

Universidad de Belgrano  
Escuela de Posgrado en Negocios

Maestría en Administración de Negocios  
con mención Dirección Estratégica

**Tesis de Maestría - Plan de Negocios:**

***Sogni di Pistacchi***

**Introducción de bombones rellenos de licor de pistacho  
en el mercado de Múnich, Alemania**

**Autora: Miriam Brehme**

**Tutor: Martín Alterson**

31/10/2018

## Resumen ejecutivo

El presente Plan de Negocios trata de la introducción de bombones hechos a mano en Múnich, Alemania. Llevarán el nombre de *Sogni di Pistacchi*, “los sueños de los pistachos”, debido a su relleno de un licor de pistacho. Estos estarán envueltos en tres diferentes variedades de chocolate que además lleva las certificaciones del producto ecológico y del comercio justo. Es un producto altamente diferenciado en el mercado de los bombones gracias a la textura líquida del licor, así como a la combinación de tres productos muy populares, como son el chocolate, el pistacho y el licor. Además, el licor proviene de Italia, uno de los países favoritos entre los muniqueses, motivo por lo cual los bombones tendrán una gran acogida en la ciudad nombrada y más allá de esta.

Es un proyecto que solamente se llevará a cabo por mí en función de propietaria y administradora única bajo la forma jurídica de un negocio individual denominado *Mimimalistisch*. Debido a que yo he cursado una maestría en Administración de Negocios, ya tengo una base sólida de conocimientos necesarios para este tipo de propósito. Se tratará de una actividad secundaria, por la que trabajaré a solas durante el primer año, tanto en la administración y el marketing, como en la producción y la distribución. Luego emplearé a personas en base de un trabajo reducido con horarios flexibles que me ayudarán en la producción

Venderé mi producto a minoristas electos en el centro de Múnich, es decir a tiendas especializadas en productos de alta gama, como lo son las bomboneras y las tiendas de delicatessen. Es un área ideal para este tipo de artículos, dado que ahí se encuentran muchos establecimientos premium y de lujo, así como los que venden una gran variedad de productos artesanales. Aparte de estas, intentaré establecer relaciones comerciales con algunos vendedores en los diferentes mercados de Múnich, especialmente los de la Navidad, para luego expandir mi negocio a otras ciudades de Baviera.

Las cajas de bombones estarán de venta en dos tamaños diferentes sin necesidad de modificación, por las que habrá un precio fijo, que se situará dentro del rango de precios de los competidores, para todos los clientes. Estos últimos tendrán la posibilidad de obtener un descuento por pronto pago y por volumen de compra. Promocionaré mi producto mayoritariamente sobre el contacto personal yendo a las tiendas, pero también mediante los medios sociales y anuncios en revistas adecuados, folletos y tarjetas personales con la finalidad de atraer a los consumidores finales. Además, contaré con la difusión boca a boca. En lo concerniente a la distribución, la gestionaré yo personalmente durante el primer año, después entablaré relaciones con la compañía de distribución DHL.

El presente proyecto solamente requerirá un monto de aproximadamente 1.000 € para poner en marcha la empresa, aparte de un aporte mío de 3.800 €, razón por la cual no será necesario tomar

ningún préstamo. El escenario neutral, del que trata el Plan de Negocios, prevé un Valor Actual Neto de 301.491 € y una Tasa Interna de Retorno de 269 %, así como un Período de Repago de solamente un poco más de un año. Asimismo, la Máxima Exposición es de 3.800 € y el Índice de Rentabilidad se sitúa en la cifra de casi 136. Por lo tanto, se puede decir que este plan es muy rentable.

**English version:**

This Business Plan deals with the introduction of handmade chocolates in Munich, Germany. They are going to be named *Sogni di Pistacchi*, "dreams of pistachios", due to its filling of a pistachio liqueur. These are going to be available in three different varieties of chocolate that also has the certifications of organic product and fair trade. It is a highly differentiated product in the market of chocolates thanks to the liquid texture of the liqueur, as well as the combination of three very popular products, which are chocolate, pistachio and liqueur. In addition, the liqueur comes from Italy, one of the favorite countries among the inhabitants of Munich, which is why the chocolates will find great resonance in this city and beyond it.

It's a project realized by myself as the sole owner and administrator under the legal form of an individual business called *Mimimalistisch*. As I have a Master in Business Administration, I already have a solid base of knowledge needed for this kind of purpose. It will be a secondary activity, for which I will work alone during the first year, both in administration and marketing, as well as in production and distribution. Later on, I will employ people on the basis of a reduced work with flexible schedules that will help me in the production.

I am going to sell my product to retailers in the center of Munich, that is, to stores specialized in high-end products, such as chocolates and delicatessens. It is an ideal area for this type of articles, since there are many premium and luxury establishments, as well as those that sell a great variety of handmade products. Apart from these, I will try to establish commercial relationships with some vendors in the different markets of Munich, especially the ones at Christmas, and then expand my business to other cities in Bavaria.

The chocolate boxes will be sold in two different sizes without the need for modification, for which there will be a fixed price, situated within the price range of the competitors, for all customers. The latter will have the possibility to obtain an early payment discount and an additional quantity discount for bulk purchases. I'm going to promote my product mainly on personal contact going to stores, but also through social media and ads in appropriate magazines, brochures and personal cards in order to attract the final consumers. Moreover, I count on word of mouth spread. Regarding

the distribution, I will manage it during the first year, then I will establish relationships with the distribution company DHL.

This project will only require an amount of approximately 1.000 € to start up the company, apart from a contribution of mine of only 3.800 €, that is why it won't be necessary to take any loan. The neutral scenario, dealt with in this Business Plan, foresees a Net Present Value of 301.491 € and an Internal Rate of Return of 269 %, as well as an expected Payback Period of a little over one year. Also, the Maximum Exposure will be 3.800 € and the Profitability Index is placed in 136. Therefore, it can be said that this plan is very profitable.

# Índice

Resumen ejecutivo.....	2
Índice de Ilustraciones.....	8
Índice de Tablas.....	9
1 Concepto del Negocio.....	12
1.1 Campo de negocios.....	12
1.2 Descripción del producto.....	12
1.3 Propuesta de valor.....	14
1.4 Grupo de clientes.....	14
1.5 Ámbito geográfico.....	15
1.6 Ventajas competitivas.....	15
1.7 Canvas del Modelo de Negocio.....	15
2 Equipo directivo.....	17
3 La empresa.....	19
3.1 Misión.....	19
3.2 Visión.....	19
3.3 Valores.....	19
3.4 Estructura Legal.....	20
3.4.1 Forma jurídica.....	20
3.4.2 Procedimientos para poner en marcha la empresa.....	21
4 Análisis del Mercado.....	22
4.1 Análisis de Porter.....	22
4.1.1 Competidores.....	22
4.1.2 Clientes.....	23
4.1.3 Proveedores.....	23
4.1.4 Sustitutos.....	23
4.1.5 Nuevos entrantes.....	24
4.2 Análisis PESTEL.....	24
4.2.1 Político.....	24
4.2.2 Económico.....	25
4.2.3 Socio-Cultural.....	33
4.2.4 Tecnológico.....	37
4.2.5 Ecológico.....	38
4.2.6 Legal.....	40
4.3 Análisis FODA.....	41

4.4	Tamaño del mercado potencial .....	42
4.5	Particularidades del mercado .....	43
4.6	Distribución geográfica .....	44
4.7	Segmentación del mercado potencial.....	44
4.7.1	Tipo de cliente.....	44
4.7.2	Ubicación de clientes.....	45
4.7.3	Tipo de producto.....	46
4.7.4	Tipo de consumidor .....	47
4.8	Canales de distribución.....	47
4.9	Empresas ofertantes existentes .....	48
5	Plan de Marketing .....	53
5.1	Segmentos objetivos.....	53
5.1.1	Tipo de cliente.....	53
5.1.2	Ubicación de clientes.....	54
5.1.3	Tipo de producto.....	56
5.1.4	Tipo de consumidor .....	56
5.1.5	Tamaño de los segmentos objetivos .....	56
5.1.6	Disponibilidad de recursos.....	58
5.2	Posicionamiento.....	59
5.3	Objetivos comerciales previstos .....	60
5.4	Marketing Mix.....	63
5.4.1	Producto.....	63
5.4.2	Precio.....	68
5.4.3	Comunicación .....	71
5.4.4	Distribución .....	73
6	Plan de Operaciones.....	75
6.1	Descripción de los procesos.....	75
6.1.1	Actividades primarias.....	75
6.1.2	Actividades de apoyo.....	77
6.2	Área de producción.....	78
6.3	Recursos materiales .....	80
6.4	Personal operativo necesario .....	81
6.5	Determinación de plazos .....	82
6.6	Determinación de la capacidad .....	82
6.7	Costos unitarios .....	83

6.8	Gastos operativos .....	84
6.9	Inversiones.....	86
7	Plan de Recursos Humanos .....	88
7.1	Personal directivo y administrativo .....	88
7.2	Personal operativo .....	88
8	Plan Financiero .....	90
8.1	Pronóstico de Ventas y Costo de Mercadería Vendida.....	90
8.2	Gastos de personal.....	93
8.3	Gastos de operación.....	94
8.4	Gastos de Comercialización y Administrativos.....	95
8.5	Inversión, gastos de apertura y de puesta en marcha. ....	98
8.6	Amortizaciones y Depreciaciones.....	99
8.7	Impuesto al valor agregado .....	100
8.8	Impuesto a las ganancias e impuesto sobre actividades económicas.....	100
8.9	Flujo de Caja proyectado .....	101
8.10	Estados de Resultados .....	103
8.11	Balances .....	104
8.12	Capital de Trabajo.....	105
8.13	Punto de Equilibrio.....	105
8.14	Colchón de efectivo .....	106
8.15	VAN, TIR, Período de Recupero .....	107
8.16	Indicadores del negocio .....	109
8.17	Análisis de Sensibilidad .....	109
8.17.1	Escenario optimista .....	110
8.17.2	Escenario pesimista.....	110
8.17.3	Resumen.....	111
	Bibliografía.....	112
	Anexo 1: Etiquetas .....	121
	Anexo 2: Escenario optimista.....	123
	Anexo 3: Escenario pesimista .....	133

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Posible diseño de la caja de tres unidades .....	13
Ilustración 2: Posible diseño de la caja de nueve unidades .....	13
Ilustración 3: El PBI en los estados miembros de la UE a precios corrientes en 2017 .....	26
Ilustración 4: El PBI en Alemania de 2005 a 2017 .....	26
Ilustración 5: Tasas de desempleo en junio de 2018.....	28
Ilustración 6: Tasa de desempleo en Alemania, Baviera y Múnich en 2016 y 2017 .....	28
Ilustración 7: La industria alimentaria: Participación en el volumen de ventas en 2016.....	30
Ilustración 8: Producción de productos de chocolate en 2017 .....	31
Ilustración 9: Producción de chocolate de 2003 a 2016 .....	32
Ilustración 10: Participación de las bebidas alcohólicas en 2015 .....	32
Ilustración 11: Participación de la población de Múnich en Baviera .....	33
Ilustración 12: Titulados universitarios en Alemania, 2017 .....	34
Ilustración 13: Los productos alimenticios más comprados en Alemania, 2017 .....	36
Ilustración 14: Ranking de la competitividad digital en 2017 .....	37
Ilustración 15: Participación de cacao sustentable en los dulces vendidos en Alemania .....	39
Ilustración 16: Consumo de chocolate per cápita en 2016 .....	42
Ilustración 17: Los barrios de Múnich y sus denominaciones.....	45
Ilustración 18: Ubicación de mis clientes y mi empresa <i>Mimimalistisch</i> .....	55
Ilustración 19: Mapa perceptual del posicionamiento .....	60
Ilustración 20: Elementos y medidas (en mm) de las cajas.....	64
Ilustración 21: Etiqueta del surtido de nueve unidades .....	65
Ilustración 22: Etiqueta del surtido de tres unidades .....	66
Ilustración 23: Licor de Pistacho .....	67
Ilustración 24: Canales de distribución .....	73
Ilustración 25: Cadena de valor.....	75
Ilustración 26: Plano de la cocina y los almacenes.....	79
Ilustración 27: Etiqueta de la variedad del chocolate amargo .....	121
Ilustración 28: Etiqueta de la variedad del chocolate con leche .....	121
Ilustración 29: Etiqueta de la variedad del chocolate blanco .....	122

## Índice de Tablas

Tabla 1: Modelo Canvas .....	16
Tabla 2: Cinco fuerzas de Porter.....	22
Tabla 3: FODA.....	41
Tabla 4: Resumen de los competidores multinacionales.....	49
Tabla 5: Resumen de los competidores más pequeños.....	52
Tabla 6: Número de habitantes en los barrios elegidos.....	57
Tabla 7: Habitantes y consumo de bombones con licor según los consumidores finales.....	57
Tabla 8: Preferencia del chocolate con alcohol según la población en Múnich .....	58
Tabla 9: Presupuesto de ventas (unidades, precio y venta neta) para el primer año en meses.....	61
Tabla 10: Presupuesto de ventas (unidades, precio, venta neta) y ayudantes para los años 1 a 5	63
Tabla 11: Fijación de precios de venta para los clientes B2B .....	69
Tabla 12: Fijación de precios de venta para los consumidores finales.....	70
Tabla 13: Presupuesto de comunicación para el primer año en meses.....	72
Tabla 14: Presupuesto de comunicación para los años 1 a 5 .....	72
Tabla 15: Estimación de recursos materiales necesarios.....	81
Tabla 16: Personal operativo .....	82
Tabla 17: Costo de invertir en aumentar la capacidad .....	83
Tabla 18: Costos unitarios de las diferentes cajas de bombones.....	84
Tabla 19: Gastos operativos para el primer año en meses .....	84
Tabla 20: Gastos operativos para los años 1 a 5.....	85
Tabla 21: Inversiones .....	86
Tabla 22: Amortización mensual.....	87
Tabla 23: Personal operativo .....	89
Tabla 24: Pronóstico de ventas para el primer año en meses.....	90
Tabla 25: Pronóstico de ventas para los años 1 a 5 y Market Share .....	91
Tabla 26: Pronóstico de CMV para el primer año en meses .....	92
Tabla 27: Pronóstico de CMV para los años 1 a 5.....	93
Tabla 28: Gastos de personal .....	94
Tabla 29: Gastos operativos para el primer año en meses .....	94
Tabla 30: Gastos operativos para los años 1 a 5.....	95
Tabla 31: Gastos de comercialización y administrativos para el primer año en meses .....	96
Tabla 32: Gastos de comercialización y administrativos para los años 1 a 5 .....	97
Tabla 33: Presupuesto de inversión.....	98

Tabla 34: Gastos de apertura.....	99
Tabla 35: Presupuesto de amortizaciones.....	99
Tabla 36: Impuesto al Valor Agregado.....	100
Tabla 37: Estimación del impuesto a las ganancias y sobre actividades económicas.....	101
Tabla 38: Flujo de Caja para el primer año en meses (en euros).....	101
Tabla 39: Flujo de Caja para los años 0 a 5 (en euros).....	103
Tabla 40: Estados de Resultados para los años 0 a 5 (en euros).....	104
Tabla 41: Balances para los años 0 a 5 (en euros).....	104
Tabla 42: Capital de Trabajo para los años 0 a 5 (en euros).....	105
Tabla 43: Datos necesarios para el cálculo del Punto de Equilibrio (en euros).....	106
Tabla 44: Puntos de Equilibrio (en euros) y Margen de Seguridad.....	106
Tabla 45: Colchón de efectivo mensual para los años 1 a 5.....	107
Tabla 46: Flujo de Fondos para los años 0 a 5 (en euros).....	107
Tabla 47: VAN, TIR, Payback, Máxima Exposición, Rentabilidad.....	109
Tabla 48: Indicadores del negocio.....	109
Tabla 49: Cuadro comparativo de los escenarios posibles.....	111
Tabla 50: Escenario optimista - Pronóstico de ventas y Market Share.....	123
Tabla 51: Escenario optimista - Pronóstico de CMV.....	123
Tabla 52: Escenario optimista - Gastos de personal.....	124
Tabla 53: Escenario optimista - Gastos operativos.....	124
Tabla 54: Escenario optimista - Gastos de comercialización y administrativos.....	125
Tabla 55: Escenario optimista - Presupuesto de inversión.....	125
Tabla 56: Escenario optimista - Presupuesto de amortizaciones.....	126
Tabla 57: Escenario optimista - Impuesto al Valor Agregado.....	126
Tabla 58: Escenario optimista - Flujo de Caja.....	127
Tabla 59: Escenario optimista - Estados de Resultados.....	128
Tabla 60: Escenario optimista - Balances.....	128
Tabla 61: Escenario optimista - Capital de Trabajo.....	129
Tabla 62: Escenario optimista - Datos necesarios para el cálculo del Punto de Equilibrio.....	129
Tabla 63: Escenario optimista - Puntos de Equilibrio y Margen de Seguridad.....	130
Tabla 64: Escenario optimista - Colchón de efectivo mensual.....	130
Tabla 65: Escenario optimista - Flujo de Fondos.....	130
Tabla 66: Escenario optimista - VAN, TIR, Payback, Máxima Exposición, Rentabilidad.....	131
Tabla 67: Escenario optimista - Indicadores del negocio.....	132
Tabla 68: Escenario pesimista - Pronóstico de ventas y Market Share.....	133

Tabla 69: Escenario pesimista - Pronóstico de CMV .....	133
Tabla 70: Escenario pesimista - Gastos de personal.....	134
Tabla 71: Escenario pesimista - Gastos operativos.....	134
Tabla 72: Escenario pesimista - Gastos de comercialización y administrativos.....	134
Tabla 73: Escenario pesimista - Impuesto al Valor Agregado .....	135
Tabla 74: Escenario pesimista - Flujo de Caja.....	135
Tabla 75: Escenario pesimista - Estados de Resultados.....	136
Tabla 76: Escenario pesimista - Balances .....	137
Tabla 77: Escenario pesimista - Capital de Trabajo .....	138
Tabla 78: Escenario pesimista - Datos necesarios para el cálculo del Punto de Equilibrio .....	138
Tabla 79: Escenario pesimista - Puntos de Equilibrio y Margen de Seguridad .....	138
Tabla 80: Escenario pesimista - Colchón de efectivo mensual .....	139
Tabla 81: Escenario pesimista - Flujo de Fondos .....	139
Tabla 82: Escenario pesimista - VAN, TIR, Payback, Máxima Exposición, Rentabilidad .....	140
Tabla 83: Escenario pesimista - Indicadores del negocio.....	140

# 1 Concepto del Negocio

A continuación, presentaré la idea de mi negocio en breve, dando información resumida sobre el ámbito en el que opera mi empresa, sobre el producto y la propuesta de valor, el grupo de clientes, así como las ventajas competitivas. También se puede ver el proyecto de forma reducida en el modelo Canvas.

## 1.1 Campo de negocios

Mi empresa *Mimimalistisch*<sup>1</sup> operará en el mercado de dulces, concretamente en el mercado de los bombones, en Múnich, la capital del chocolate en Alemania. Existen varias tiendas especializadas, como chocolaterías, confiterías y cafés ideales para los amantes de chocolate que ofrecen una gran variedad de bombones: de crema o fruta, sin o con alcohol, de chocolate dulce o más bien amargo, para el propio consumo o en lindas cajas como regalos. A menudo son exquisiteces hechas a mano fabricadas de manera apasionada por pequeñas empresas familiares que innovan continuamente con nuevos productos para siempre satisfacer los gustos y las tendencias de los consumidores. Por lo tanto, se puede encontrar de todo tipo de chocolate para todo tipo de ocasión.

