unidades	Unidades	Unidades
	mensuales	anuales	Diarias
Bombon Relleno de Fruta Unidad	2907	34884	145,35
Bombon Relleno de Fruta X6	2247	26964	269,64
Bombon Relleno de Fruta X12	3133	37596	783,25
TOTAL	8287	99444	1198,24

Fuente: Obando, Brian

3. Plan de operaciones

3.1. Ficha técnica del producto o servicio

Nombre del producto	Bombón de chocolate, relleno de fruta exótica.
Descripción del producto	Bombón de chocolate termoestable a temperatura ambiente, relleno de fruta en forma de mermelada o jalea de sabor a lulo, guanábana, mangostino, anon. (una fruta por bombón)

Lugar de elaboración	Producto elaborado en la planta de confitería ubicada en la ciudad de Bogotá, Localidad Chapinero, Zona G.	
Composición nutricional	Carbohidratos	15 g
	Proteínas	4,8 g
	Lípidos	2 g
	Agua	3 g
Presentación y empaques	<p>A. Individual en empaque tipo capuchón, envuelto en papel celofán.</p> <p>B. Caja por 6 unidades, en cartón, con individualizaciones por unidad, en bandeja de plástico desechable.</p>	
Características organolépticas	<p>Producto ligeramente dulce, con relleno de capacidad sensorial distinta al tipo de fruta, varía entre dulce, acida o semi amargo. Chocolate semidulce.</p>	
Requisitos mínimos y normatividad	<p>NTC 792 "Chocolate y sus sucedáneos para consumo directo"</p> <p>Resolución 1511 de 2011</p>	

Tipo de conservación	El producto debe conservarse a una temperatura de 0 a 4°C, si es prolongado. También se almacena a temperatura ambiente si este no supera los 25°C
Consideraciones para el almacenamiento	No requiere Mantener y conservar la cadena de frio de 0 °C – 4°C. No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma.
Vida útil estimada	4 – 6 meses a partir de su elaboración
Consumidor	De 2 años en adelante
Formas de uso	Directo
Instrucciones de consumo	Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible dejando en condiciones de refrigeración debidamente sellado y almacenado.