## 1.2 Descripción del producto

Produciré bombones con el nombre italiano de *Sogni di Pistacchi*, “los sueños de los pistachos”, rellenos de un licor de pistacho líquido hechos a mano que ofreceré en tres formas diferentes según la variedad de chocolate: chocolate amargo, chocolate con leche y chocolate blanco. Los diferentes chocolates son de origen belga, un país distinguido en el mundo del chocolate, y llevan la certificación ecológica y la del comercio justo, hoy en día un factor importante en la industria alimentaria. El licor de color verde intenso procedente de la nuez del pistacho tan nutricional, que utilizaré para el relleno de mis bombones, es mezclado con grapa y contiene un 17 % de alcohol. Además, proviene de Italia, lo que genera el ambiente de la *dolce vita* de este país tan popular y romántico entre los muniqueses.

Mi producto será fabricado sin gluten, en la actualidad una característica importante en cuanto a la dieta y la tendencia de comer de manera más saludable. Y debido a que el licor tampoco contiene lactosa, los bombones envueltos de chocolate amargo establecerán una opción completamente sin lactosa, incluso para veganos.

Ofreceré los bombones en cinco cajas distintas. Primero habrá dos variedades de un surtido de los tres tipos de chocolate, tanto en una caja de tres unidades como en una caja de nueve unidades. Por otro lado, pondré de venta las cajas que contienen nueve unidades de solo un tipo de

---

<sup>1</sup> El nombre es una composición de mi apodo Mimi y el adjetivo *minimalistisch* ('minimalista' en español), con la finalidad de aludir a que yo como fabricante he envuelto todo lo mejor en un minibombón.

chocolate. La etiqueta está compuesta de dos partes, en la delantera pone el nombre de *Sogni di Pistacchi* y muestra la variedad de chocolate que contiene. En el dorso figuran los datos necesarios para este tipo de producto, por ejemplo los ingredientes, la graduación alcohólica y la fecha de producción y de caducidad. De acuerdo con la cantidad de unidades, las cajas de color verde con posible ventana existirán en dos tamaños diferentes. El surtido de tres bombones será una caja rectangular cuyo posible diseño se presentará en la siguiente ilustración.

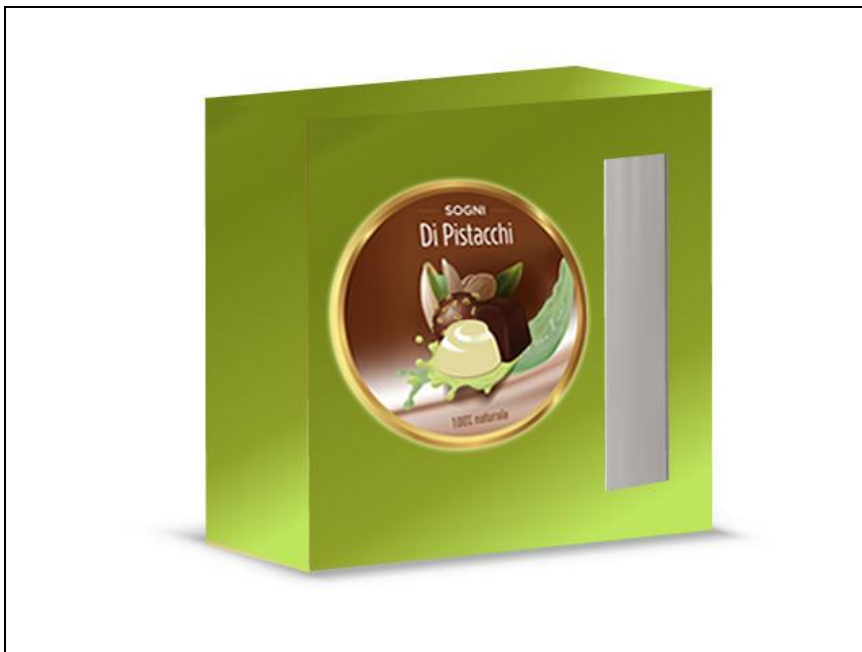
Ilustración 1: Posible diseño de la caja de tres unidades



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

La caja de nueve exquisiteces tendrá la forma cuadrada con la misma etiqueta adaptada al diseño distinto de la caja, visualizado a continuación.

Ilustración 2: Posible diseño de la caja de nueve unidades



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

### **1.3 Propuesta de valor**

Mis bombones rellenos de un licor de pistacho representará un producto especial que combina tres productos muy populares: el chocolate, el pistacho y el licor de crema. El chocolate es uno de los productos alimenticios más comprados, el pistacho se destaca como la reina de las nueces por sus propiedades nutricionales y su color tan vívido, y el licor es considerado una de las variedades más finas del alcohol. Esta fusión de sabores crea una experiencia irresistible e inolvidable.

Como el relleno de los bombones es líquido, estos se volverán únicos en el mercado de la chocolatería, ya que todavía no existen bombones rellenos de un licor de pistacho de esta forma. Se suele vender exquisiteces con un relleno de pistacho mezclado con mazapán, crema o trufa, y en cuanto al alcohol líquido, solo se encuentra bombones rellenos de aguardiente puro o de fruta.

Además, el mercado de bombones y el de chocolate en general todavía no ofrece mucha variedad para las personas que busquen este tipo de delicias sin lactosa o veganas, ya que el relleno contiene productos lácteos en la mayoría de los casos.

El licor es fabricado en Italia, uno de los países preferidos de los alemanes y sobre todo entre los muniqueses. Con este ingrediente, mis bombones se distinguirán entre la gran oferta existente volviéndose en un producto de la *dolce vita* y el placer culinario italiano. Sin olvidar el nombre italiano de los bombones que alude a lo delicioso que son, como un sueño lleno de pistachos.

### **1.4 Grupo de clientes**

Me centraré en la venta del producto a clientes de forma B2B, dentro de los cuales elegiré minoristas tradicionales como tiendas especializadas en exquisiteces de alta gama. Por un lado, estableceré relaciones comerciales con algunas bombonerías que cuentan con una oferta de dulces y bombones. Además, todos estos establecimientos elegidos inicialmente tienen una característica única vendiendo otras especialidades como flores, joyas o artículos de regalos. Son profesionales al atender su clientela y asesorándolos en su compra, y en sus tiendas reina un ambiente muy familiar y abierto.

Por otro lado, distribuiré mis bombones a las tiendas de delicatessen que ofrecen varias categorías de comida de alta calidad. En particular, apuntaré a las tiendas italianas donde a menudo se genera un ambiente muy animado por los empleados de origen italiana. Asimismo, los consumidores finales, que desean comprar productos italianos, tendrán mi producto al alcance.

Los dos tipos de establecimiento atraen a los consumidores finales de la clase media alta que pueden permitirse gastar más en productos de alta gama. Por lo tanto, saben apreciar y disfrutar los productos premium.

### **1.5           Ámbito geográfico**

Distribuiré mi producto en Múnich, la capital de Baviera y una de las ciudades más adineradas de Alemania, centrando mi venta en el centro histórico. Es donde existe la variedad más alta de establecimientos en los que se puede conseguir productos premium y de lujo, así como tiendas y mercados que ofrecen productos artesanales de alta calidad y de precios de gama más bien alta. Los muniqueses van a esta zona precisamente para adquirir estos productos por los cuales están dispuestos a pagar más. Se puede decir que es el área de la clase más alta.

### **1.6           Ventajas competitivas**

Mi principal ventaja competitiva será la alta diferenciación de mi producto que se alcanzará gracias al licor de pistacho en forma líquido, debido a que no existen bombones de tal composición. Asimismo, como el licor proviene de Italia, los bombones, llevando una denominación italiana, atraerán a los consumidores tanto por su aspecto exótico como por su vínculo con el país mediterráneo y popular entre los muniqueses.

Otro aspecto es el chocolate que representa un producto ecológico y del comercio justo, una propiedad cada vez más importante para los consumidores en cuanto a los alimentos y sobre todo al chocolate. De esta forma contribuiré a la sustentabilidad del cacao, ya que el proveedor se compromete a este asunto y lleva a cabo diferentes proyectos al respecto.

Aparte de esto, lograré cierto grado de eficiencia en la producción al no tener que cambiar mucho las herramientas y los ingredientes, porque ofreceré bombones de tres diferentes variedades de chocolate, así como un solo ingrediente.

Además, como mi empresa *Mimimalistisch*, es decir la cocina de producción, estará ubicada en el centro de Múnich, la parte operativa de la distribución no establecerá un gran reto, ya que mis clientes estarán al alcance de pocos kilómetros. Por ello, la entrega de mis productos a estas tiendas resultará más fácil y fiable.

También pondré mucho hincapié en el servicio y la relación con el cliente. Es decir que habrá un trato muy personal para establecer vínculos comerciales fiables y de confianza, dado que considero que es un factor esencial en la evolución de la empresa. Para mí, cada cliente es único, y por tanto merece un trato especial.

### **1.7           Canvas del Modelo de Negocio**

En el siguiente gráfico se visualiza de manera reducida el modelo de mi proyecto mediante la herramienta llamada Canvas.

Tabla 1: Modelo Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con cliente	Segmentos de cliente
Diseñador Proveedores Arrendador del área de producción Compañía de distribución	Compra de materias primas	Bombones rellenos de un licor italiano líquido de pistacho envueltos en tres variedades de chocolate (amargo, con leche, blanco).	Página web con cuenta para clientes B2B	Tiendas especializadas:  Bombrerías & Tiendas de delicatessen
	Producción de los bombones		Redes sociales	
	Distribución		Teléfono y correo electrónico	
	Marketing	Tarjetas de contacto y folletos		
	<b>Recursos clave</b>	Chocolate de origen ecológico y del comercio justo.	<b>Canales</b>	
	Chocolate		Minoristas:  Tiendas especializadas	
	Licor			
	Packaging con etiquetas			
	Herramientas para la producción			
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Alquiler		Venta de los bombones  Pago mediante factura y transferencia bancaria		
Materias primas, material y herramientas para la producción				
Impresora & Software				
Transporte & Publicidad				
Personal (a partir del segundo año)				

Fuente: Elaboración propia

## 2 Equipo directivo

Yo soy Miriam Brehme, una joven alemana de 27 años, y fundaré mi empresa *Mimimalistisch* para fabricar los bombones llamados *Sogni di Pistacchi* como emprendedora única, encargándome tanto de la parte administrativa, como de la parte operativa y comercial.

Desde siempre he tenido un gran interés por idiomas y otras culturas, razón por la cual me mudé varias veces a España, es decir a Barcelona y Granada, en el marco de *au pair*<sup>2</sup> y mis estudios de grado en Traducción. Fue una gran oportunidad para relacionarme y experimentar verdaderamente la cultura española. Para vivir otra experiencia en el extranjero decidí aunarla con una carrera de posgrado en Buenos Aires, Argentina, donde me atreví a inscribirme en una Maestría de Negocios con el objetivo de ampliar mis conocimientos en otra área. Elegí un MBA de la mención Dirección Estratégica que encajaba perfectamente con mi interés en la dirección de empresas, una materia que abarca diferentes temáticas como estrategias y finanzas, así como algunos aspectos del marketing.

Mi interés por idiomas probablemente deriva en parte de mi familia y su conexión con Italia. Como tenemos una casa cerca de Roma, siempre íbamos de vacaciones a la costa italiana para descansar y encontrarnos con los amigos. Motivo por lo cual hoy en día todavía me siento altamente vinculada con Italia y su estilo de vida, su idioma, la amabilidad y hospitalidad de las personas, así como su arte culinario.

En lo que concierne a la cocina, puedo mencionar que siempre me ha gustado preparar comidas caseras y probar recetas, sobre todo los postres como los pasteles, las galletas para la Navidad o la mermelada, siempre sintiéndome inspirada por mi abuela, sus habilidades en la cocina y sus recetas. Hasta que llegué a descubrir el mundo del arte fino con chocolate, me inscribí en algunos cursos gastronómicos para aprender mejor la manera de preparar bombones y empecé a intentar mis propias creaciones con diferentes tipos y sabores, con y sin alcohol, tanto para el verano como el invierno.

Cuando finalmente encontré el licor de pistacho en uno de mis viajes por Italia, se me ocurrió utilizar este mismo para mis creaciones. Como a mí me encantan los pistachos, tanto como snack o en una variedad de postres, y sabiendo que esta variedad de nueces en general es considerada muy especial en Europa, quería probar algunas recetas. Pensando en los bombones llamados *Mon Chérie* de chocolate amargo rellenos de un licor de cerezas, muy conocidos en muchas partes del mundo que se venden mayoritariamente en la época fría, hice algunos intentos de una combinación muy única: bombones rellenos de este licor italiano de pistacho. Mi familia y mis

---

<sup>2</sup> En Europa es una actividad popular con la que jóvenes personas van al extranjero donde se alojan en la casa de una familia para cuidar a sus hijos y aprender el idioma del país.

amigos estaban encantados al degustar mis pequeñas novedades, y me convencieron de que las distribuyera para que también otras personas tuvieran la posibilidad de llegar a conocer estas exquisiteces. Así surgió la idea de fundar un negocio.

Como es un proyecto mío en el que trabajaré por mi cuenta sin ningún socio, soy consciente de que es un reto bastante grande. Sin embargo, estoy convencida de que mi decisión de estudiar una carrera en Administración de Negocios ahora me resulta muy útil para convertir mi idea de producir bombones en un verdadero emprendimiento. Además, como nunca antes he estado en el continente de Latinoamérica, esta experiencia ha sido un desafío personal y establece ahora otra ventaja. El hecho de estar muy lejos de mi familia y de mi contexto social, pero también de haberme adentrado en un ámbito de estudios totalmente desconocido, me obligaron a enfrentarme con mayor independencia y responsabilidad a un nuevo estilo de vida, alejado de mi zona de confort, y a superar dificultades de todo tipo.

Aparte de esto, apporto algunas otras características y fortalezas necesarias para poder llevar adelante este plan con las que puedo lograr a lo que estoy aspirando. Cuando siento pasión por algo, soy una persona altamente motivada, muy ambiciosa, determinada y perseverante, que al mismo tiempo no olvida la importancia de ser responsable y fiable. También he sido dotada con la facultad de comprensión y adaptación rápidas, con una mentalidad y un espíritu abiertos para todo lo nuevo. Asimismo, tengo un gran compañerismo y soy muy flexible, por lo que puedo trabajar bien en equipo. No obstante, también veo la parte divertida del mundo con un sentido de humor y la creatividad. Otra gran ayuda es mi red de contactos que he logrado establecer a lo largo de los años pasados que está compuesto por personas de varios ámbitos dispuestas a apoyarme en mi proyecto.

Considero mi ciudad natal de Múnich la ubicación perfecta para mi negocio, debido a que representa un lugar que da muchos convenientes para nuevos emprendimientos. Además, a los muniqueses les gusta recibir nuevas empresas y sus ideas, por las que están dispuestos a pagar. Otro factor positivo de la ciudad y sus habitantes es que están vinculados con el país mediterráneo de Italia, en las calles y los restaurantes se siente un ambiente italiano, lo que deja nacer la nostalgia por viajar a este país tan romántico.

## 3 La empresa

En este capítulo describiré *Mimimalistisch*, es decir su misión y visión, así como los valores, que reflejan la cultura del negocio. Además, indicaré la forma jurídica y los procedimientos a seguir para poder empezar a operar.

### 3.1 Misión

Quiero seducir a los apasionados del arte fino de chocolate con una elegante especialidad incomparable de bombones rellenos de un exclusivo licor italiano de pistacho envueltos con diferentes variedades de chocolate. La perfecta fusión del chocolate y la reina de las nueces en forma de licor líquido crea un sabor irresistible y acaba en una experiencia única: bombones hechos a mano y llenos de pasión.

### 3.2 Visión

Aspiro a expandir mi mercado a cinco ciudades más en Baviera dentro de 5 años y ser reconocida como marca innovadora en cuanto a bombones rellenos de licor de pistacho que transmite el estilo de vida de Italia y su pasión por el placer culinario.

### 3.3 Valores

- **Marca:** *Sogni di Pistacchi* representa una marca de bombones que es moderna, innovadora y de alta calidad para todos los apasionados por exquisiteces de chocolate.
- **Pasión:** Quiero compartir mi pasión por el placer y el arte culinarios con los bombones hechos a mano.
- **Originalidad:** *Sogni di Pistacchi* ofrece las propiedades de innovación y originalidad en lo que concierne al producto y su composición de los ingredientes, así como al diseño del embalaje.
- **Estilo de Vida:** Aspiro a transmitir el placer culinario del pueblo italiano alegre y acogedor, así como crear un ambiente como aquel que reina en el país mediterráneo.
- **Calidad:** La calidad va de la mano con el sabor, y se alcanza el sabor solo mediante una calidad universalmente alta de las materias primas y los procesos de fabricación. Esto es lo que pretendo hacer.
- **Sostenibilidad:** Todas las materias primas utilizadas son de proveedores electos que dan mucha importancia en la sostenibilidad de los recursos naturales y el medioambiente y que participan en actividades sostenibles. También todos los embalajes son de material apto para el reciclaje.

- Colaboración: Aspiro a entablar una relación cooperativa y de largo plazo con todos mis socios que está caracterizada por la confianza, la fiabilidad y la lealtad.

### **3.4 Estructura Legal**

A continuación, explicaré mi decisión en cuanto a la estructura legal tomando la información de un folleto publicado por la Cámara de Industria y Comercio de Baviera (IHK Bayern, 2017), *IHK* en sus siglas alemanas, que se dirige en particular a fundadores proporcionándoles consejos y un resumen de los procedimientos a seguir, pero también de la misma institución encargado para la región de Múnich (IHK München, n.d.) y otros sitios oficiales.

#### **3.4.1 Forma jurídica**

Como yo fundaré la empresa a solas como persona individual o propietaria única administrando y organizando todo por mi cuenta, empezaré con la forma jurídica de un negocio individual, en la base de una empresa pequeña. Es considerada una sociedad personalista que a menudo es una actividad accesoria empleada por un emprendedor aparte de su trabajo principal, como lo será en mi caso. Este tipo de sociedad establece varias normas simplificadas para apoyar a los principiantes en el mundo de negocios. Por ejemplo, no estoy obligada a inscribir *Miminalistisch* en el Registro Mercantil. Dado este caso, mis negocios jurídicos no se someten al Código de Comercio sino al Código Civil alemán. Tampoco se requiere la contabilidad de partida doble para el cálculo de las ganancias en caso de que el volumen de ventas anual no supere 600.000 euros o el beneficio anual se quede por debajo de 60.000 euros (IHK Bayern, 2017, p. 20-21).

Al constituir la empresa, no hay obligación de presentar ningún tipo de capital inicial mínimo y el capital propio es el del empresario, o sea mío. En las sociedades personalistas, el socio responde de manera completa con su patrimonio privado y empresarial (IHK Bayern, 2017, p. 26).

El impuesto sobre actividades económicas es requerido de todas las empresas. Para una empresa pequeña, como la mía, hay un importe exento de impuestos hasta 24.500 euros de ganancias. Si este monto es superado, se debe pagar el impuesto correspondiente que se calcula según el monto y la ubicación empresarial. Asimismo, el impuesto a las ganancias se rige por las ganancias de la empresa y cuenta con un importe libre de impuestos para los ingresos hasta 9.000 euros en el caso de personas solteras. Después de este monto, se aplica un porcentaje correspondiente a la cantidad de las ganancias, más un 5,5 % del impuesto de solidaridad alemán<sup>3</sup> (IHK Bayern, 2017, p. 28-29).

---

<sup>3</sup> Existe desde la época de la reunificación alemana cuando el Gobierno quiso procurar recursos financieros y así asimilar las condiciones de vida desiguales en las dos partes del país (BPB, n.d.).

### 3.4.2 Procedimientos para poner en marcha la empresa

Para que *Mimimalistisch* pueda operar, tendré que seguir los siguientes pasos. Primero habrá que registrar la empresa y solicitar una licencia comercial en la oficina municipal de comercio en Múnich antes o con el comienzo de las actividades comerciales (IHK Bayern, 2017, p. 58). Según el portal oficial de la ciudad de Múnich (muenchen.de [1], 2018), el registro se realizará de manera personal con la solicitud impresa presentando el DNI y costará unos 50 euros. Además, como produciré productos alimenticios, será necesario presentar un comprobante que verifica la participación en una capacitación sobre la higiene y el uso adecuado con alimentos (IHK Bayern, 2017, p. 18). Las empresas se inscriben con el nombre y apellido del propietario, así como un dato adicional sobre el tipo del negocio, y opcionalmente puede llevar un nombre de fantasía (muenchen.de [1], 2018). Este último sería en mi caso el nombre *Mimimalistisch*.

Después tendré que solicitar un número de identificación fiscal para las cuestiones de los impuestos, además es necesario para poder expedir facturas. Otro paso imprescindible es el registro en la Cámara de Comercio para establecerse como miembro (IHK, 2017, p. 59). Sin embargo, la Cámara no requiere cuotas de los fundadores de una empresa para los dos primeros años. Al finalizar este período, los próximos dos años solo tienen que pagar la cuota base de 50 euros, hasta que después se suma una contribución porcentual de actualmente un 0,129 % de las ganancias empresariales. Lo mencionado anteriormente solo es válido para las sociedades personalistas no registradas en el Registro Mercantil y cuyas ganancias en estos años no superan el límite de 25.000 euros (IHK München, n.d.).

Aparte de esto, dentro de una semana después de haber inscrito el negocio en la oficina municipal hay que registrarse en la asociación de profesionales correspondiente (muenchen.de [1], 2018). En mi caso se trata de la asociación profesional de alimentos y restauración, *BGN* en sus siglas alemanas, y en general son instituciones competentes de seguros de accidentes para las empresas y sus empleados cuya tarea es evitar accidentes en el trabajo, enfermedades profesionales y riesgos para la salud relacionados con el trabajo. Además, la asociación profesional apoya a las empresas en cuanto a la seguridad laboral y brinda capacitaciones al asegurado. La cuota anual se calcula a partir de los salarios de todas las personas contratadas en la empresa, y en caso de encontrarse por debajo de la cuota mínima de 50 €, hay que pagar esta (BGN, 2018).

Por último, necesitaré una autorización de la empresa del licor *Bottega* para poder usar su producto en la fabricación de mis bombones y no ir en contra de su voluntad.

## 4 Análisis del Mercado

En lo sucesivo, analizaré el entorno competitivo en el mercado de los bombones en Múnich mediante diferentes herramientas, como las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y FODA. Asimismo, indicaré el tamaño del mercado potencial, sus particularidades, la distribución geográfica y la segmentación del mercado potencial. También examinaré las empresas ya existentes.

### 4.1 Análisis de Porter

Para analizar el sector en el que operará *Mimimalistisch*, implementaré las 5 Fuerzas de Porter. En resumen, se puede decir que es un ámbito bastante equilibrado en lo que concierne a los diferentes factores. Ello se puede ver en la siguiente tabla donde el signo negativo (-) alude a un factor negativo para *Mimimalistisch*, y caso contrario, el signo positivo (+) representa un elemento favorable, mientras que el cero (0) es neutro. En los subtítulos que siguen explicaré las cinco partes de manera más detallada.

Tabla 2: Cinco fuerzas de Porter

	++	+	0	-	--
Grado de rivalidad entre competidores				x	
Poder de negociación de los clientes				x	
Poder de negociación de proveedores		x			
Amenaza de productos sustitutos			x		
Amenaza de nuevos entrantes		x			

Fuente: Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

#### 4.1.1 Competidores

En el sector de bombonería en Múnich participa un número bastante elevado de competidores, dado que existen varias marcas que abarcan bombones de una gran variedad de sabores y precios. En Alemania en general, las marcas destacadas de productos conseguibles en los supermercados son, por ejemplo, *Mon Chérie*, *Trumpf*, *Lindt*, *Milka* y *Storck*. Aparte de estas existen tiendas de delicatessen y chocolaterías donde se ofrece productos artesanales y, por lo tanto, estos artículos son más caros. Otro factor es que, como los muniqueños son bastante tradicionales, hay muchas personas que van a su tienda favorita para comprar sus delicias.

Por la oferta de productos muy similares, la diferenciación de los productos es bastante alta. Además, en Alemania se registró una baja de la demanda por chocolate, lo que significa que la industria crece muy lentamente o incluso se encuentra estancada (Mintel, 2017). Estos dos factores anteriores llevan a que los players existentes tienen que luchar aún más por llamar la

atención sobre sus productos. Por lo tanto, se debe enfocar la estrategia en colocar el producto como premium y no ingresar a una competencia por precios con las grandes empresas.

En lo concerniente a las barreras de salida se puede decir que dependen del tamaño del negocio, pero en general son bastante altas debido a las inversiones realizadas y los costos fijos elevados. Asimismo, la mayoría de las bomboneras son empresas familiares para las cuales las barreras emocionales entran en juego.

En general, el mercado es bastante denso, hay muchas marcas ya establecidas, así que el grado de rivalidad entre los competidores es medio alto.

#### **4.1.2 Clientes**

El poder de negociación de los clientes B2B es alto, ya que cuentan con estructuras profesionales y saben lo que les gusta a los consumidores finales. Por lo tanto, solo van a comprar productos que les conviene vender, así como pueden negociar el precio de compra para que les sea más favorable. Además, a menudo son tiendas que fabrican sus propias delicias, por ello no dependen de otros productos ajenos.

No obstante, considerando mi producto muy diferenciado y en caso de que a los consumidores finales les gusten los bombones, los clientes B2B no cuentan con otras alternativas de proveedores. Por lo que se puede decir que el poder de los clientes es medio alto.

#### **4.1.3 Proveedores**

En general, el poder de negociación de los proveedores depende del precio de las mercancías regulado por el mercado, que es bastante estable. Hay una gran oferta de mayoristas para este tipo de productos necesarios para la fabricación de bombones, lo que supone un bajo poder. Lo mismo ocurre con los proveedores para el packaging y las etiquetas, hay muchas empresas que se pueden sustituir por otras debido a sus artículos similares.

En cambio, no existe una gran variedad de proveedores para el licor de pistacho, no hay muchos mayoristas que venden esta marca de licor en Alemania. En caso de problemas con el suministro, habrá que adquirir el licor a través de minoristas por un precio más alto o incluso pedirlo del país de origen Italia. Por lo tanto, el poder de los proveedores resulta ser bastante moderado.

#### **4.1.4 Sustitutos**

Hay muchos sustitutos en el mercado de chocolate en general, sobre todo considerando la oferta más económica que se puede encontrar en los supermercados, entre otros. Además, teniendo en cuenta que las personas se vuelven más conscientes de su salud, se puede mencionar las frutas y otros snacks saludables.

Sin embargo, enfocándose en el mercado de las variedades más finas de chocolate, o sea los productos de la bombonería, la cantidad de los sustitutos disminuye. En el caso de bombones rellenos de alcohol líquido no hay una gran oferta y ningún producto comparable con el mío, ni respecto a bombones con rellenos de diferentes tipos de pistacho, debido a que no hay bombones de licor líquido de pistacho. Así que se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es moderada.

#### **4.1.5 Nuevos entrantes**

Las empresas que deciden entrar en el sector de bombonería deben competir con las empresas ya existentes que generalmente lograron constituir la identidad de marca y a menudo han construido una red de consumidores leales. Ello les complica a nuevos competidores entrar en este mercado. Además, las empresas existentes tienen ventajas de costos gracias a su curva de aprendizaje. Otro factor es que en este sector hay que tener en cuenta las numerosas regulaciones que lleva consigo la industria de alimentos, lo que les complica la entrada. Entonces, la amenaza de nuevos entrantes es medio baja.

### **4.2 Análisis PESTEL**

#### **4.2.1 Político**

Alemania es un país democrático y se organiza como una república parlamentaria federal que tiene como canciller a Angela Merkel desde el año 2005, reelegida por cuarta vez el año pasado de 2017 como consecuencia de la elección al Parlamento alemán. El hecho de estar en esta función desde hace más de diez años otorga al país alemán un alto grado de estabilidad política, que ha empezado a sacudir hace poco por varias razones. Una de estas es el partido *Alternativa para Alemania, AfD* en sus siglas alemanas, situado entre la derecha y la extrema derecha que logró entrar en el Parlamento alemán como el tercer partido político más fuerte. Es decir, existe un partido bastante poderoso de protesta nacionalista, hostil hacia el Islam y en parte racista que tiene la posibilidad de influir en la política desde el lado de la oposición (Peters, 2017).

Además, un tema continuamente actual es la política de migrantes y refugiados que surgió por la masiva afluencia de refugiados a partir del año 2005, una cuestión controvertida entre los alemanes. Estos contraponen la voluntad de ayudar a estos refugiados a que si es posible que ellos se integren en una cultura completamente distinta a la suya (LPB, n.d.). Precisamente por esta política de inmigración, el partido AfD arriba mencionado le demandó a la canciller Merkel en abril de 2018 por haber violado el derecho de colaboración del Parlamento alemán, debido a que ella decidió dejar abiertas las fronteras para los refugiados. Si la demanda tiene éxito, Merkel tendrá que dejar su cargo, lo que supondría un fuerte cambio en el paisaje político, no solo el de Alemania. Sin embargo, hay varias dificultades en cuanto a la admisibilidad de la demanda y todo

el procesamiento puede llevar años. A pesar de lo mencionado, la situación política en el país se considera estable (Otto, 2018).

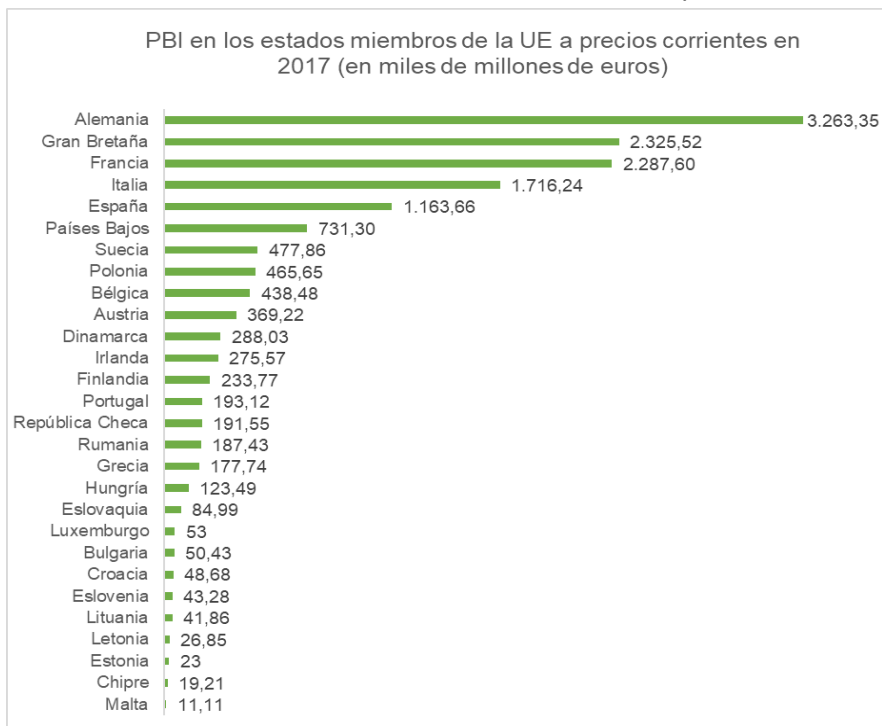
La protección social del individuo es un punto clave en la política alemana, ya que representa la base de la calidad de vida de sus habitantes. El Estado social se basa en los principios de solidaridad y propia responsabilidad y existe una amplia red de leyes sociales que abarca el aseguramiento en caso de enfermedad, necesidad de cuidados especiales o mayor edad, así como subsidio familiar o de vivienda, entre otros. En general, el país cuenta con una infraestructura estatal altamente funcionando que genera condiciones iguales en todas las diferentes regiones (BPB, 2017).

En lo concerniente a los reglamentos de los impuestos, Alemania tiene alrededor de 50 impuestos diferentes que se aplican según la actividad. Cualquier empresa, que está operando en el país, está sujeto al impuesto sobre actividades económicas que tiene como base la ganancia del negocio sin importar a quien pertenezca. En cambio, el impuesto a las ganancias se dirige a las personas naturales que pagan impuestos por los ingresos provenientes de las actividades del negocio o de su trabajo por cuenta propia, entre otros. En los dos casos anteriores, la tasa de impuestos se rige por el monto de las ganancias. Asimismo, en toda la Unión Europea existe el impuesto al valor agregado en dos formas diferentes: el impuesto general del 19 % y el impuesto reducido del 7 %. Este último se aplica a bienes alimenticios, entre otros (IHK München, n.d.).

#### **4.2.2 Económico**

Alemania es uno de los países miembros más importantes y, en cuanto a la población, el más grande dentro de la Unión Europea. Esta última se estableció como mercado más grande a nivel mundial con más de 500 millones de consumidores (Hornig, 2017). Considerando la fuerza económica de Alemania, o mejor dicho el PBI, se puede mencionar que, en comparación con los estados miembros de la Unión Europea, Alemania se establece como líder en la generación del PBI con aproximadamente 3,3 mil millones de euros. Esto representa una quinta parte del PBI en Europa, seguido por Gran Bretaña, Francia, Italia y España, según una estadística del año 2017 (Statista [1], 2018), como se puede ver en la ilustración 3.

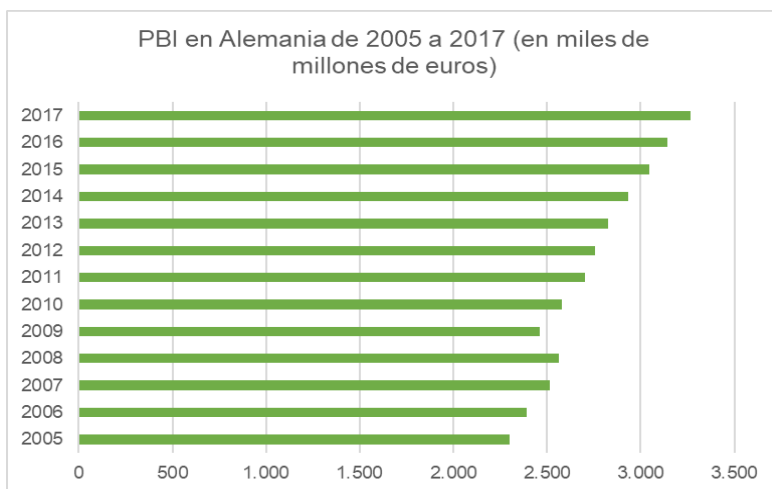
Ilustración 3: El PBI en los estados miembros de la UE a precios corrientes en 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Statista [1]

Mirando únicamente las estadísticas de Alemania, aquí en especial desde 2005 hasta 2017, se puede ver un continuo crecimiento de su PBI que ya perdura desde hace más de diez años, aparte de una pequeña caída en el año 2009 la que se recuperó en el siguiente año. En 2017, el PBI alemán se situó en unos 3.263 mil millones de euros (Statista [2], 2018), mostrado en la siguiente ilustración.

Ilustración 4: El PBI en Alemania de 2005 a 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Statista [2]

Otro hecho curioso es que, al comparar internacionalmente los estados federados de Alemania en 2017, se puede observar que la región de Baviera en el sur de Alemania genera un PBI bastante similar que el país latinoamericano Argentina, que se sitúa en aproximadamente 568 mil millones de euros (Dornis, 2017). Asimismo, Alemania es casi un caso único entre los países de la Unión Europea que cuenta con un superávit presupuestario del que se espera un aumento continuo. Lo mismo se puede decir del crecimiento económico de Alemania, aquí también está previsto un desarrollo de manera positiva (“Wie geht es Europas Staaten”, 2018).

Según un artículo escrito por Glunz (2018), el crecimiento económico deriva de los factores positivos que tiene Alemania como localización empresarial, lo que se puede observar por la afluencia cada vez más grande de compañías provenientes del extranjero. Habla de un estudio llamado *Business Destination Germany 2018*, en el que se preguntó a 529 CFOs en filiales alemanas de empresas extranjeras. Un 80 % de ellos consideran Alemania como una de las mejores áreas de negocio en Europa. Los inversores extranjeros se sienten atraídos por las buenas condiciones de Alemania, como por una extensa red de carreteras y ferrocarriles, un suministro seguro de energía y una estabilidad política que sigue siendo estable a pesar del nuevo Parlamento alemán. Además, gracias a su posición geográfica en el centro de Europa, supone representar el punto de unión más importante entre el Oriente y el Occidente. También mencionan las virtudes típicas alemanas como la fiabilidad y el trabajo de alta calidad, y consideran el paisaje de investigación alemán como uno de los cinco mejores en Europa.

Un factor que no les parece bien a las personas encuestadas es el sistema impositivo complejo y altamente burocrático, y una quinta parte considera el modelo alemán como uno de los cinco peores en la Unión Europea. Asimismo, la regulación en cuanto a la protección de datos es muy estricta, lo que significa una inversión suplementaria para las empresas (Glunz, 2018).

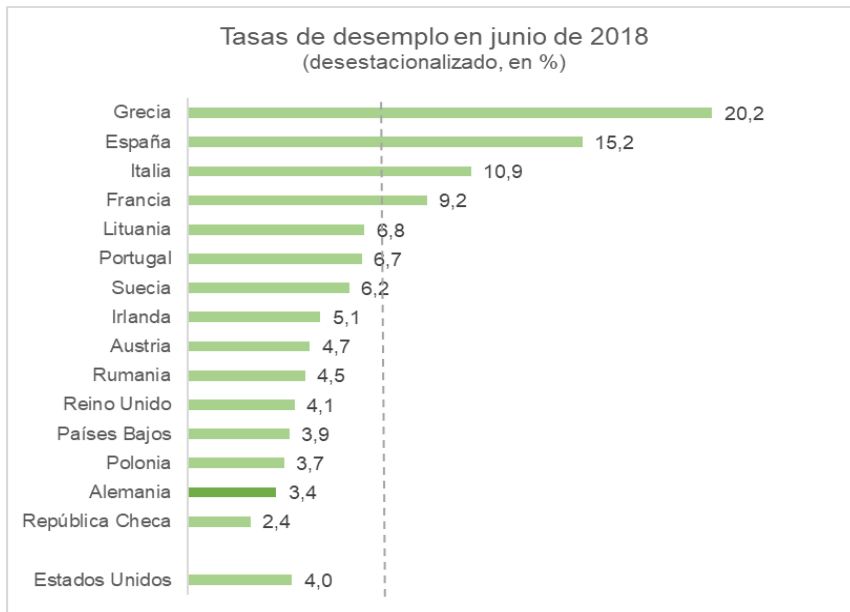
De acuerdo con datos de la Oficina Federal de Estadística de Alemania (Destatis [1], 2018), a nivel europeo y según datos desestacionalizados de junio de este año, Alemania ocupa el segundo lugar en cuanto al desempleo<sup>4</sup> con una tasa de un 3,4 %, es decir 1,49 millones de personas, y sigue con esta cifra a la República Checa, el líder del ranking con un 2,4 %. El promedio de la Unión Europea se sitúa en el 6,9 %, o sea que 17,1 millones de personas no cuentan con un puesto de trabajo, lo que suponen ser 1,7 millones menos que en el mismo período del año anterior. La carencia más significativa de empleo se concentró en España y Grecia, posicionándose en un 15,2 % y 20,2 % respectivamente. Como dato de comparación se pueden mencionar los Estados Unidos con una tasa de desempleo de un 4 %. Desde el punto de vista del desempleo juvenil en la Unión Europea, con un promedio de 15,2 %, Alemania se posiciona también como segundo en un

---

<sup>4</sup> De las personas entre 15 y 74 años sin trabajo.