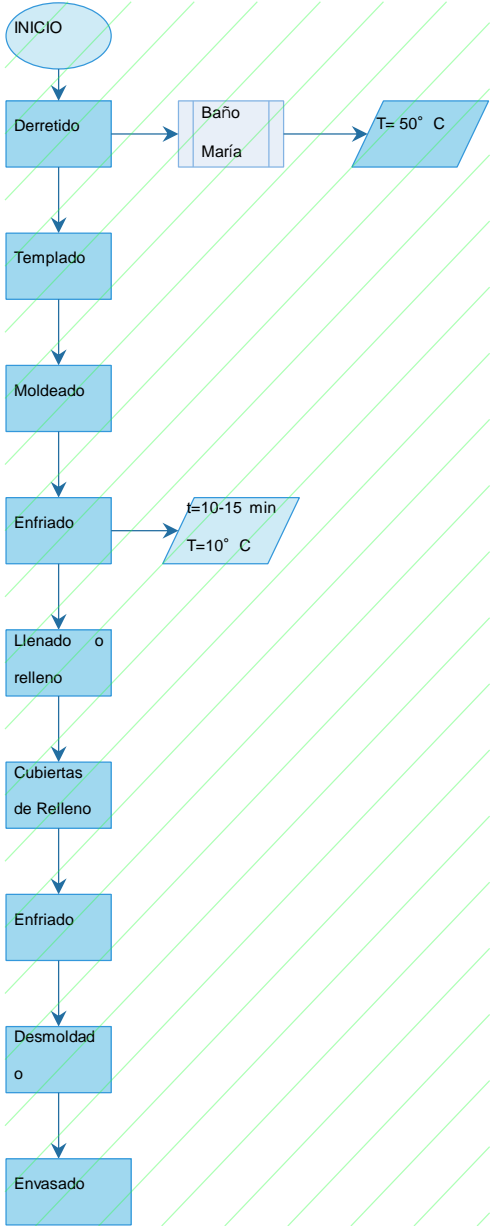
3.2. Estado de desarrollo

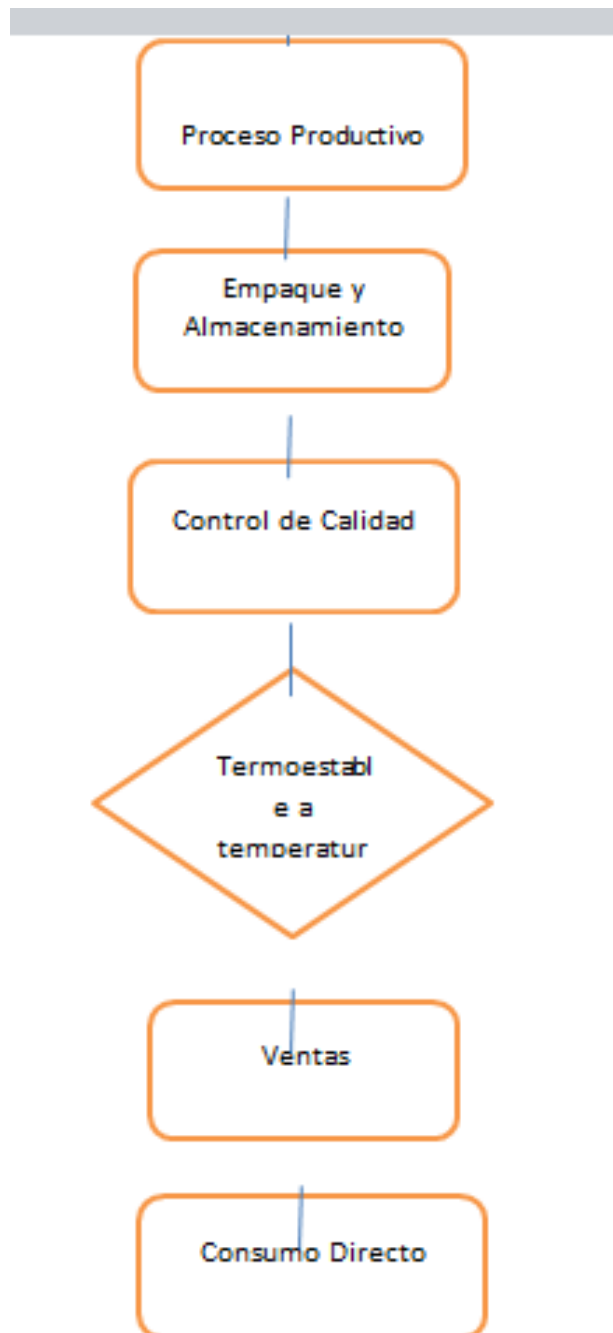
El producto como tal tiene un grado de avance completo en relación a la innovación es la utilización de jarabes o mermeladas de las frutas exóticas, además de la disminución de azúcares añadidos para evitar el consumismo de

personas que no suplen estas necesidades, ya que el mismo está en función de consumo de personas diabéticas insulino dependientes y personas de “vida saludable”

3.3. Descripción del proceso

Grafico1: Descripción del proceso productivo del bombón de chocolate





Grafica 2: Trazabilidad del producto, desde la salida de la producción.

3.4. Necesidades y requerimientos

Se demuestra los requerimientos de la receta estándar para la elaboración de los bombones y la chocolatería en un mes, desde las materias primas, en la

relacion del uso del estabilizante el cual se usara de acuerdo a la normatividad vigente en la Industria Colombiana.

Tabla 8:

Necesidades, precios y requerimientos

	Porcentaje	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Total Unidad
Chocol	58	25	\$	\$	
ate			307.008,00	7.675.200,00	
Relleno	16	2000	\$	\$	
		0	1.000,00	20.000.000,00	
Dulce	6	416	\$	\$	
			2.600,00	1.081.600,00	
estabili	1	13	\$	\$	
zante			10.400,00	135.200,00	
Leche	19	247	\$	\$	
			9.600,00	2.371.200,00	
	100			\$	314,3
				31.263.200,00	79953

Fuente: Obando Brian

3.5. Plan de producción

El plan de producción evaluado en las necesidades, diarias, mensuales y anuales para superar el punto crítico, además del punto de equilibrio en la misma industria.

Tabla 9:

Plan de Produccion.