6,2 %, solamente Malta puede presentar una tasa menor de un 5,5 %. Los datos mencionados se pueden ver en la ilustración 5.

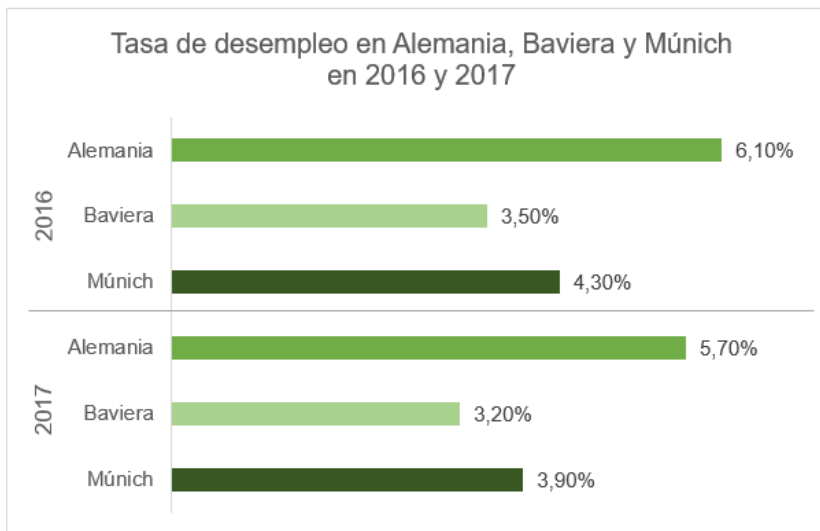
Ilustración 5: Tasas de desempleo en junio de 2018



Fuente: Elaboración propia en base a Destatis [1]

De acuerdo con una publicación del Departamento de Empleo de Múnich (Referat für Arbeit und Wirtschaft, 2018), en la región de Baviera se registró también una baja de la cantidad de desempleados y se situó en 3,2 % en 2017, lo que suponen ser 231 mil personas. Su capital Múnich contó en el año 2017 con una tasa de desempleo de un 3,9 %, que son 40 mil habitantes. En el siguiente gráfico se presenta la información recién presentada.

Ilustración 6: Tasa de desempleo en Alemania, Baviera y Múnich en 2016 y 2017



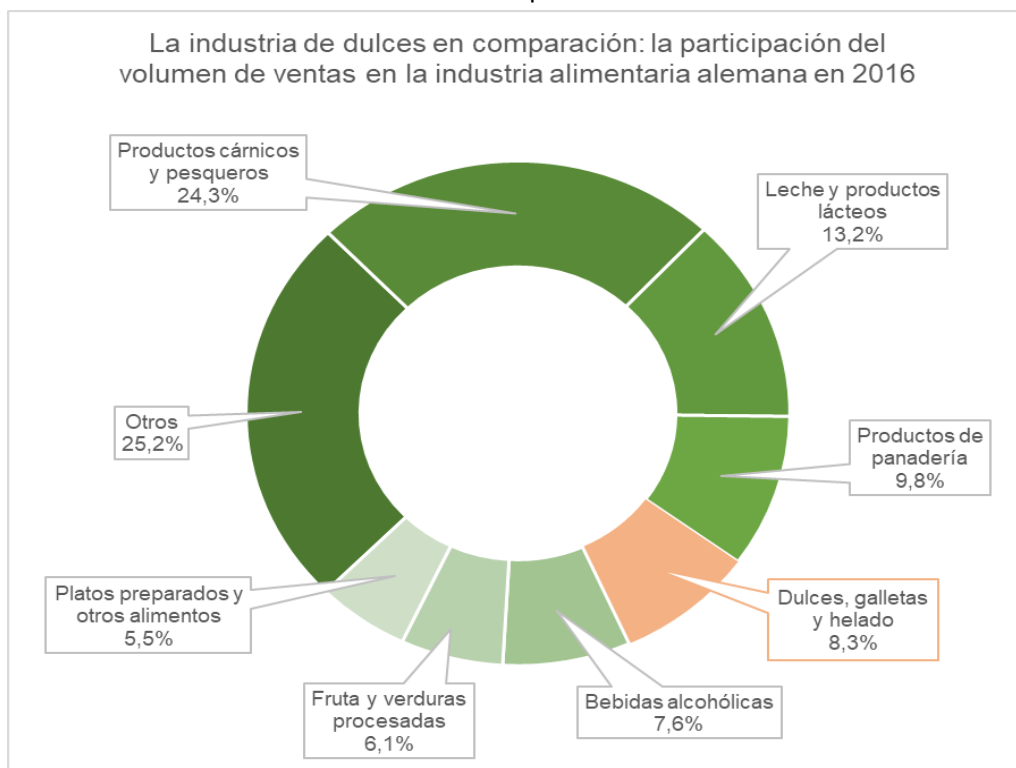
Fuente: Elaboración propia en base a Referat für Arbeit und Wirtschaft

Sin embargo, según el Instituto de la Economía Alemana (IWD, 2018), el país se ve perturbado por la carencia de profesionales o especialistas, por lo cual a las empresas les resulta cada vez más difícil encontrar a personas adecuadas para proveer sus vacantes, sobre todo en las regiones al sur de Alemania. Es un gran riesgo respecto a la coyuntura, debido a que las compañías no pueden ocupar los puestos vacantes y, por lo tanto, su fuerza económica se ve perjudicada por un 0,9 % anual. En cambio, significaría que, con la cantidad suficiente de personas a contratar, la economía alemana experimentaría un crecimiento mucho más alto y aumentaría en 30 mil millones de euros. El problema clave es el cambio demográfico en Alemania, es decir el gran número de personas mayores que, al jubilarse, no podrán estar sustituidas por la generación más joven.

No obstante, con respecto al poder adquisitivo no hay motivos de preocupación en Alemania según un estudio elaborado a finales del año 2017. Predice un aumento en cerca de 23 mil euros per cápita, lo que supone un crecimiento de un 2,8 % comparado con el año anterior. Este cambio positivo es una consecuencia de los salarios crecientes en muchos ámbitos y del mercado laboral estable. La región de Baviera ocupa el segundo lugar con un poder adquisitivo por habitante de 25,1 mil euros (GfK, 2017). Además, según datos de fines del año 2016, la capital de Baviera Múnich es la ciudad más adinerada de Alemania, donde el poder adquisitivo se situó en 43,7 mil millones de euros. Cada habitante tenía disponible más de 30 mil euros para gastar, lo que supone 8 mil euros o un 36 % más que el promedio de Alemania, y se estimó un aumento en un 2 % para el año 2017 (Simon, 2016).

Comparando los diferentes sectores de los alimentos en Alemania, los dulces y las bebidas alcohólicas, con un 8,3 % y un 7,6 % respectivamente, se situaron en 2016 por delante de las frutas y verduras procesadas, así como siguieron a los productos de panadería del 9,8 % y los productos lácteos del 13,2 % (BVE [1], 2017). En el gráfico elaborado a continuación se visualiza la participación de la industria alimentaria en Alemania.

Ilustración 7: La industria alimentaria: Participación en el volumen de ventas en 2016

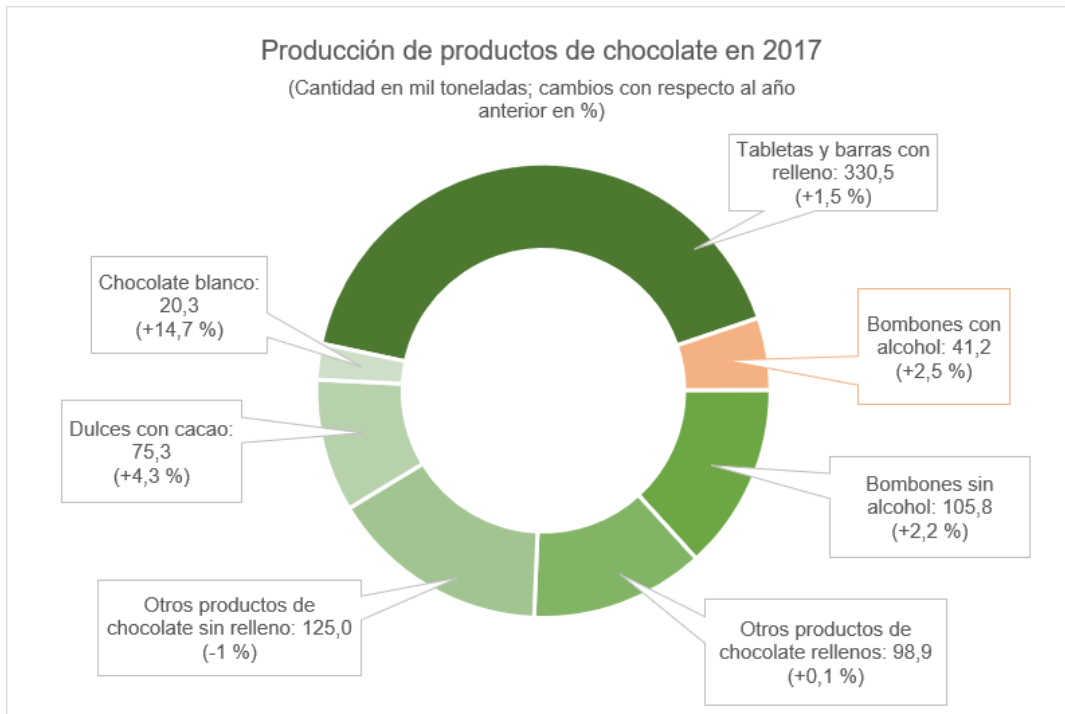


Fuente: Elaboración propia en base a BVE [1]

En 2017, los alemanes gastaron en promedio alrededor de 172 euros per cápita en golosinas como el chocolate, las gomitas y otros, lo que se suma a un total de 13,8 mil millones de euros. La mayor cantidad de estos productos se vende en la época de Navidad. La preferencia de los alemanes de disfrutar el chocolate se muestra en el consumo de unos 9 kg por persona al año y se sitúa así en la cima de la pirámide alimenticia con otros alimentos básicos como el pan, la carne y las frutas ("Ihre Süßigkeiten lassen sich die Deutschen etwas kosten", 2018).

En 2017, según el portal de estadísticas Statista (Statista [3], 2018), la producción alemana de los productos de chocolate se distribuyó como en el gráfico siguiente. La mayor participación en la producción obtuvieron las tabletas y barras con relleno con 330,5 mil toneladas, en la tercera posición se situaron los bombones sin alcohol con 105,8 mil toneladas registrando un aumento del 2,2 % comparado con 2016. Los bombones con alcohol también vivieron un aumento de un 2,5 % con 41,2 toneladas en 2017.

Ilustración 8: Producción de productos de chocolate en 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Statista [3]

Como se puede ver en el gráfico siguiente, el aumento en la producción de productos de chocolate en 2017 no es un hecho estable. El año anterior de 2016 incluso se registró un decrecimiento en la producción o la venta de chocolate. Grandes empresas como *Lindt* hablaron a mitades del año 2016 de un entorno comercial difícil y un mercado europeo saturado en cuanto al chocolate, mientras que snacks como nueces o pochoclo registraron unas tasas de crecimiento de dos cifras. En Alemania ocurrió una situación comparable con un volumen de ventas levemente decreciente. Expertos nombraron como una posible razón el precio creciente de chocolate debido al precio más alto del cacao. Por otro lado, se podía observar una oferta más variada en las tiendas como quioscos o gasolineras que ahora también venden pasteles o fruta fresca. Se introdujo la última opción porque las personas se vuelven cada vez más conscientes de la salud, la comida o los productos saludables. Además, la gente suele comer menos productos de chocolate en épocas de calor, una situación que hoy en día sucede más a menudo por el cambio climático (Müller, 2016).

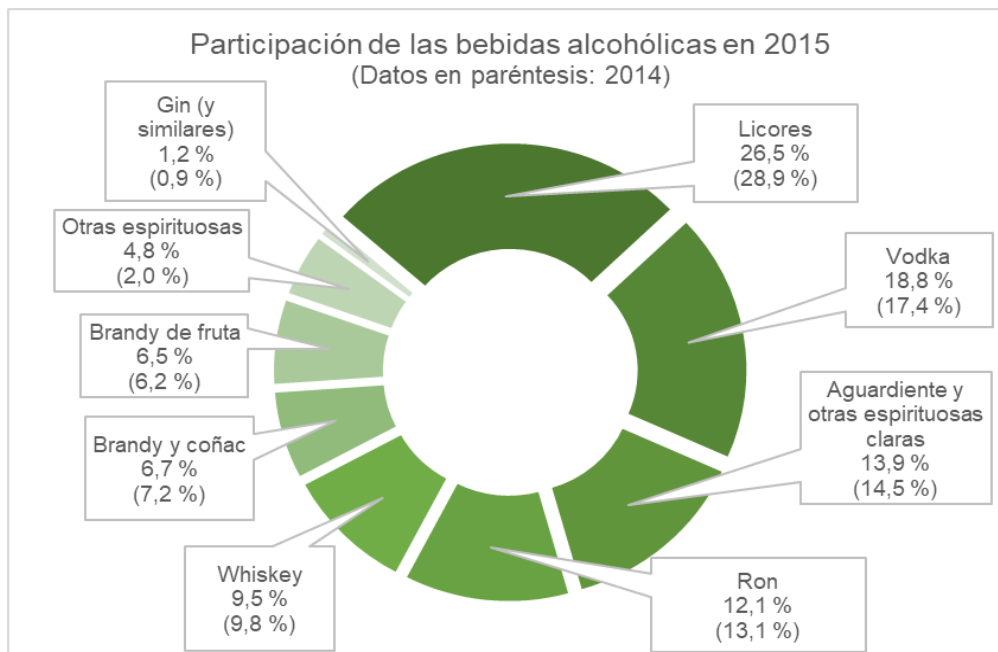
Ilustración 9: Producción de chocolate de 2003 a 2016



Fuente: Elaboración propia en base a BDSI [1]

De acuerdo con la Asociación Federal de Espirituosas (BSI, 2016) y en lo concerniente al consumo de alcohol, la participación de los licores en el mercado total de bebidas alcohólicas ocupó el primer lugar con un 26,5 % en 2015, seguido por Vodka con un 18,8 % y otras espirtuosas. En comparación con el año anterior de 2014 se puede observar una reducción de un 2,4 %, mientras que la participación del Vodka subió levemente. Los datos mencionados se presentan en la siguiente ilustración.

Ilustración 10: Participación de las bebidas alcohólicas en 2015



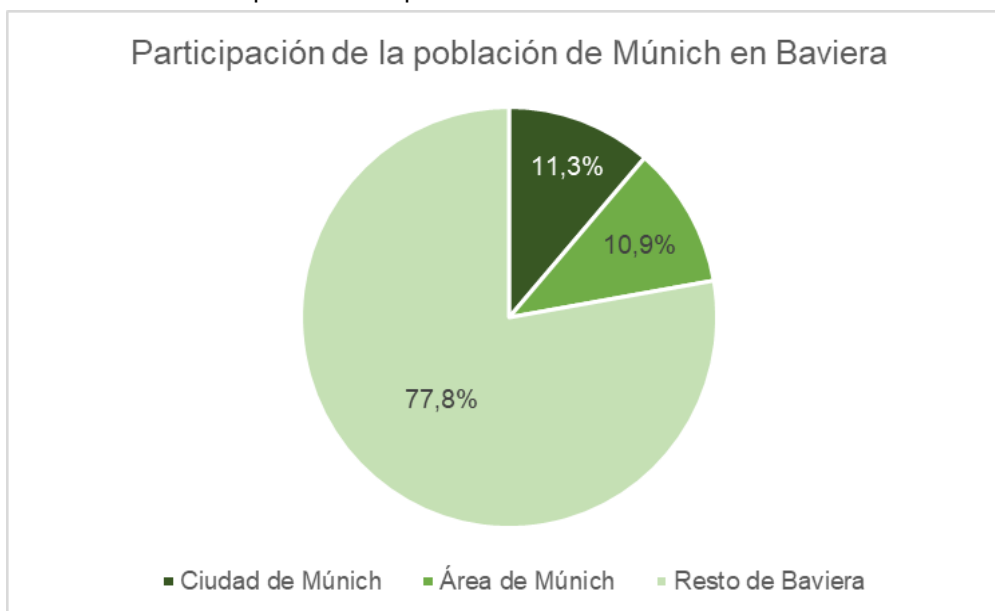
Fuente: Elaboración propia en base a BSI

Además, se estima que en este año de 2018 el consumo promedio de licores, aguardientes y bebidas alcohólicas similares se sitúa en 2,8 litros por alemán, así como hubo un crecimiento del volumen de ventas anual del 0,8 % en este sector de bebidas (Statista [4], 2018). En general, se puede observar que el consumo de alcohol se redujo en un 1 % en 2016, sin embargo, los alemanes todavía tomaron mucho alcohol, por persona se registró un promedio de 134 litros de bebidas alcohólicas. Es decir que cada habitante a partir de los 15 años consumió 9,5 litros de alcohol puro, lo que se distribuyó en 5 litros de cerveza, 2,3 litros de vino, 1,8 litros de espirituosas y 0,4 litros de vino espumante (Berres, 2018).

#### 4.2.3 Socio-Cultural

La población de Alemania se estima en 82,8 millones de habitantes, de los cuales se contaron 12,9 millones de personas en la región de Baviera en el año 2016, el segundo estado federado más grande y poblado del país. En Múnich, la tercera ciudad más grande de Alemania después de Berlín y Hamburgo, viven más de 1,5 millones personas y hay una tendencia de crecimiento para los próximos años. Por un lado, debido a la alta atractividad que sienten los jóvenes adultos y, por otro lado, debido a excesos de natalidad. Por lo tanto, el incremento de la generación mayor se ve afectada de manera positiva, ya que la tendencia de envejecimiento se reduce (muenchen.de [2], 2018). A principios de 2018, la ciudad de Múnich representó un 11,3 % de la población de Baviera y el área de Múnich casi un 11 %, así que los muniqueses alcanzan en total un 22,2 % de la población bávara (Referat für Arbeit und Wirtschaft, 2018), visualizado en la ilustración 11.

Ilustración 11: Participación de la población de Múnich en Baviera

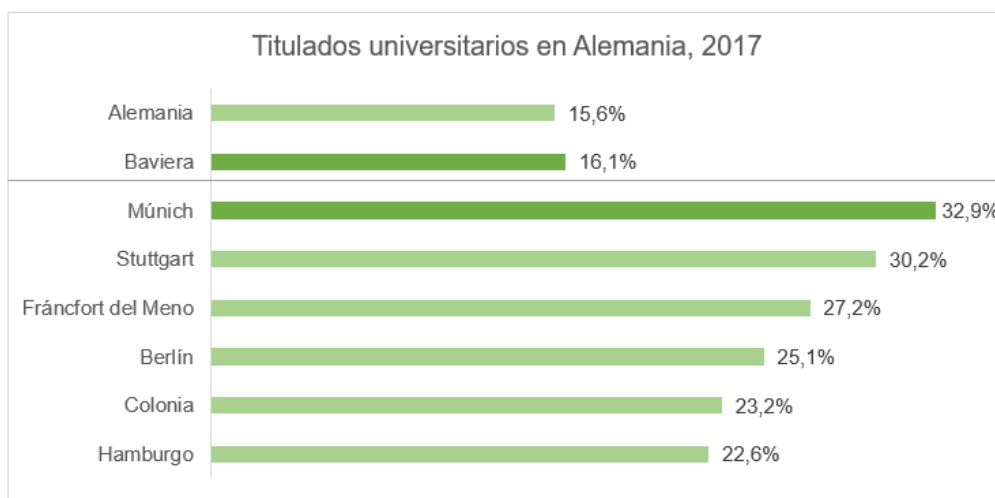


Fuente: Elaboración propia en base a Referat für Arbeit und Wirtschaft

Baviera es una de las regiones más jóvenes de Alemania con un promedio de 43,6 años de edad según estimaciones basadas en el censo de habitantes en 2011, lo que son casi cuatro años menos que el último en el ranking que representa la región del este Sajonia-Anhalt (Destatis [2], 2018). Enfocándose en Múnich, la ciudad donde operará mi empresa *Mimimalistisch*, la mayor acumulación de personas se encontró entre los 25 y 55 años a finales del año 2017 (muenchen.de [3], 2018) y en 2015, la edad promedio se situó en 41,7 años (Timcke, 2017), por lo que se puede hablar de una ciudad bastante joven.