Bombón Relleno de Fruta Unidad	2907	34884	145,35
Bombón Relleno de Fruta X6	2247	26964	269,64
Bombón Relleno de Fruta X12	3133	37596	783,25
TOTAL	8287	99444	1198,24

Fuente: Brian Obando

3.6. Plan de compras

Para maquinaria y equipos, inicialmente se hará la adquisición por arrendamiento con posibilidad de compra así, tal que mientras se posiciona la empresa se puede hacer la compra de dichos equipos, evaluando así también su depreciación, para los insumos y materias primas se hará compra con pago a 30 o 90 días, según sea el proveedor, así de forma que nunca se haga un detenimiento por falta de materia prima.

formulación	Porcentaje	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Total Unidad
Chocolate	58	25	\$ 307.008,00	\$ 7.675.200,00	
Relleno	16	20000	\$ 1.000,00	\$ 20.000.000,00	
Dulce	6	416	\$ 2.600,00	\$ 1.081.600,00	
estabilizante	1	13	\$ 10.400,00	\$ 135.200,00	
Leche	19	247	\$ 9.600,00	\$ 2.371.200,00	
	100			\$ 31.263.200,00	53

3.7. Micro y macro localización

La empresa estará localizada el departamento de Cundinamarca, cuya capital será el epicentro de nuestra empresa, bajo la localidad de chapinero, sector de la zona g, la cual está comprendida entre las carreras 4 y 9, y las calles 66 a 72, abarcando los barrios Emaús y Nueva Granada, cuya zona esta específica para restaurantes y toques Gourmet.

3.8. Infraestructura

En cuanto a infraestructura solo se evaluara el uso de arriendo en los principales insumos para el manejo de la empresa, tales como los capuchones, empaques y cajas, además de las infraestructuras evaluadas bajo arriendo.

Tabla 10:

Desarrollo de Insumos para ventas Mensuales.

Insumos	Maquinaria e Cantidad	Método de Obtención	Valor unitario	Valor total
Envases	1	Arriendo	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Escaldador	1	Arriendo	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Estabilizante	13	Compra	\$ 10.400,00	\$ 135.200,00
Capuchones	290	Compra	\$ 35,00	\$ 101.745,00
	7			
Empaques x6	224	Compra	\$ 327,00	\$ 734.769,00
	7			
empaques x12	313	Compra	\$ 800,00	\$ 2.506.400,00
	3			
Etiquetas	828	Compra	\$ 45,00	\$ 372.915,00
	7			

Sello	de	828	Compra	\$ 27,00	\$
Seguridad		7			223.749,00
					\$
					5.174.778,00

Fuente: Obando Brian

4. Plan de recursos humanos

4.1. Selección de personal

La selección del personal, inicialmente se requerirá de un administrador de empresas, el cual posicionara la localización de la empresa, se contara con el Gastrónomo con especialidad en chocolatería, cuya función será la que capacitar a los demás empleados en manipulación de alimentos, el manejo del cacao y el proceso de trazabilidad de la elaboración de los diferentes productos.

Se contara además de cuatro operarios los cuales inicialmente se encargaran del proceso directo de elaboración de los productos, mientras poco a poco se empieza a industrializar, por último se encontrara un agente de atención al cliente el cual solo se encarga de las ventas de los productos, principalmente los empacados.

Además se requerirá por concepto de horas o por servicio de un contador, además de un revisor verificando que el área financiera y legal funcione correctamente.

Todos los empleados sin excepción, deben tener un nivel de preparación mínimo de Media Técnica, o en algunos casos Tecnología en Industrias Alimentarias.

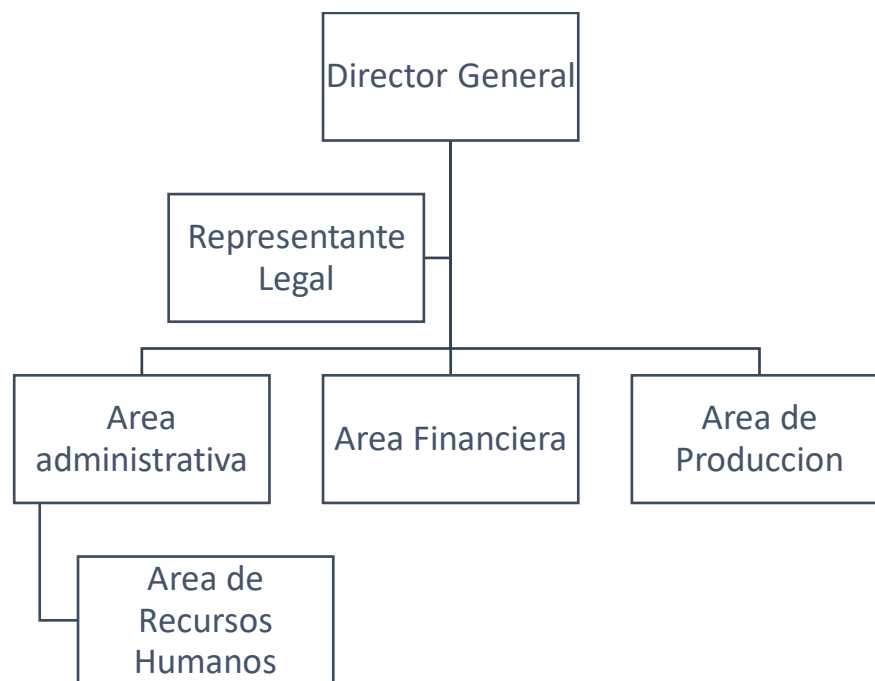
4.2. Contratación

Todos los contratos se harán de acuerdo a la legislación colombiana, inicialmente a contratación fija de tres meses, el cual se ira renovando hasta un máximo de cinco veces, para lo cual se determina si se hace contratación a término indefinido, considerando que se hace en relación a las prestaciones de ley, tal como lo dice el código sustantivo del trabajo.

4.3. Evaluación

Se harán evaluaciones trimestrales, tanto del estado financiero, como las observaciones de los consumidores, y la eficiencia de los trabajadores por ello mismo se hacen las contrataciones de forma trimestral, para determinar si se requiere de un mayor consumo del capital de trabajo además del humano.

4.4. Organigrama



CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5. Plan financiero

5.1. Flujo de caja

Aquí se determina el flujo de caja a partir de la deuda y los principales indicadores de capital incluyendo el valor presente neto, Considerando la caja menor y la tasa de interés.

Tabla 11:

Flujo de Caja

Columna1	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
beta apalancada	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
deuda	\$ 50.000.000	\$ 37.468.672	\$ 21.177.945	\$ -	\$ -
capital	1.277.085.978	1.516.405.814	1.795.606.409	2.127.924.918	2.523.467.023
tasa de interes	34%	34%	34%	34%	34%
	2,53451	2,55828	2,57992	2,60000	2,60000

Columna1	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
flujo de caja	\$ 520.621.057,40	\$ 1.286.255.590,62	\$ 1.590.153.322,80	\$ 1.947.773.899,83	\$ 2.375.335.937,24	\$ 2.886.212.442,97
factor de descuento	100,00%	28,29%	7,90%	2,18%	0,60%	0,17%
valor presente	\$ 520.621.057,40	\$ 363.913.605,15	\$ 125.591.074,18	\$ 42.454.092,76	\$ 14.142.136,88	\$ 4.773.267,69
vpn	\$ 1.071.495.234,06	\$ 550.874.176,66	\$ 186.960.571,51	\$ 61.369.497,33	\$ 18.915.404,57	\$ 4.773.267,69

Fuente: Obando, Brian.

Se determina El flujo d caja desde el punto indirecto, a comparación del directo en un beta apalancado calculado desde las utilidades operacionales teóricas, el beta apalancado es una herramienta de diagnóstico financiero donde se determina la posible inflación o recesión de la moneda preestablecida, por lo cual en este caso es de 2,6 pesos por cada peso invertido.

Tabla 11:

Flujo de caja por método indirecto.

FLUJO DE CAJA POR METODO INDIRECTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 258.497.789,80	\$ 641.315.056,41	\$ 793.263.922,50	\$ 972.074.211,01	\$ 1.185.855.229,72	\$ 1.441.293.482,59
(-) IMPUESTOS OPERACIONALES	\$ 87.889.248,53	\$ 218.047.119,18	\$ 269.709.733,65	\$ 330.505.231,75	\$ 403.190.778,11	\$ 490.039.784,08
(=) NOPAT/UODI	\$ 170.608.541,27	\$ 423.267.937,23	\$ 523.554.188,85	\$ 641.568.979,27	\$ 782.664.451,62	\$ 951.253.698,51
(+) DEPRECIACIONES	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80
(+) AMORTIZACIONES						
(+/-) CAPITAL DE TRABAJO		\$ 1.249.554.649,48	\$ 1.488.874.485,58	\$ 1.768.075.080,90	\$ 2.127.924.917,80	\$ 2.523.467.022,63
(+/-) INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS						
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 520.621.057,40	\$ 1.286.255.590,62	\$ 1.590.153.322,80	\$ 1.947.773.899,83	\$ 2.375.335.937,24	\$ 2.886.212.442,97
PAGO INTERESES		\$ 15.000.000,00	\$ 11.240.601,50	\$ 6.353.383,46	\$ -	\$ -
PAGO CAPITAL		\$ 12.531.328,32	\$ 16.290.726,82	\$ 21.177.944,86	\$ -	\$ -
(+) EFECTO SOBRE LOS IMPUESTOS						
FLUJO CAJA ACCIONISTA						
DIVIDENDOS						
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO						
FLUJO DE CAJA INICIAL						
FLUJO DE CAJA FINAL						