En 2017, el 15,6 % de la población alemana tuvo un título universitario, dentro de la cual los habitantes de la región de Baviera llegaron a una participación de un 16,1 %. En su capital de Múnich casi un 33 % de las personas acabaron su formación con un título universitario con lo que encabeza el ranking de las ciudades alemanas (Referat für Arbeit und Wirtschaft, 2018). El gráfico perteneciente se puede ver en lo sucesivo.

Ilustración 12: Titulados universitarios en Alemania, 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Referat für Arbeit und Wirtschaft

Como ya mencionado, Múnich es una de las ciudades más adineradas a nivel alemán. Sin embargo, no todos los habitantes se ven afectados de manera positiva. En 2017 fue elaborado un reporte de pobreza en Múnich que mostró que se considera pobre el 17,4 % de los muniqueses, un aumento de casi un 3 % en comparación con las cifras de 2011. Además, la brecha entre los ricos y los pobres se va agrandando cada vez más. El 20 % de los muniqueses que menos gana dispone de un 7 % de sus ingresos, que es una baja de 1 % con respecto al año 2011, la población que tiene los mejores ingresos dispone de más del 49 %, lo que supone un incremento del 13 % comparado con 2011. En general, el 19 % de las mujeres se ven más afectadas por la pobreza que los hombres, de ellos es el 15 % (Richter & Ince, 2017).

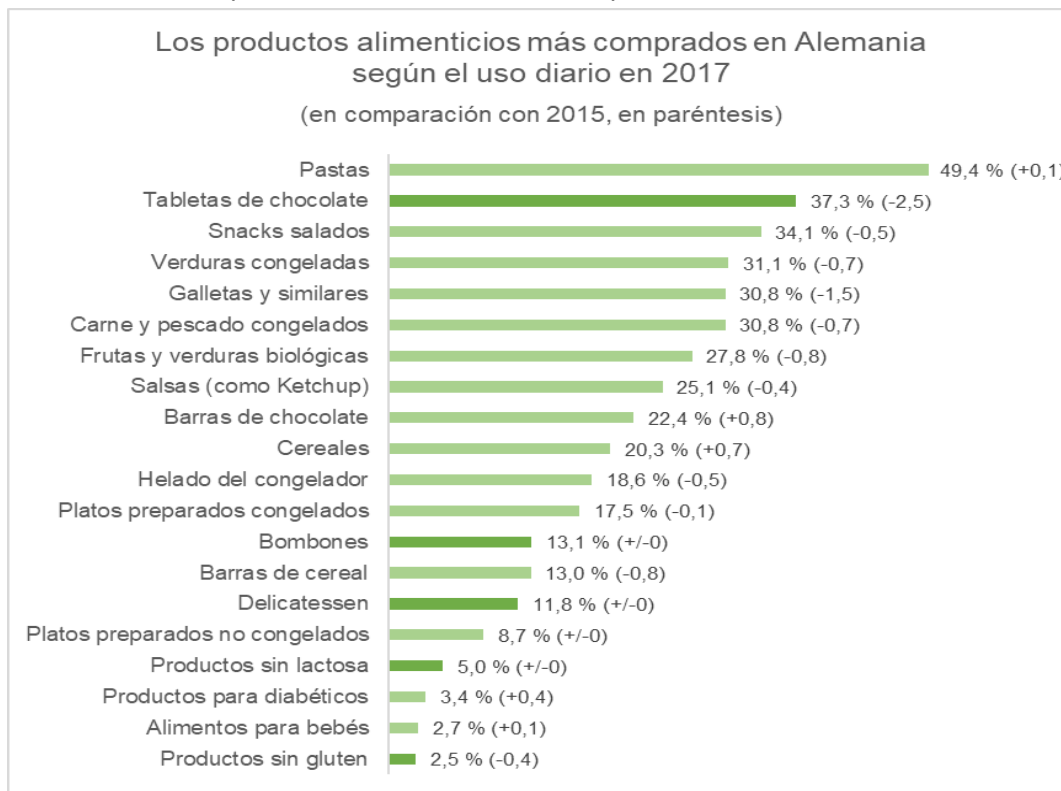
A continuación, presentaré algunos datos con respecto al consumo de los alemanes. A finales del año pasado fue elaborado un estudio con personas mayores de 18 años que compran productos en línea como mínimo una vez al año para averiguar qué productos o artículos son los más comprados por los alemanes. Se observó que, detrás de ropa, libros y artículos electrónicos, las personas piden productos alimenticios por Internet. No obstante, más que el 85 % de la población alemana todavía prefiere ir a un supermercado o una tienda local que se encuentre en los alrededores de su vivienda, la mitad de la población incluso va andando a su tienda preferida (Statista [5], 2018).

Asimismo, en un reporte de alimentación, también publicado en 2017, se muestran los factores importantes para los alemanes a la hora de comprar productos alimenticios. El 97 % de los encuestados compra lo que les gusta sin fijarse mucho en el contenido calórico, un 57 % quiere comprar los productos a un buen precio, y el 35 % se orienta en sellos o nuevos productos de la publicidad. En cuanto a las tendencias como los productos del así llamado *Superfood*, las personas no los ven como un negocio perpetuo, en cambio, la mayoría de los encuestados considera los productos veganos, así como aquellos sin gluten o sin lactosa relevantes a largo plazo. Además, para el 70 % de los alemanes es importante que los productos lleven un sello que los caracteriza como producto ecológico o similares, lo que se suele considerar como buena calidad del producto (Ehrenstein, 2017).

En lo que concierne al chocolate, según profesionales, el precio de los productos de este sector no es tan relevante para los consumidores, ya que estos productos son bastante asequibles con relación a sus ingresos promedios. Los consumidores dan más importancia a la calidad del producto y el asesoramiento en la tienda. Además, hay una mayor demanda por productos de precios altos, un factor que muestra el enfoque en la salud y el bienestar, lo que lleva a una demanda por chocolates con sellos del comercio justo y con una certificación ecológica (Müller, 2016). Los tipos favoritos de chocolate son el chocolate con leche con un 18 % seguido por el chocolate amargo con un 17,8 % y el chocolate con nueces representado por un 16,5 %. En cambio, el chocolate blanco queda muy por detrás con solo un 4,3 %, pero con tendencia de crecimiento (Lusini, 2011).

En un ranking de un estudio elaborado en Alemania entre 2015 y 2017 por Statista (Statista [6], 2018), en el que se preguntó por la compra de alimentos para el uso diario dentro de los últimos dos semanas, se observó que las tabletas de chocolate se sitúan en el segundo lugar con alrededor del 38 %, los bombones quedan un poco más lejos rozando el 13 % y muy al final se puede encontrar los productos sin lactosa con un 5 % y aquellos sin gluten con un 3 %. Quedándose en el último tercio, cerca de un 12 % de los encuestados compró delicatessen. Un gráfico con algunos datos del estudio se puede ver a continuación.

Ilustración 13: Los productos alimenticios más comprados en Alemania, 2017



Fuente: Elaboración propia en base a por Statista [6]

En un informe elaborado por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura (BMEL, 2016) se muestran los siguientes datos. Si se compara a los géneros, incluso más hombres, o sea el 42 %, consumen golosinas delante de la televisión, las mujeres se sitúan en aproximadamente un 33 %. El consumo diario de dulces de hombres o mujeres ocupa porcentajes similares rozando el 22 %. Además, aquellos que suelen disfrutar diariamente sus caprichos tienen entre 30 y 45 años.

No obstante, existen diferentes intolerancias a los alimentos por las que no toda la población puede comer de todo. Entre los tres tipos más populares se encuentran la intolerancia a la lactosa y al gluten, lo que se ha diagnosticado cada vez más frecuentemente entre los alemanes. En 2014, el 16 % de los alemanes evitó comprar productos lácteos y cerca de 10 % redujo su consumo de gluten. Lo que puede ser un grave problema de salud, hoy en día también se ha vuelto en una moda de productos “libre de” y algunas personas sin alergias o intolerancias siguen esta tendencia por no ser consideradas aburridas (Weber, 2014).

En cuanto al estilo de vida de los muniqueses se puede mencionar que aquellos son conocidos por su característica de vestirse de manera elegante y pulcra luciendo ropa de lujo o de marcas establecidas y demostrando así su estatus social. También se describen a sí mismos como personas que prefieren comprar productos y servicios exclusivos, y poseen productos de alta

gama. Pero no solo les gusta gastar por este tipo de exclusividad, sino también los productos del comercio justo o de empresas, que actúan con valores éticos, hallan gran resonancia en los habitantes de Múnich (Schmidt, 2016).

Además, Múnich es considerado la ciudad más septentrional de Italia. La cultura de la *dolce vita* se convirtió en un elemento indispensable de la vida de los muniqueses que aparentemente llegó a Alemania en la década de 1960 con los trabajadores invitados de Italia. Estos trajeron su típica hospitalidad y la pasión por buena comida y por delicatessen, o sea su manera de poder disfrutar, que hoy en día es un factor que deja nacer un ambiente mediterráneo en la ciudad y produce una nostalgia incansable entre la población por viajar a Italia (Wess, 2013).

#### 4.2.4 Tecnológico

En un ranking mundial de 2017 sobre el cambio tecnológico y la digitalización, o sea la infraestructura digital, la implementación de nuevas tecnologías en las empresas, así como su capacidad y disposición de comprometerse a este asunto, Alemania queda bastante por detrás y ocupa el lugar 17, e incluso bajó en dos puntos comparado con el año anterior. Según el informe, este resultado se debe a las carentes habilidades técnicas de los alemanes, a su vez una consecuencia de la falta de expertos técnicos. Además, el entusiasmo por las nuevas tecnologías por parte de las empresas y la población se destaca más en otros países que en Alemania. Otro motivo es que el gobierno no puede suministrar Internet que funciona de manera rápida cubriendo bien toda la Alemania, lo que mejoraría las condiciones por muchas compañías. En comparación con otros países, la República invierte mucho menos en la tecnología de telecomunicación (Siems, 2017). En la siguiente ilustración se presenta el ranking de una elección de diferentes países.

Ilustración 14: Ranking de la competitividad digital en 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Siems

Sin embargo, con la Agenda Digital de 2020, el Gobierno Federal de Alemania (Bundesregierung, 2018) se ha propuesto participar en esta competición internacional con más énfasis, debido a que ofrece muchas oportunidades como un aumento del bienestar y de la calidad de vida, y también asegura la capacidad de poder desarrollarse en el futuro. Para lograr estos objetivos, quiere proveer el país de una conexión de Internet más rápida, lo que en total aumentará la competitividad de las empresas, así como mejorar el suministro en las regiones rurales para que todos los habitantes alemanes puedan aprovechar las ventajas. También fomenta las jóvenes organizaciones, desarrolla nuevas tecnologías, servicios y aplicaciones, entre otros, y se pone un foco especial en el desarrollo de la digitalización de la logística y de la tecnología de fabricación.

Asimismo, Alemania es un país líder en lo que se concierne a tecnologías verdes que sirven para la protección del medioambiente o el uso de energías renovables y, por lo tanto, llega a ser uno de los países modelos para la política climática internacional. En este sector de la tecnología medioambiental trabajan unos dos millones de alemanes (“Zukunftsthemen und Innovationen”, n.d.).

Con respecto a la logística, Alemania ocupa una ubicación central en Europa y los servicios logísticos altamente cualificados ofrecen unas condiciones óptimas para los embarcadores extranjeros que quieren entrar en los mercados europeos. Esto se dedujo de un estudio elaborado en 2016 llamado *Connecting to Compete 2016* que situó Alemania como localización logística en el primer lugar de otros 160 países (BMVI, 2018).

En la industria alimentaria alemana se viene desarrollando tecnologías innovadoras desde hace un par de años, pero su implementación a menudo fracasa a causa de obstáculos condicionados por la producción o por los altos costos de inversión, entre otros. Hace poco se aprobó un proyecto llamado *i<sup>3</sup>-food* financiado por la Comisión Europea para seguir fomentando tecnologías elegidas y su rápida implementación industrial. Gracias a estos conceptos es posible fabricar alimentos de manera más rápida y saludable, además serán conservables por más tiempo (ISI, 2018).

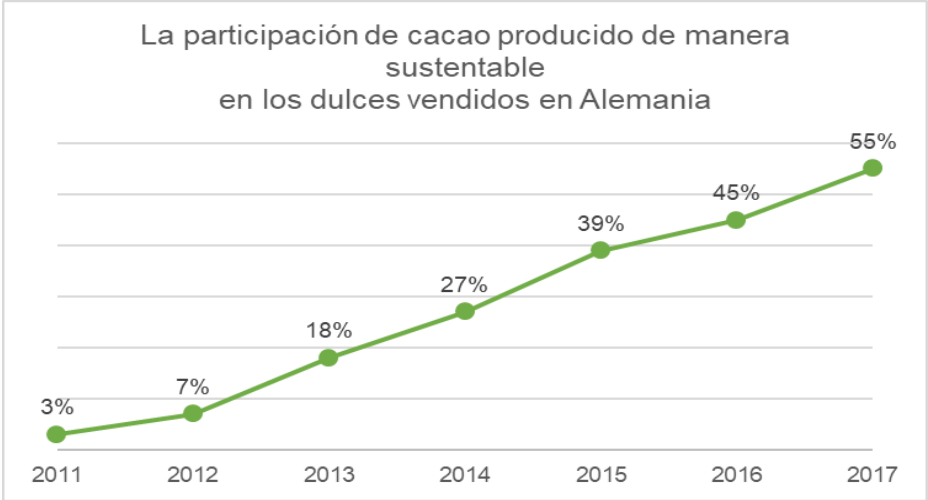
#### **4.2.5 Ecológico**

El reciclaje es algo muy importante en Alemania, ya que el uso repetido y eficiente de recursos representa un factor ecológico y económico apoyado por la industria alimentaria. En este sector, el reciclaje se basa en el de envases usados, así como el uso de manera material y energética de recursos provenientes de la producción de alimentos. Desde el año 2015 existe un paquete de medidas en cuanto a la economía circular para Europa, donde Alemania lleva la delantera. Un punto clave para una Europa consciente en los recursos es la lucha contra el despilfarro de alimentos, y se busca reducir los desperdicios alimenticios en un 50 % hasta el año 2030. Esta ley

de envases posibilita a Alemania no solo mantener su posición líder en cuanto al reciclaje, sino también desarrollarlo, para así también fomentar la protección climática (BVE [2], n.d.).

Alemania también es un precursor en cuanto a la sustentabilidad del cacao. En 2012 se originó una iniciativa llamada *Foro de Cacao Sustentable* por miembros de la Asociación Federal de la Industria alemana de Dulces, del comercio de alimentos, del Gobierno alemán y de otras asociaciones como *Fairtrade*. Es considerado una de las plataformas de multistakeholder más significativa en un mercado de demanda por cacao muy importante. Aparte de esto, la Industria alemana de golosinas se compromete mucho en este contexto y logró buenos resultados. El año pasado de 2017, la participación del cacao producido de manera sustentable alcanzó un 55 % en los dulces vendidos en Alemania, lo que supone un aumento de un 52 % en solo seis años. Hasta el año 2025 se espera llegar a un 75 %, un reto solamente alcanzable mediante la colaboración de todos los participantes de la cadena de valor, desde los cultivos hasta los consumidores (BDSI [2], 2017).

Ilustración 15: Participación de cacao sustentable en los dulces vendidos en Alemania



Fuente: Elaboración propia en base a BDSI [2]

Con lo mencionado, muchas empresas de la industria alimentaria, especialmente en el mercado de cacao y chocolatería, actúan de manera muy responsable y respetuosa, y se comprometen con la sostenibilidad del medio ambiente y los recursos naturales. A menudo son miembros de varias iniciativas o socios certificados de las fundaciones como *UTZ Certified* y *Fairtrade* para un gran número de factores diferentes. Como objetivos principales se puede nombrar la contribución en la mejora de las condiciones de vida de los campesinos y de su posición comercial, conservar tanto las selvas tropicales como la diversidad de especies y sus ecosistemas, así como aumentar el cultivo y la comercialización de los recursos generados de manera sostenible. Otro aspecto es la creación de un mercado transparente para los productos agrícolas, o sea un sistema de

trazabilidad que abarca toda la cadena de valor desde el campesino hasta el producto final (BDSI [2], 2017).

#### **4.2.6 Legal**

En Alemania, el consumo legal de los distintos tipos de alcohol depende de la edad. Ya a partir de los 14 años es permitido tomar bebidas alcohólicas más suaves como la cerveza, el vino y la cava con la conformidad de los padres acompañantes. La venta por restaurantes o tiendas de lo mencionado anteriormente es legal a los jóvenes que son mayores de 16 años. El consumo de espirituosas o bebidas alcohólicas mezcladas, es decir las bebidas más fuertes, es permitido a los mayores de 18 años (JuSchG, n.d.).

A continuación, alistaré los diferentes requerimientos necesarios en la producción de alimentos proporcionado por la Cámara de Comercio de Múnich (IHK München, 2016). Las empresas o personas que quieren fabricar o vender productos alimenticios deben cumplir una serie de normas. El Código de alimentos, *LFGB* en sus siglas alemanas, y la norma básica de la UE (178/2002) establecen la parte esencial para asegurar la seguridad de los alimentos, por ejemplo, prescriben de no perjudicar la salud de la persona con el alimento o hacer indicaciones incorrectas en el producto. Además, en caso de solicitud hay que presentar comprobantes sobre el origen de los productos adquiridos que son usados para elaborar los suyos, datos sobre los ingredientes, así como el proceso de fabricación.

Asimismo, existe la norma nacional sobre la higiene de alimentos, *LMHV* en sus siglas alemanas, que tiene como base la gestión de higiene según el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, *APPCC*, adaptada al tipo y tamaño del negocio. Lista los requisitos generales en cuanto al edificio y la organización de las empresas alimenticias, como la desinfección y limpieza de las máquinas y herramientas, el cumplimiento de normas alimentarias, por ejemplo el almacenamiento, las temperaturas, la protección contra parásitos, así como menciona la higiene de los empleados. Estas empresas tienen la obligación de registrarse en la autoridad competente de su ciudad.

Por otro lado, existe la ley de protección contra infecciones, *IfSG* en sus siglas alemanas, que requiere una previa capacitación o instrucción por un médico encargado del Departamento de Sanidad de la ciudad competente para las personas que van a producir o vender alimentos.

Por último, la regulación de alimentos, *LMIV* en sus siglas alemanas, consta de la adecuada indicación de datos en el envase del producto. Entre otros hay que mencionar la denominación del producto, los ingredientes, la fecha mínima de caducidad, indicación de alérgenos, la graduación alcohólica, así como el nombre y la dirección de la empresa. El idioma de la etiqueta se adapta al país donde se va a vender y las indicaciones deben ser fáciles de entender (IHK München, 2016).