Fuente: Brian Obando.

Se determina los procesos de un flujo de caja indirecto donde solo de la utilidad operacional del cual se le resta las utilidades operacionales, amortizaciones, capital de trabajo, e inversión en activos fijos para determinar así los mismos diagnósticos en un flujo final

5.2. Financiamiento

Se hará un financiamiento con beta apalancado no superior al 32% anual, del 60% de los recursos con los que se financiara el proyecto de la empresa, los que se pagaran en los primeros 36 meses de funcionamiento, lo que deja que en ese tiempo se debe manejar una cantidad de ventas propicia para llegar al punto de equilibrio.

5.3. Presupuesto

Inicialmente se determinan los estados de resultados, desde un punto teórico, además del estado financiero desde activos, pasivos y patrimonio. Todo estado Financiero debe tener estos tres parámetros, activos, pasivos y patrimonio para establecer que inicialmente los estados de resultados provienen de lo que existe en la empresa y se ha facturado.

Tabla 12: Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS						
IPC			3,90%	3,50%	3,50%	3,50%
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 86.234.500,00	\$ 1.228.226.000,00	\$ 1.467.545.836,10	\$ 1.746.746.431,42	\$ 2.079.064.940,00	\$ 2.474.607.044,83
(-)COSTOS DE VENTAS		\$ 414.647.653,79	\$ 495.441.749,13	\$ 589.699.541,90	\$ 701.889.879,75	\$ 835.424.429,37
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 813.578.346,21	\$ 972.104.086,97	\$ 1.157.046.889,52	\$ 1.377.175.060,25	\$ 1.639.182.615,46
GASTOS DE VENTAS	\$ 22.380.000,00	\$ 22.380.000,00	\$ 23.252.820,00	\$ 24.066.668,70	\$ 24.909.002,10	\$ 25.780.817,18
GASTOS ADMINISTRACION	\$ 146.257.812,00	\$ 146.257.812,00	\$ 151.961.866,67	\$ 157.280.532,00	\$ 162.785.350,62	\$ 168.482.837,89
(-) DEPRECIACION	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80	\$ 3.625.477,80
(+) AMORTIZACION DIFERIDOS						
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 258.497.789,80	\$ 641.315.056,41	\$ 793.263.922,50	\$ 972.074.211,01	\$ 1.185.855.229,72	\$ 1.441.293.482,59
Gastos Financieros						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 258.497.789,80	\$ 641.315.056,41	\$ 793.263.922,50	\$ 972.074.211,01	\$ 1.185.855.229,72	\$ 1.441.293.482,59
Provisión de Impuestos 34%	\$ 87.889.248,53	\$ 218.047.119,18	\$ 269.709.733,65	\$ 330.505.231,75	\$ 403.190.778,11	\$ 490.039.784,08
UTILIDAD NETA	\$ 170.608.541,27	\$ 423.267.937,23	\$ 523.554.188,85	\$ 641.568.979,27	\$ 782.664.451,62	\$ 951.253.698,51
RESERVA LEGAL	\$ 17.060.854,13	\$ 42.326.793,72	\$ 52.355.418,89	\$ 64.156.897,93	\$ 78.266.445,16	\$ 95.125.369,85
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 153.547.687,14	\$ 465.594.730,95	\$ 575.909.607,74	\$ 705.725.877,20	\$ 860.930.896,78	\$ 1.046.379.068,36

Fuente Brian Obando

Estableciendo que para un estado de resultados se requiere de un proceso en el que se compara los ingresos frente a los egresos (costos de ventas, administración y operación), de este resultado se obtiene la Utilidad operacional, posterior se resta los impuestos por gastos financieros para dar como resultado el UAE, o utilidad antes de impuestos, se obtiene de este valor una previsión de 34% de las utilidades para solo impuestos, así tal que se puede determinar la utilidad del ejercicio