Al producir productos de cacao o chocolate hay que cumplir regulaciones especiales, o sea la norma de cacao (2000/36/EG), establecida por el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo en 2000. Estas regulan los ingredientes permitidos, en casos especiales también la obligación de indicar el contenido mínimo de cacao y cuando se puede denominar un producto como chocolate con leche o chocolate blanco (BMEL, 2017).

#### 4.3 Análisis FODA

A continuación, presentaré los diferentes convenientes e inconvenientes de mi proyecto mediante el análisis FODA. Se compone mayoritariamente de información ya proporcionada en los capítulos anteriores, pero también de algunos aspectos de la parte de operaciones explicada en el capítulo 6.

Tabla 3: FODA

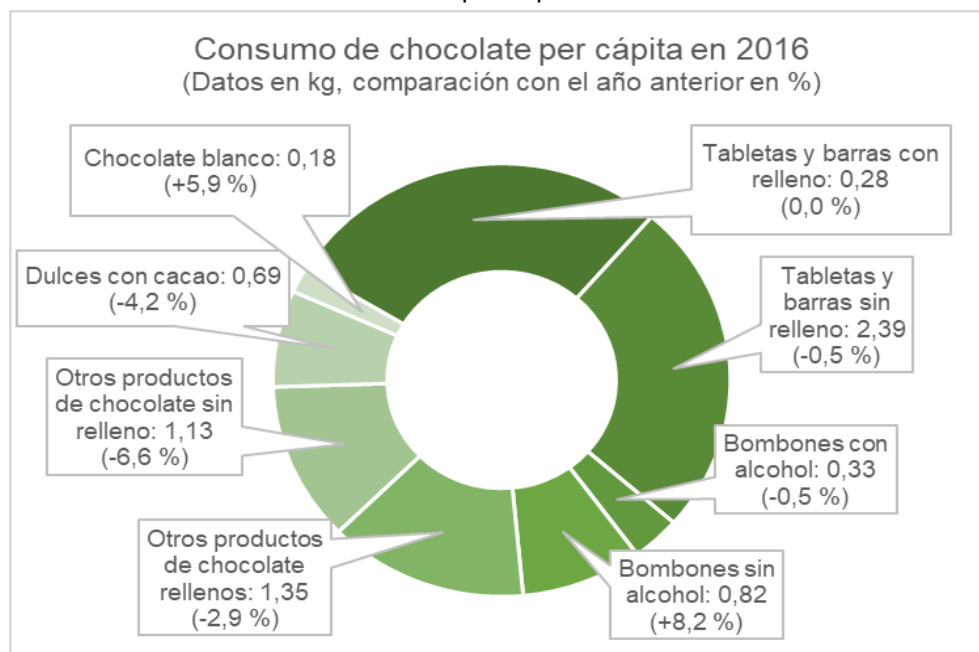
Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Mucho conocimiento en Administración de Negocios por los estudios</p> <p>F2: Red de contactos y amigos fiables</p> <p>F3: Pasión y características necesarias para llevar a cabo un emprendimiento</p> <p>F4: Alta calidad y sustentabilidad de los productos</p> <p>F5: Producción eficiente debido a los pocos ingredientes</p> <p>F6: Ubicación central de la empresa y proximidad a los clientes</p>	<p>O1: Producto diferenciado y único en el mercado con vínculo a Italia, un país altamente popular</p> <p>O2: Alto grado de aceptación de productos de calidad por un precio más alto en Múnich</p> <p>O3: Ubicación de los clientes en una zona de tiendas premium</p> <p>O4: Demanda por chocolates con certificación ecológico y del comercio justo</p> <p>O5: Baja tasa de desempleo y creciente poder adquisitivo</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Yo como única propietaria, lo que supone más trabajo al cubrir muchos ámbitos a solas</p> <p>D2: Falta de conocimientos específicos y seguridad por establecer el primer emprendimiento</p> <p>D3: Bombones todavía desconocidos en el mercado, sin posicionamiento en la mente de los clientes y consumidores finales</p>	<p>A1: Incertidumbre por capacidad de demanda</p> <p>A2: Mucha oferta de bombones artesanales sustitutos</p> <p>A3: Alta rivalidad entre los competidores</p> <p>A4: Mercado de chocolate saturado</p> <p>A5: Posible decrecimiento del consumo de chocolate y de bombones con licor</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Tamaño del mercado potencial

En Múnich, la tercera ciudad más poblada de Alemania, viven 1.531.971 personas según estadísticas de junio de 2018 (muenchen.de [2], 2018), lo que supone aproximadamente un 2 % de la población total alemana. En esta ciudad se consumió 13.840 toneladas de chocolate en el año 2017, lo que supone aproximadamente 9,5 kg por persona. Por lo tanto, el sector de chocolatería se posiciona con estas cifras entre los sectores más importantes de la industria alimentaria (“Münchner essen fast 14.000 Tonnen Schokolade pro Jahr”, 2018). En Alemania, entre todos los diferentes productos de chocolate, el consumo de bombones con alcohol se situó en 0,33 kg por persona y año en 2016, de acuerdo con la Asociación Federal de la Industria alemana de Dulces (BDSI [1], 2017), como se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 16: Consumo de chocolate per cápita en 2016



Fuente: Elaboración propia en base a BDSI [1]

Aplicando el promedio de la cantidad de bombones con alcohol, es decir 0,33 kg por persona, a toda la ciudad de Múnich, se trataría de un consumo aproximado de bombones con alcohol de 505.550 kg por año, o dicho de otra manera 42.129 kg por mes.

De 70,09 millones de encuestados alemanes en 2017, el 13,1 % o 9,21 millones de personas compraron bombones en los últimos 14 días (IFD, 2017, p. 80). Generalizando estas cifras a la población total de Alemania, se puede llegar a la estimación de que 10,8 millones de alemanes compran productos de la bombonería, entre estos alrededor de 204.440 habitantes de Múnich, lo que significa un 13,4 % de toda la población muniquesa. Considerando esta cantidad de muniqueses y aplicando el promedio de 0,33 kg de bombones de licor por persona, da el resultado

de un consumo de 67.465 kg por año, o 5.622 kg por mes, de la población de Múnich que compra este tipo de bombones.

#### **4.5 Particularidades del mercado**

En el mercado de los productos de chocolate y de los dulces en general, el factor de la estacionalidad es muy importante. Durante las fiestas especiales y religiosas como la Semana Santa o Navidad, los volúmenes de venta experimentan un fuerte aumento, debido a que son épocas del año llenas de regalos y para disfrutar caprichos con los queridos. En el período de Navidad, las temperaturas más bajas desempeñan un rol importante para la decisión de comprar preferiblemente chocolate que otros dulces. Y antes de la Semana Santa los alemanes gastan más en los productos de chocolate por el final del período de ayuno realizado por muchos alemanes que entonces no consumen dulces (“Schoko-Branche erwartet Ansturm“, 2017). En diciembre, el volumen de ventas de las tiendas de alimentos especializadas alcanza su nivel máximo, y sobre todo las tiendas de dulces alcanza un 60 % más que el promedio de los otros meses (VR, 2018).

En general, la industria de chocolate apuesta en estas temporadas por la forma y el embalaje del producto o por su sabor, y las empresas hacen uso de mucha publicidad de los nuevos productos. En 2017, Alemania produjo 143 millones de figuras de Papá Noel hecho de chocolate de los que se exportaron casi una tercera parte (BDSI [3], 2017). Y para la Semana Santa de este año de 2018 las empresas ubicadas en Alemania fabricaron en total 220 millones de conejos de chocolate quedándose con un poco más de la mitad (BDSI, 2018).

Además, un 25 % de todos los productos de chocolate lanzados al mercado a nivel global en 2016 fueron artículos de temporada. Con esto se convierten en el segmento más grande de los productos nuevos de chocolate y más de una cuarta parte de estos se introdujo para la Semana Santa. Otra tendencia del mercado de chocolate es la popularidad cada vez más grande de productos ecológicos y del comercio justo. En este contexto, Alemania se posiciona en el primer lugar en cuanto a lanzamientos de chocolates de este tipo, con alrededor de un 16 % relativamente de todas las introducciones globales (Göbel, 2017).

El cacao, una de las materias primas más básicas del chocolate, ha mostrado una suba en su nivel del precio en este año. Se debe por una parte a una oferta más baja a causa de una cosecha reducida como en África Occidental, y por otra parte por una demanda que sigue siendo estable. Sin embargo, los consumidores no van a verse afectados en gran medida, ya que el cacao solo establece una pequeña parte de los costos finales de la producción de chocolate (Hansmann, 2018). Aunque en Alemania sí había un crecimiento en los precios del chocolate y otros alimentos de casi un 3 % como reacción a la conciencia de los consumidores que exigen cada vez más

productos de muy buena calidad por la que están dispuestos a pagar. Además, les parecen más importantes las condiciones de vida de los productores (Müller, 2018).

#### **4.6 Distribución geográfica**

Distribuiré mis bombones en Múnich, la capital de Baviera, que se encuentra al sur de Alemania y muy cerca de varios países vecinos de Europa, como también Italia, un país significativo para mi idea de negocio. Por lo tanto, se puede decir que tiene una ubicación bien central. La ciudad tiene una población de más de 1,5 millones de personas, con tendencia de crecimiento. Como ya mencionado en el capítulo 4.2.3, la ciudad de Múnich representó un 11,3 % de la población de Baviera, es decir que toda la región de Múnich abarca en total un 22,2 % de la población bávara.

Múnich es considerado una de las ciudades más adineradas de Alemania. En general, los muniqueses tienen un poder adquisitivo muy alto en comparación con otras ciudades alemanas, la población que más gana tiene más del 49 % de sus ingresos a su libre disposición. Además, cuenta con una tasa de desempleo muy baja de menos del 4 % en 2017 (Richter & Ince, 2017).

La ciudad destaca por sus numerosos establecimientos de productos premium mayoritariamente concentrados en el centro de la misma. Además, se puede decir que es la capital alemana de chocolate, dado que, aparte de lo que se puede comprar en los supermercados, cuenta con un gran número de tiendas de chocolate.

#### **4.7 Segmentación del mercado potencial**

##### **4.7.1 Tipo de cliente**

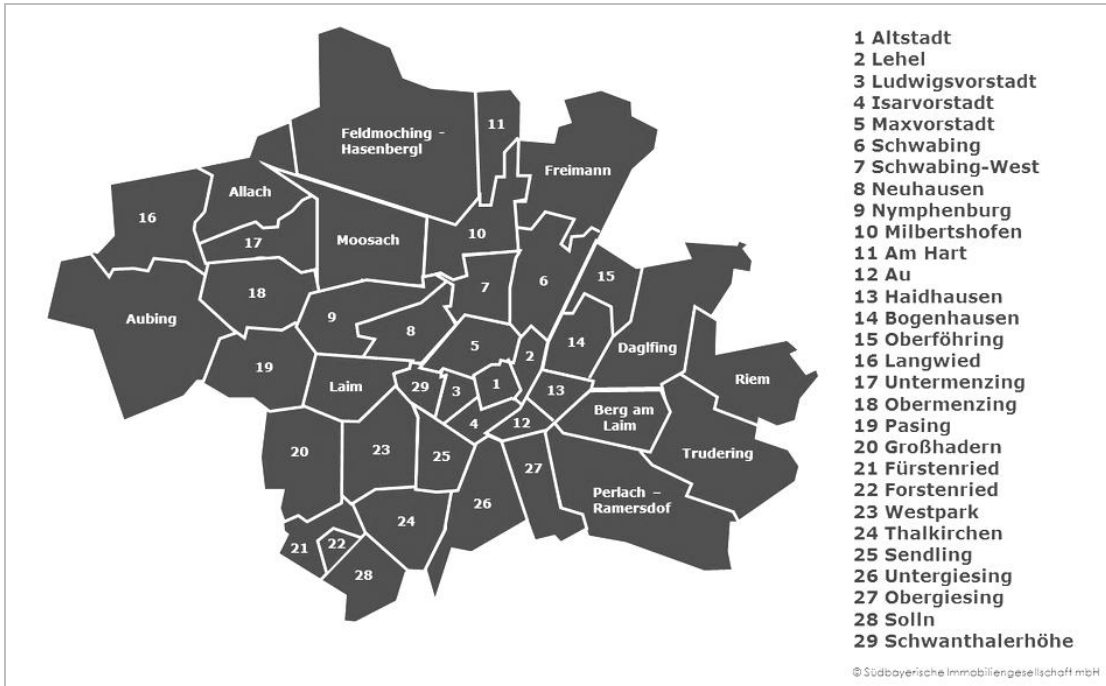
Para mi negocio y el mercado de bombonería en general existen dos principales tipos de clientes. Por un lado, hay los mayoristas tradicionales y las tiendas en línea, como por ejemplo Amazon o Ebay, que suelen tener una gran variedad de oferta de productos. Por otro lado, se puede nombrar los diferentes minoristas, como los distintos tipos de supermercados, las tiendas tradicionales como panaderías, confiterías, chocolaterías, bombonerías o tiendas de delicatessen. Además, se puede encontrar bombones en los mercados semanales o artesanales, en los mercados de fiestas culturales, así como en cafés o establecimientos similares. Otro tipo de minorista son las estaciones de servicio que hoy en día cuentan con numerosos productos de todo margen de precios.

Con respecto a los minoristas tradicionales, se puede mencionar que varían en la gama que ofrecen, así que las confiterías, las panaderías o los cafés optan más por los bombones clásicos, mientras que se vende productos más innovadores en las bombonerías. Además, no solo se puede encontrar marcas conocidas, sino productos de todo el mundo, y se trata tanto de productos de reventa como de una gran oferta de bombones hechos a mano.

#### 4.7.2 Ubicación de clientes

Como se puede ver con claridad en la siguiente imagen, la ciudad tiene en total 40 barrios de los cuales el barrio histórico, el número 1 en la imagen, establece el centro:

Ilustración 17: Los barrios de Múnich y sus denominaciones



Fuente: Südbayerische Immobiliengesellschaft

A continuación, presentaré los barrios más populares entre los muniqueños y los visitantes de afuera por su ubicación en el centro, por la oferta de tiendas de toda gama de precios y sobre todo los establecimientos de productos premium, los parques y los monumentos históricos, así como el famoso río *Isar*. Junto a ello indicaré las características de los barrios y la población. Se puede decir que los barrios están de moda en cuanto a las viviendas, el trabajo y la oferta de actividades del ocio. La siguiente descripción se basa en la página web oficial de la ciudad de Múnich (muenchen.de [4], 2018).

El barrio histórico llamado *Altstadt* (1) es el centro de la vida cultural en Múnich y aloja una gran cantidad de monumentos importantes e históricos que atrae a muchas personas, o bien muniqueños de otros barrios, visitantes de otras partes de Alemania o bien turistas de otros países. Cuenta con una zona peatonal, que sigue una de las rutas comerciales seculares, con una gran variedad de tiendas y cafés, así como el famoso *Viktualienmarkt*, un mercado de delicatessen artesanales provenientes de Baviera y de todo el mundo. Además, es un área donde se encuentran numerosos edificios de oficinas, por lo tanto, hay una gran acumulación de personas que llegan al

centro por su trabajo, que reciben buenos salarios y se quedan en el centro para buscar regalos, entre otros.

El segundo barrio se llama *Lehel* (2) y linda al centro histórico, por lo cual es un barrio bastante similar. Además de muchas oficinas en esta zona, hay un gran número de inmuebles de lujo, como departamentos exclusivos, áticos o incluso villas, es decir casas unifamiliares bastante grandes y prestigiosas. Una de las avenidas más afamadas de Múnich une los dos barrios, la avenida *Maximilianstraße*, una calle de tiendas de lujo, exclusivas y extravagantes. También se encuentra uno de los parques más conocidos del mundo, el *Jardín Inglés*, con un fuerte riachuelo artificial que se destaca por su uso de los surfistas.

El barrio *Ludwigsvorstadt* (3) es el tercer barrio. Es donde se encuentra la central estación de trenes, por lo tanto, es un lugar de gran aglomeración de personas. Y es el área donde en septiembre y octubre tiene lugar la famosa fiesta de la cerveza, el *Oktoberfest*, un evento que atrae a mucha gente de todo el mundo y que transforma la zona en el centro de la ciudad o incluso de toda la región de Baviera. Este barrio cuenta con uno de las poblaciones más grandes de Múnich, además aloja un gran número de hoteles y restaurantes aparte de los inmuebles más bien prestigiosos como casas familiares, departamentos y áticos.

Otro barrio potencial al que puedo distribuir mi producto es la zona más poblada llamada *Isarvorstadt* (4). Es uno de los barrios más atractivos para invertir en un departamento como es considerado el barrio de moda. Es conocido por su ambiente abierto, vívido y multicultural que reina en las calles llenas de cafés y pequeñas tiendas. También están localizados muchos bares que convierten esta zona en el centro de la vida nocturna. Además, el río Isar pasa por esta parte de la ciudad, rodeado por muchos parques, ideales para actividades como dar paseos, hacer barbacoas o disfrutar el sol.

Por último, queda el barrio *Maxvorstadt* (5) que también cuenta con una gran población. Es considerado el centro del arte, la cultura y la ciencia, donde se encuentran tres universidades muy importantes de Múnich y Alemania. Además, hay muchas tiendas pequeñas, galerías y restaurantes y una de las avenidas más famosas de Múnich llamada *Ludwigstraße*, lo que lleva a que el flujo de personas se multiplica por cuatro durante el horario comercial. Los precios de compraventa de inmuebles como también los alquileres en esta zona superan el promedio muniqués junto con el barrio anteriormente mencionado.

#### **4.7.3 Tipo de producto**

Primero se puede distinguir entre los bombones que contienen alcohol o no. Después hay diferentes tipos de chocolate, que abarcan el chocolate amargo, el chocolate con leche y el chocolate blanco, entre muchas otras variedades. El chocolate puede llevar certificaciones como

las del comercio justo y producto ecológico. En cuanto al relleno se puede mencionar la textura de estos, como cremosos, líquidos o más bien firmes, y la composición de los rellenos, como mezclas con trufa, crema o mazapán, con frutos secos o frutas. En cuanto a las intolerancias, los bombones pueden ser veganos, sin gluten o sin lactosa, así como pueden contener diferentes tipos de frutos secos. Además, se puede diferenciar entre los bombones hechos a mano y aquellos fabricados de manera industrial.

#### **4.7.4 Tipo de consumidor**

En lo concerniente a los consumidores finales hay que considerar si el producto contiene alcohol, en este caso, se destina a los mayores de 18 años según la ley en Alemania. Aparte de esto, los bombones son aptos para todos los amantes de chocolate que saben valorar este tipo de arte y quieren comprarlos para el propio consumo o como regalo. Otro factor es que pueden adquirirlo, es decir que tienen los ingresos suficientes para invertir en las exquisiteces y que está en su alcance geográfico. Asimismo, este tipo de producto es para todos los que pueden consumirlo y que no tienen alguna alergia o intolerancia específica en cuanto a los ingredientes utilizados.

#### **4.8 Canales de distribución**

Existen dos tipos de canales de distribución existentes en el mercado de bombones: la distribución directa y la distribución indirecta.

La distribución directa pasa por el fabricante directamente al consumidor final, como es el caso con las confiterías y bombonerías que tienen su propia fabricación de productos, así como los puestos en los mercados. También se puede mencionar la oferta de bombones por las páginas web de las tiendas a través de su tienda en línea. Además, hay empresas que venden sus productos directamente desde sus fábricas a los consumidores.

Por otro lado, existe la distribución indirecta que pasa por intermediarios, o sea por el mayorista al minorista y al consumidor final, o solo a través del minorista. En Múnich hay dos mayoristas muy populares que se suele frecuentar para todo tipo de alimentos.<sup>5</sup> En lo que concierne a los minoristas, existe una gran variedad. En el caso de los modernos se puede mencionar, por ejemplo, los super- e hipermercados<sup>6</sup> y las tiendas discount<sup>7</sup>. También existen los minoristas tradicionales como las bombonerías, las confiterías, las panaderías o las tiendas de delicatessen. Este tipo de distribución también comprende la venta en línea si es a través de otros distribuidores, como es el caso con Amazon o Ebay, una plataforma usada de varias empresas en este sector.

---

<sup>5</sup> Ejemplos en Múnich: Metro, Hamberger

<sup>6</sup> Ejemplos en Alemania: Real, Kaufland, Rewe

<sup>7</sup> Ejemplos en Alemania: Aldi, Lidl, Penny, Netto

#### 4.9 Empresas ofertantes existentes

En lo siguiente alistaré los principales competidores en el mercado del chocolate y de la bombonería. Primero hablaré de los fabricantes multinacionales, los grandes productores, después presentaré las compañías más pequeñas que tienen su enfoque en productos finos y de alta calidad.

Uno de los competidores más destacados es el grupo italiano *Ferrero International S.A.*, que terminó su ejercicio de 2016/2017 con una facturación total anual de 10,5 mil millones de euros, lo que supone un crecimiento de un 1,5 % comparado con el ejercicio anterior. En aquel momento emplearon unas 35 mil personas. El grupo comprende 91 subsidiarias en todo el mundo y 23 fábricas, sus marcas internacionales se distribuyen de manera directa o a través de distribuidores autorizados en más de 170 países. El producto más competidor y sustituto en cuanto a mis bombones es su marca *Mon Chérie*, bombones de licor de cereza, uno de sus primeros productos y, por lo tanto, por su larga existencia en el mercado por más de 60 años, muy popular que cuenta con muchos clientes leales (Ferrero, 2018).

También existe la empresa alemana *Ludwig Schokolade GmbH & Co. KG*<sup>8</sup> que es parte del grupo *Krüger*. Es uno de los fabricantes de dulces y especialmente de chocolate más exitosos en Europa con 4 fábricas, vende sus productos en más de 170 países del mundo y tiene propias empresas de distribución en distintos lugares para así lograr una base estable de presencia en los diferentes países (Ludwig Schokolade., n.d.). Uno de sus productos más populares y potencial sustituto de mi producto son los bombones con alcohol de la marca *Trumpf - Edle Tropfen in Nuss* que abarca una gran variedad de diferentes tipos de aguardiente claro.

Además, el grupo *Lindt & Sprüngli* de Suiza, una sociedad anónima enfocada en la producción de chocolate y bombones que está operando a nivel internacional, registró un volumen de ventas de 3,5 millones de euros al final de su ejercicio en 2017, un 4,8 % más que el año anterior, y cuenta en promedio un número de 14 mil empleados, así como 25 subsidiarias en todo el mundo. Además, tiene más de 350 propias tiendas distribuidas por todo el mundo. Ya existe desde hace más de cien años, cuenta con un alto grado de lealtad por parte de sus consumidores que compran tanto los productos clásicos como los nuevos o estacionales (Lindt & Sprüngli, 2018).

Por otro lado, la compañía familiar *August Storck KG*<sup>9</sup>, una sociedad comanditaria, de Alemania fabrica desde hace más de 100 años dulces y especialidades de chocolate, y hoy en día es una de las diez empresas más grandes en este mercado. Tiene tres fábricas en Alemania, así como 20 lugares internacionales de distribución a través de los cuales distribuye sus marcas y productos a

---

<sup>8</sup> *GmbH & Co. KG* es una mezcla de la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad comanditaria, un caso especial en Alemania que cuenta como sociedad personal.

<sup>9</sup> *KG* es la abreviatura alemana para la sociedad comanditaria

más de 100 países, asimismo emplea a más de 6000 personas. Sus marcas *Merci*, que registró un volumen de ventas de 162 millones de euros en 2017, y *Toffifee* con 120 millones de euros son los más comparables a los productos de bombonería. El año pasado consiguió una facturación de aproximadamente 2,5 mil millones de euros con un incremento de más del 10 % en comparación con el año anterior (Horst, 2018).

Asimismo, se puede alistar el grupo estadounidense de *Mondelēz International*, uno de los líderes de la industria alimentaria a nivel mundial, especialmente en cuanto a dulces y snacks, que solo en Europa está presente en unos 48 países (Mondelez International, 2018). En el primer trimestre de 2018, su facturación se situó en 5,7 mil millones de euros, lo que supone un aumento de casi un 6 % comparado con el período correspondiente del año anterior (“Milka-Konzern Mondelez steigert Umsatz und Gewinn deutlich”, 2018). El consorcio fabrica la marca del chocolate líder de Europa llamado *Milka* que contiene productos similares a bombones, así como el chocolate de Suiza *Toblerone*.

Se puede mencionar también la empresa familiar *Alfred Ritter GmbH & Co. KG*, un productor alemán de chocolate de la marca *Ritter Sport*. Tiene siete subsidiarias y está presente en 100 países, en total emplea a unas 1.500 personas (Ritter Sport, 2018). Según un artículo (Möller, 2017), su participación del mercado alemán en cuanto al chocolate de tableta asumió casi un 25 % en 2016, junto a *Milka* con la misma cifra. Y el año pasado contó con una facturación anual de 482 millones de euros, un 2,5 % más que el año anterior (“Ritter Sport auf Wachstumskurs”, 2018).

Las marcas de bombones o los productos similares a bombones representados en la siguiente tabla son parte de la oferta de los competidores arriba mencionados. Enumeraré solamente los productos que suponen ser competidores directos o productos sustitutos en el segmento de bombones para luego poder justificar mi precio establecido. Hay que subrayar que se puede comprar lo alistado en los supermercados, por lo tanto, tienen un precio bastante adaptado al consumo masivo, con excepción de los productos de *Lindt* que se sitúan en un nivel de precio más por arriba y son considerados más bien como productos premium. El precio indicado en la tabla contiene el IVA.

Tabla 4: Resumen de los competidores multinacionales

Nombre y tipo del producto	Precio promedio (100g)	Valor Agregado ofrecido	Diferenciación
<b>Mon Chérie</b> (Ferrero) - Bombones rellenos de un licor líquido de cereza	2,19 €	Diferente packaging según ocasión o feriado (Navidad, Semana Santa)  Varias ofertas en la página web (recetas, concursos, fondos de pantalla)  Medios sociales	Contiene una guinda (cereza)  No se vende en los meses de verano por las temperaturas altas

Continuación de la Tabla 4: Resumen de los competidores multinacionales			
<p><b>Trumpf - Edle Tropfen in Nuss</b> (Ludwig Schokolade)</p> <p>- Bombones rellenos de aguardiente líquido y claro, con trocitos de avellanas en el chocolate</p>	1,20 €	<p>Publicidad con el actor internacionalmente conocido Sky du Mont</p> <p>Actualmente acompañado por audiolibros (enlace o disco)</p> <p>Fondos de pantalla</p> <p>Medios sociales</p>	<p>Bombones contienen aguardiente líquido</p> <p>Diferentes series de productos según la temporada</p>
<p><b>Lindt Praliné, Lindor</b> (Lindt &amp; Sprüngli)</p> <p>- Bombones de diferentes variedades de chocolate y rellenos, con y sin alcohol</p>	4-8 €	<p>Tienda en línea, Medios sociales</p> <p>Varias ofertas en su página web (Recetas, concursos, etc.)</p> <p>Oferta B2B, como regalos de Navidad</p> <p>Varios proyectos de sostenibilidad</p>	<p>Reconocimiento y percepción de alta calidad por su origen de Suiza</p>
<p><b>Merci Pralinés</b> (Storck)</p> <p>- Chocolate similar a bombones, sin alcohol</p>	2 €	<p>Packaging con varios dichos como 'Gracias', 'Felicidades', etc.</p> <p>Packaging personalizado</p> <p>Tienda en línea, Medios sociales</p>	<p>El nombre de la marca Merci ya contiene el gesto de dar las gracias a una persona</p>
<p><b>Milka Pralinés</b> (Milka)</p> <p>- Chocolate similar a bombones, sin alcohol</p>	2,17 €	<p>Packaging con varios dichos como 'Gracias', 'Felicidades', etc.</p> <p>Packaging personalizado</p> <p>Varias ofertas en la página web (recetas, concursos)</p> <p>Actividades como esónsor de esquiadores</p> <p>Cocoa Life: cultivo sostenible de cacao</p> <p>Medios sociales, Boletín informativo</p>	<p>El packaging de color lila y la vaca muestra su origen de los Alpes</p>
<p><b>Ritter Sport Schokowürfel</b> (Ritter Sport)</p> <p>- Chocolate similar a bombones, sin alcohol</p>	1,10 €	<p>Diferentes sabores según la temporada</p> <p>Tienda en línea, Venta desde la fábrica</p> <p>Medios sociales, Boletín informativo</p> <p>También con 'Feliz cumpleaños' y 'Gracias'</p> <p>Gran foco en la sostenibilidad</p>	<p>Su forma cuadrada y diferentes colores característicos según sabor</p>

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Con respecto a los fabricantes de productos de gama más bien alta, se puede mencionar la empresa alemana *Hachez Chocolate GmbH & Co. KG*, que ahora pertenece al grupo danés *Toms*. Sus productos de las marcas premium *Hachez* y *Feodora* son conocidos por la alta calidad de sus materias primas como el chocolate proveniente de Latinoamérica. En los últimos años tuvo problemas debido a la fuerte competencia por parte de los productos de gama más baja, sin embargo, espera lograr una facturación positiva este año. Su producción se realiza en la ciudad alemana de Bremen, no obstante, según la solicitud de la empresa matriz, van a instalarse en una nueva planta en Polonia, por lo que solamente el marketing y la distribución quedará en el país de origen (Stengel, 2018). Las marcas mencionadas no son conocidas más allá de las fronteras alemanas.

Una de las diez marcas de facturación más alta con respecto a bombones es *Guylian* de la empresa belga *Chocolaterie Guylian GmbH*<sup>10</sup>. Sus productos se venden en más de 120 países en todo tipo de mercado e incluso en las tiendas de Duty Free, así como a través de su página web, tiene un equipo de 250 empleados y unas sedes de distribución en más de 7 países. Su volumen de ventas alcanzó 80 millones de euros en 2015. Es conocido por la forma única de una variedad de sus bombones que representan mariscos como conchas y caballitos de mar (Guylian, 2017).

La sociedad alemana *Coppeneur* o *Confiserie Coppeneur et Compagnon GmbH*, se enfoca en chocolate y bombones de muy alta calidad. Tienen dos fábricas que emplean a 100 personas durante todo el año, con un aumento de personal durante la temporada alta. Con sus 280 productos logran alrededor de 10 millones de euros, lo que representa el 0,2 % de todo el volumen de ventas en Alemania, lo que supone 4,97 mil millones de euros. Es decir, sus productos de la chocolatería y bombonería ocupan un 0,06 % de la producción total alemana (Schmitz, n.d.).

*Peters GmbH*, una empresa familiar alemana, tiene solo una fábrica y distribuye sus productos por la venta directa desde la fábrica donde se encuentra una tienda, así como a través de su página web, también cuenta con una amplia red de tiendas especializadas en Alemania. Además, exporta sus productos premium a cerca de 31 países en todo el mundo. Unos 200 empleados trabajan en la compañía que logra una facturación entre 50 y 100 millones de euros (“Peters Pralinen Süßwarenindustrie aus Lippstadt”, n.d.).

En la siguiente tabla, presentaré la información más importante sobre las compañías recién expuestas y sus productos. El precio promedio contiene el IVA.

---

<sup>10</sup> *GmbH* es la abreviatura alemana para la sociedad de responsabilidad limitada.

Tabla 5: Resumen de los competidores más pequeños

Nombre y tipo del producto	Precio promedio (100g)	Valor Agregado ofrecido	Diferenciación
<b>Hachez Praliné</b> (Hachez) - Bombones, con y sin alcohol	3-6 €	También tienen packaging con dichos como 'Gracias', o en linda caja de metal  Tienda en línea  Medios sociales	Chocolate belga de cacao puro latinoamericano
<b>Feodora Praliné</b> (Hachez) - Bombones, con y sin alcohol	3-7 €	También packaging con dichos como 'Gracias', o en linda caja de metal  Tienda en línea  Medios sociales	Nombre de la princesa y hermana de la antigua emperatriz alemana; Firma personal con corona y escudo de la región alemana de Schleswig-Holstein
<b>Guylian Praliné</b> (Guylian) - Bombones sin alcohol	2,50 €	Establecimientos de cafés  Tienda en línea  Proyectos: protección del caballito de mar  Varias ofertas en la página web (recetas, ideas para regalos, concursos)  Medios sociales, Boletín informativo	Los bombones más populares en forma de mariscos  Chocolate belga
<b>Coppeneur Praliné</b> (Coppeneur) - Bombones, con y sin alcohol	5-9 €	Tienda en línea, Venta desde la fábrica  Seminarios, excursiones por la fábrica  Medios sociales, Boletín informativo  Proyecto <i>Fair Cacao</i> contra el trabajo infantil en los cultivos de cacao  Un código en el embalaje con el que, al introducir en la página web, se siembra un plantón	Bombones muy innovadores y de diseños especiales
<b>Peters</b> - Bombones, con y sin alcohol	5,50-9 €	Tienda en línea, Venta desde la fábrica  Envases personalizados, también en cajas de metal  Seminarios y eventos  Oferta B2B, como regalos de Navidad  Medios sociales	Patente para una creación especial de bombones

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

## 5 Plan de Marketing

En el presente capítulo describiré los segmentos objetivos a los que se dirige mi negocio, así como el posicionamiento que deberían ocupar mis bombones en la mente de mis clientes. Además, expondré los objetivos comerciales y el Marketing Mix, dando detalles sobre el producto y su precio, la comunicación y la distribución.

### 5.1 Segmentos objetivos

#### 5.1.1 Tipo de cliente

Mi oferta de bombones se dirigirá a dos tipos de clientes específicos que son bombonerías y una tienda de delicatessen. Con respecto a las bombonerías, en un primer momento elegiré tres diferentes establecimientos de los cuales cada uno tiene una característica especial y destacada. A continuación, expondré estas tiendas de chocolates seguido por la tienda de delicatessen cuya ubicación exacta se puede ver en la ilustración 18 del capítulo 5.1.2.

La primera tienda, llamada *Oma's Köstlichkeiten*<sup>11</sup> se encuentra en pleno centro de la ciudad, estratégicamente bien ubicada cerca de una estación del metro y de una zona peatonal llena de varias tiendas y cafés, donde las personas van de compras o dan una vuelta para mirar los escaparates. La tienda es un lugar para comprar delicatessen como chocolate y bombones, café o té, mermelada y miel, así como otros artículos de regalo extravagantes. Reina un ambiente *vintage* que lleva al consumidor a un mundo de tiempos pasados, un oasis de calma para huir del ajetreo de la ciudad (*Oma's Köstlichkeiten*, n.d.).

*2Sinne - Blumen & Schokolade*<sup>12</sup> es la segunda tienda elegida. Representa una floristería, que ofrece ramos u otros arreglos de flores para cada tipo de ocasión, combinada con una oferta de exquisiteces de chocolate en forma de bombones y tabletas de chocolate hechos a mano y de alta gama. Es gestionada por dos jóvenes mujeres que transmiten su pasión por las flores y el chocolate a sus clientes con alta profesionalidad a la hora de asesorar según sus deseos (*2Sinne*, n.d.).

Otro establecimiento es *Geschmacksspiel – Gutes & Schönes*<sup>13</sup> ubicado en una de las plazas más populares y de moda de Múnich que ofrece, además de especialidades de café para descansar del día, algunas joyas y otros accesorios encantadores junto con una variedad de chocolates, bombones y otros dulces provenientes de Italia. Para estos últimos productos, los gerentes dan mucha importancia a la alta calidad de los ingredientes y las condiciones de producción justas (*Geschmacksspiel*, n.d.).

---

<sup>11</sup> "Las delicias de la abuela" en español

<sup>12</sup> "2 sentidos - Flores y chocolate" en español

<sup>13</sup> "Juego del sabor - Lo bueno y lo bello" en español

Todas las tres tiendas representan lugares ideales para todas las personas que quieran escapar de las calles de alta actividad en el centro y sumergirse en un refugio de lindos objetos y manjares deliciosos, para aquellos que busquen un regalo para un ser querido suyo o que quieran comprarse algo para sí mismos. Y todo esto va acompañado por unos ambientes únicos y agradables gracias a sus empleados amables y abiertos.

Con respecto a la tienda de delicatessen he elegido *Luigino's Bio Feinkost*<sup>14</sup> que se especializa, entre otros productos locales, en mercancías de origen italiano, lo que supone una buena base para mi producto que contiene un licor italiano, dado que los amantes de este país y sus exquisiteces se dirigen a estos lugares. Además, gracias a los empleados que son de Italia y, por lo tanto, hablan este idioma, se genera un auténtico ambiente italiano, un factor positivo en la compra de los clientes. Su lema es la destacada calidad de sus productos por precios justos, además de que son productos del cultivo ecológico. Existen dos establecimientos propicios para mis bombones, o sea una tienda en un barrio animado y un puesto de mercado en el famoso mercado del centro histórico (Luiginos, n.d.).

En todos los casos mencionados, se ve un gran interés en la innovación y nuevos productos que se pueden ofrecer a los consumidores, los cuales siempre buscan por nuevas experiencias. Como son tiendas que venden sus productos por un precio bastante elevado, derivado de la buena calidad, y como apuntan al mismo tipo de consumidor final, o sea amantes de exquisiteces y de la clase media alta, veo un gran potencial de poder establecer mi producto en este tipo de tiendas en un principio.

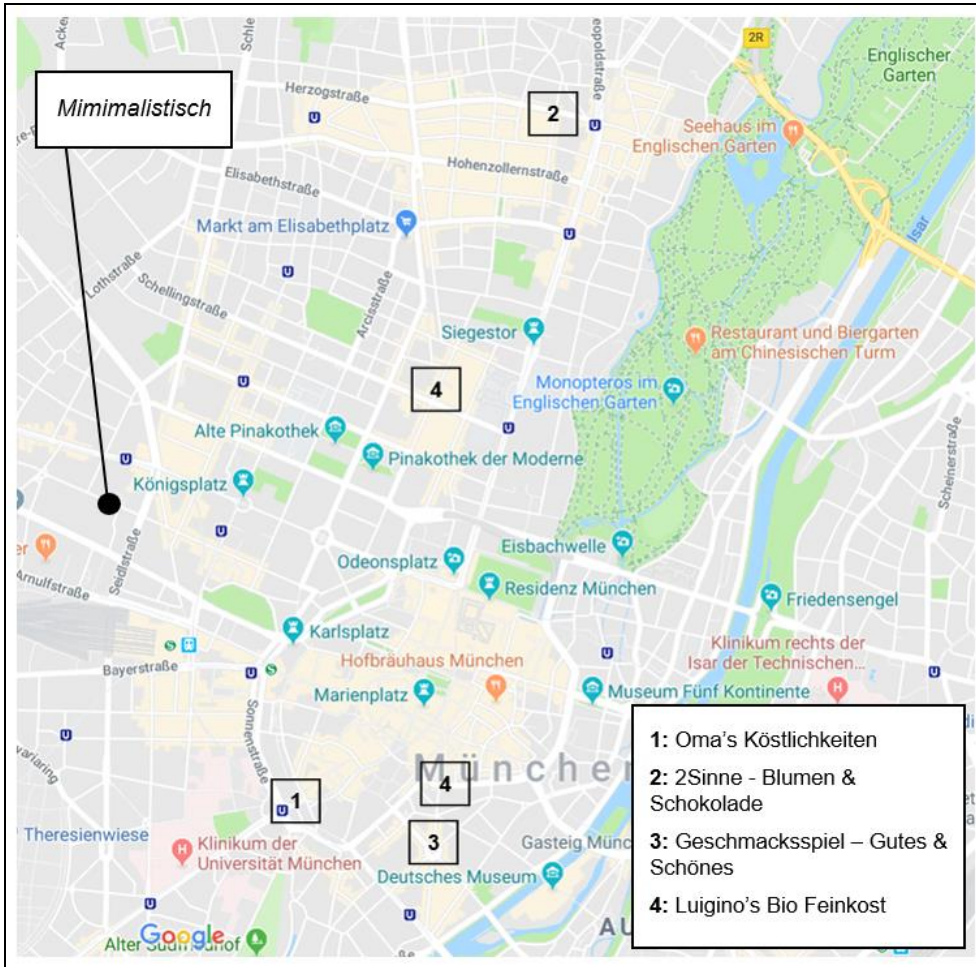
### **5.1.2 Ubicación de clientes**

Todos los clientes elegidos y anteriormente mencionados se ubican en tres de los barrios centrales de Múnich indicados en el capítulo 4.7.2. Para ser más exacta, las áreas son *Altstadt*, *Maxvorstadt* e *Isarvorstadt*. Gracias a la combinación de su localización y su oferta de productos, que siempre es una mezcla de chocolates y otros objetos exclusivos, representan lugares ideales para poner mi principal foco al establecer mi marca. Para dar una idea más clara, la ubicación exacta de mis clientes se figura en la siguiente ilustración junto con la ubicación de *Mimimalistisch*.