Tabla 13:

Estado de situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
Periodo						
ACTIVO						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	86.234.500	1.228.226.000	1.467.545.836	1.746.746.431	2.079.064.940	2.474.607.045
ACTIVO FIJO	45.234.500	45.234.500	45.234.500	45.234.500	45.234.500	45.234.500
DEPRECIACION	3.625.478	3.625.478	3.625.478	3.625.478	3.625.478	3.625.478
ACTIVO FIJO NETO						
ACTIVOS DIFERIDOS						
TOTAL ACTIVO	135.094.478	1.277.085.978	1.516.405.814	1.795.606.409	2.127.924.918	2.523.467.023
PASIVO						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	50.000.000	27.531.328	27.531.328	27.531.328	-	-
TOTAL PASIVO	50.000.000	27.531.328	27.531.328	27.531.328	-	-
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
RESERVA LEGAL	42.326.794	42.326.794	52.355.419	64.156.898	78.266.445	95.125.370
UTILIDAD DEL EJERCICIO	465.594.731	465.594.731	575.909.608	705.725.877	860.930.897	1.046.379.068
UTILIDADES RETENIDAS						
TOTAL PATRIMONIO	510.921.525	510.921.525	631.265.027	772.882.775	942.197.342	1.144.504.438
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	(483.390.196)	(483.390.196)	658.796.355	800.414.103	942.197.342	1.144.504.438

Fuente: Brian Obando

Para esta situación financiera, se determinan los tres parámetros, Activos, Pasivos y Patrimonio para lo cual se requiere determinar cada uno de los casos si es algo tangible como las propiedades o intangible como la depreciación de la maquinaria

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista empresarial, el emprendimiento podría tener una viabilidad porcentual de cerca del 57%, para que surja en el mercado durante los próximos 5 años, inicialmente será complicado la delegación de tareas que se logren cumplir para llegar a la meta diaria de producción, sin la maquinaria establecida para eso.

El propósito de este es que a un tiempo no superior a los 3 años, la empresa se empiece a industrializar, lo que nos infiere que esta irá en crecimiento prolongado como la mayoría de empresas, también se considera un crecimiento del IPC de aproximadamente del 3,5%, dado que es el crecimiento promedio de los últimos 5 años. Para los costos se tiene en cuenta el mismo crecimiento del 3,5% Anual.

Desde el punto de vista económico, es una empresa viable con una rentabilidad aproximada del 17,8%, pero esta se va disminuyendo en relación a los próximos años, lo que nos dice que se debe renovar el portafolio de productos para los próximos 5 años.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/estrategia-del-producto-y-de-los.html>
- <http://www.youtube.com/watch?v=6ANutiFBjTI>
- <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4512&catID=756>
- <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/estrategia-del-producto-y-de-los.html>
- <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=6&idapartado=4>
- <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-promocion-para-un-producto-5476.html>
- <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>
- Hernández Pérez, J. Á. (01 de 03 de 2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado el 23 de 11 de 2015, de Gestiopolis:<http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Clave para el Éxito de la Empresa – 5 fuerzas de Porter (consultado 26 de marzo de 2019) <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Definición de sector terciario - Qué es, Significado y Concepto definición [.de/sector-terciario/](http://definicion.de/sector-terciario/) (consultado 26 de marzo de 2019)

- GONZALEZ Triana Mario César, Proceso Estratégico I, Politécnico Grancolombiano. (Consultado 26 de marzo de 2019)
- Metro cuadrado: Las funciones de un administrador de propiedad horizontal, (Agosto 3 2018): <http://www.metrocuadrado.com/noticias/guia-de-propiedad-horizontal/las-funciones-del-administrador-de-propiedad-horizontal-2470> (consultado 29 de marzo de 2019)
- Ley 675 de 2001: Dominio, derechos y deberes de una industria de chocolatería y sucedaneos; Secretaria distrital de ambiente; http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html (consultado 29 de marzo de 2019)
- Álzate, Sergio. Misión, visión y objetivos de una Chocolatera. 26 de marzo de 2019.
- Alarcón Jon, Gutiérrez Olga, Hernández Claudia, et al; Proyecto de desarrollo empresarial, Universidad Incca de Colombia, Facultad de ingeniería, Administración y Ciencias básicas. Programa de Administración de Empresas. (Consultado 26 de marzo de 2019)