---

<sup>14</sup> "Delicatessen ecológicos de Luigino" en español

Ilustración 18: Ubicación de mis clientes y mi empresa *Mimimalistisch*



Fuente: Google Maps, adaptado por mí

Esta área tan céntrica de Múnich establece un punto de partida perfecto para mi negocio, dado que de por sí atrae a muchas personas, a los muniqueses o a los visitantes de todo el mundo, fomentado por la arquitectura que, sobre todo en el centro, destaca por sus monumentos de la época de los reyes alemanes y otras construcciones históricamente importantes. Aparte de esto, es la zona más prestigiosa de la ciudad donde se encuentra un gran número de tiendas premium vendiendo productos de alta gama y especialidades que transmiten un elevado estilo de vida. La gente viene a esta parte de la ciudad para gastar su dinero en regalos o caprichos para sí misma, además es donde está dispuesta a pagar más para la alta calidad. Y es donde se encuentran muchos edificios de oficinas, lo que supone una gran afluencia de empleados quienes también se quedan en el centro al terminar su jornada para mirar los escaparates o buscar obsequios.

### **5.1.3 Tipo de producto**

Con referencia a *Sogni di Pistacchi*, el segmento en cuanto al tipo de producto es el siguiente: son bombones que contienen alcohol y que son envueltos con tres diferentes tipos de chocolate, el chocolate amargo, el chocolate con leche y el chocolate blanco. La textura del relleno es líquida y la composición del relleno es una mezcla de un licor de crema que contiene pistachos y grapa. Aparte de esto, son bombones hechos a mano, cuyos chocolates son productos ecológicos y del comercio justo, los que no contienen gluten y aparte de los pistachos ningunos otros frutos secos que generan alergias. Asimismo, la variedad del chocolate amargo es sin lactosa y vegana.

### **5.1.4 Tipo de consumidor**

En cuanto al consumidor final, mi producto se dirigirá a dos tipos diferentes. El primer tipo se basa en los jóvenes trabajadores a partir de los 30 hasta los 45 aproximadamente, dado que a esta edad suelen tener un puesto de empleo desde hace un par de años y cuentan con una estable fuente de ingresos. Por esta razón pueden permitirse comprar productos de precios más altos y también disfrutan gastar su dinero en productos que generan cierta imagen y un estilo de vida elevado. Asimismo, un estudio alimenticio elaborado por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura (BMEL, 2016) reveló que las personas que consumen la mayor cantidad de chocolate y golosinas tienen entre 30 y 44 años.

En segundo lugar, el producto se destinará a la generación mayor de 65 hasta 85 años que está a punto de jubilarse, o incluso ya está jubilada, y que aprecia productos de buena calidad. Además, les gusta mucho disfrutar bombones rellenos de alcohol después de la cena o el fin de semana, así como para ofrecer a una posible visita. Asimismo, es un producto considerado como un lindo regalo para personas de esta edad.

### **5.1.5 Tamaño de los segmentos objetivos**

Al principio estableceré las relaciones comerciales con solamente tres bombonerías y una tienda de delicatessen que tiene dos establecimientos diferentes. Como la demanda por parte de los clientes B2B se determinará según la demanda de los consumidores finales y de su tendencia al consumo de experiencia, habrá que estimar el tamaño de estos últimos. Por lo tanto, en la siguiente tabla se figuran la cantidad de habitantes de los distintos barrios en los cuales empezaré a distribuir mis bombones. Hay que tener en cuenta que en esta tabla los barrios están reagrupados en distritos, la distribución administrativa de la ciudad. Las cifras son de finales de 2017 según la Oficina Estadística de Múnich (muenchen.de [3], 2018).

La tabla muestra que la población total de los tres distritos representa el 8,1 % de la población múniquesa, por lo tanto, los habitantes mayores de 18 años en estos distritos elegidos se sitúan en el 7,2 % de todos los múniqueses.

Tabla 6: Número de habitantes en los barrios elegidos

Distrito (Barrio)	Población (en total)	Población (mayores de 18 años)
Altstadt-Lehel	20.926	18.477
Ludwigsvorstadt-Isarvorstadt	51.632	45.494
Maxvorstadt	51.311	46.319
<b>Total</b>	<b>123.869</b>	<b>110.290</b>
<b>Participación en la población total de Múnich</b>	<b>8,1 %</b>	<b>7,2 %</b>

Fuente: Elaboración propia en base a muenchen.de [3]

Como ya he presentado en el análisis del mercado potencial del capítulo 4.4, el consumo de bombones con alcohol se sitúa en aproximadamente 0,33 kg por persona al año. Al observarlo de manera generalizada y con lo obtenido según la tabla anterior, serían 36.000 kg por año o 3.000 kg por mes entre la población mayor de 18 años en los barrios elegidos.

A continuación, presentaré una tabla en cuanto a la población de los dos supuestos tipos de consumidores finales según la edad, también proporcionado por la ciudad de Múnich (muenchen.de [3], 2018). Como esta distribución de edades aplica a toda la ciudad de Múnich, aplicaré el porcentaje de la población total en los barrios elegidos anteriormente calculado del 8,1 %. Si también aplico aquí la cantidad promedio del consumo de bombones con alcohol de 0,33 kg por año a la población de los consumidores finales en los barrios elegidos, los jóvenes trabajadores supondrían un consumo total de casi 10 toneladas por año o 826 kg por mes, mientras que la generación mayor consumiría 6,2 toneladas anuales, o sea 518 kg de bombones por mes. Todo lo mencionado en este párrafo se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 7: Habitantes y consumo de bombones con licor según los consumidores finales

	Población de tipo 1 (30-45 años)	Población de tipo 2 (65-85 años)
Habitantes en Múnich	370.991	232.409
Habitantes en los barrios elegidos (8,1 %)	30.050	18.825
Consumo por año (kg)	9.917	6.212
Consumo por mes (kg)	826,5	517,7

Fuente: Elaboración propia en base a muenchen.de [3]

Hay que tener en cuenta que todos los cálculos en cuanto a la población y el consumo son estimaciones. Además, como el consumo anual de 0,33 kg per cápita es un promedio que también

incluye a las personas que no consumen este tipo de chocolate, es muy probable que subestime su demanda, la que supuestamente supera mi valor estimado en realidad.

Por otro lado, también es importante saber el gusto o la preferencia en relación al chocolate. Entre los alemanes, los tipos favoritos de chocolate son el chocolate con leche con un 18 % seguido por el chocolate amargo con un 17,8 % y el chocolate con nueces con un 16,5 %, en cambio el chocolate blanco queda muy por detrás con un 4,3 % (Lusini, 2011). Por lo tanto, me concentraré en la producción de los bombones de tipo amargo y con leche.

En una encuesta representativa acerca de los tipos favoritos de chocolate elaborada por *myMarktforschung.de* en 2017, se dieron los siguientes resultados con referencia al chocolate con alcohol. El 1,2 % de los alemanes marcó que su favorito es el chocolate con alcohol, y con respecto a la pregunta de qué tipo les gusta comer en general, un 24,3 % nombró este tipo de chocolate. Entre las personas a quienes les gusta consumir esta variedad de chocolate, el 4,9 % también alude a que es su favorito (myMarktforschung, 2017). En la siguiente tabla mostraré lo que significan estos porcentajes en cuanto a la población.

Tabla 8: Preferencia del chocolate con alcohol según la población en Múnich

	Población total de Múnich	Población de los barrios elegidos	Población de los barrios elegidos (> 18 años)
Favorito (1,2 %)	18.360	1.486	1.324
Les gusta comer (24,3 %)	371.790	30.100	26.800
Les gusta comer y es su favorito (4,9 %)	74.970	6.070	5.440

Fuente: Elaboración propia en base a myMarktforschung

### 5.1.6 Disponibilidad de recursos

Transmitiendo los datos obtenidos en el capítulo 5.1.5 sobre el tamaño de los segmentos objetivos a mi negocio con el objetivo de saber cuánto producir para atender convenientemente a mis clientes, llego a la siguiente conclusión: En los barrios elegidos, todas las personas mayores de 18 años consumen un total de 3 toneladas de bombones con licor al mes.

No obstante, tampoco cabe olvidar que no solo los habitantes de este barrio compran productos en las tiendas ahí ubicadas, sino también muniqueses de otros barrios que van al centro esporádicamente para disfrutar del lindo ambiente, lo mismo ocurre con los turistas. Como ya he comentado en el capítulo 4.4 que el consumo de este tipo de bombones con respecto a todos los muniqueses es alrededor de 42 toneladas mensuales. O, considerando toda la Alemania, la producción de bombones con alcohol ascendió en 2017 a 41,2 mil toneladas (Statista [3], 2018).

Si calculo la capacidad al producir sola, obtengo el resultado de una cantidad de aproximadamente 10.000 bombones al mes. Visualizado en cajas significarían unas 1.110 cajas de 9 bombones o aproximadamente 110 kg de bombones, calculado sin su packaging. Con respecto a las tiendas elegidas, cada una de las cinco tiendas podría comprar en promedio unas 222 cajas de 9 bombones al mes, o sea 55 cajas por semana. En vista a que existen varias otras tiendas especializadas en el centro de Múnich ofreciendo una gran gama de este tipo de exquisiteces, el número obtenido en cuanto a bombones y clientes me parece adecuado para establecer mi negocio.

Además, como empezaré a producir a solas o con la ayuda de amigos, no tendré la capacidad de atender a más clientes de manera conveniente. Por lo tanto, prefiero crear una posición tanto estable como confiable que perdurará a largo plazo, algo que solo se conseguirá con el cumplimiento de una entrega en tiempo y forma. En el momento en que mis amigos me ayuden, y luego al contratar a ayudantes, es posible producir una mayor cantidad, por lo que también dispondré de suficientes herramientas para todos los diferentes procesos y personas. Especialmente en los meses de los festivos de la Semana Santa y Navidad contaré con su ayuda, la que posiblemente me será útil en vista al aumento del consumo de chocolate en estas temporadas.

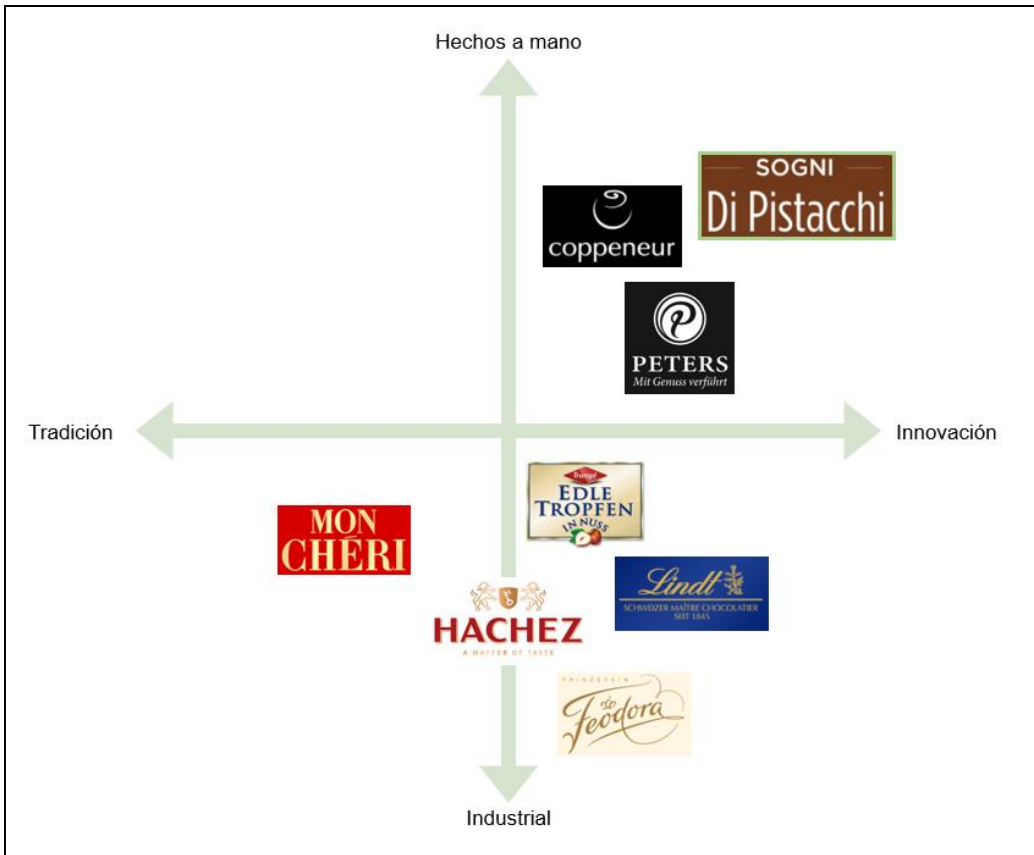
## **5.2 Posicionamiento**

Aspiro a que mis bombones con alcohol *Sogni di Pistacchi* se posicionen como un producto de alta calidad y originalidad en la mente tanto de los clientes B2B como de los consumidores finales. Es decir que se destacará por sus atributos específicos, la composición única de los ingredientes y sabores, el origen y la sustentabilidad de las materias primas, así como la oferta de la variedad de chocolates sin cambiar el elemento clave, el licor. En resumen, quiero alcanzar el posicionamiento de un producto de alta diferenciación en comparación con los bombones existentes en el mercado, sobre todo con respecto a los bombones con alcohol.

Por lo tanto, se enfocará en clientes de alta gama que buscan ofrecerles a los consumidores finales de la clase media alta, que aprecian la calidad y sustentabilidad, un producto premium por un precio razonable y asequible, en el nivel inferior del rango de precios en comparación con los competidores.

En el siguiente mapa perceptual visualizaré los competidores anteriormente mencionados en cuanto a bombones de licor considerando los aspectos de la fabricación, si son bombones hechos a manos o producidos de manera industrial, así como la variedad de productos, si es más tradicional y simple o muy innovadora.

Ilustración 19: Mapa perceptual del posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Objetivos comerciales previstos

En general, mi objetivo es vender más productos en el día de San Valentín y en las épocas de la Semana Santa que es, dependiendo del año, entre febrero y abril, y en Navidad entre los meses de octubre a diciembre. En estos períodos, la gente compra y consume más productos de chocolate por las temperaturas más bajas y por la compra de regalos para los festivos. En cambio, no espero un alto consumo en los meses entre junio y septiembre, ya que son los meses de calor en Alemania, y, por lo tanto, las personas no comprarán muchos productos de chocolate. Además, mi expectativa es que las cajas del surtido de los tres diferentes tipos de chocolate se vendan más que las cajas de nueve bombones, porque los consumidores querrán probar cuál es su variedad favorita antes de comprar una caja de una sola variedad con nueve unidades. Por otro lado, la caja más pequeña también es un detalle ideal como regalo para todo tipo de ocasión.

Hablando del corto plazo, es decir el primer año, opto por establecer relaciones comerciales firmes, fiables y de confianza con las cinco tiendas elegidas y mencionadas en el capítulo 5.1.1. Es decir que me concentraré en la distribución de mi producto a estos establecimientos sin la necesidad de

expandir mi mercado para poder garantizar una entrega en tiempo y forma. Como las tiendas tendrán que dar a conocer mi producto a los consumidores finales y ellos a su vez experimentarán mi producto, lo compartirán con la familia y amigos, así como lo divulgarán hablando con otros sobre el producto, al principio no cuento con ventas muy altas.

No obstante, espero aumentar la venta de bombones de mes a mes, teniendo en cuenta los meses de calor, hasta alcanzar un evidente incremento a finales del año que se verá beneficiado por varios aspectos. Por un lado, a finales de septiembre empieza la fiesta de la cerveza, que atrae a una gran cantidad de personas, además queda muy cerca del centro y de mi zona de distribución. Por otro lado, en noviembre empieza el periodo navideño para los comercios y mercados.

Tabla 9: Presupuesto de ventas (unidades, precio y venta neta) para el primer año en meses

Mes (año 1)	1	2	3	4	5	6
Caja de 3 bombones	550	590	700	680	610	480
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	480	530	650	620	580	370
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
<b>Venta neta total</b>	<b>4.219,50 €</b>	<b>4.613,90 €</b>	<b>5.597,00 €</b>	<b>5.370,80 €</b>	<b>4.956,10 €</b>	<b>3.398,80 €</b>
Mes (año 1)	7	8	9	10	11	12
Caja de 3 bombones	430	400	440	850	760	1.050
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	350	330	350	790	740	990
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
<b>Venta neta total</b>	<b>3.152,30 €</b>	<b>2.958,00 €</b>	<b>3.178,40 €</b>	<b>6.800,50 €</b>	<b>6.275,60 €</b>	<b>8.482,50 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A medio plazo quiero empezar a expandir mi mercado potencial, por lo cual me enfocaré en entablar relaciones con más tiendas en Múnich en el segundo año. Aparte de esto, aprovecharé las diferentes ocasiones de mercados, por ejemplo las de Navidad y otros eventos como *Tollwood*, que tiene lugar en verano y en invierno, cinco semanas en junio/julio y en noviembre/diciembre respectivamente. Es decir, que quiero colaborar con socios que tengan un puesto en los mercados mencionados. Esto significaría un aumento en las ventas, por lo cual contrataré a un ayudante para la fabricación. Mi objetivo para finales de este segundo año es encontrar diez tiendas adicionales que vendan mi producto.

El objetivo del tercer año será para consolidar estos nuevos vínculos comerciales, pero también para intensificar la investigación del mercado potencial en la región de Múnich y otras áreas bávaras, ya que la meta para los siguientes años es ampliar mi mercado a más ciudades en el sur de Alemania, es decir en la región de Baviera. Para entrar a estas ciudades, es conveniente poner el foco en los mercados de Navidad, ya que los de Baviera son muy populares en toda Alemania y otros países europeos por sus productos artesanales. Por esta razón quiero distribuir mi producto en dos mercados navideños de ciudades bávaras cercanas a Múnich a finales del tercer año. Para lograr el volumen de ventas estimado, necesitaré dos ayudantes en total.

En el cuarto año aspiro a entrar en las dos ciudades del año anterior en las que ya habré distribuido mis bombones en los mercados. En este contexto cabe decir que siempre se tratará de una o dos tiendas en cada ciudad, preferentemente de similar tipo como las de la fase inicial. Aparte de estas, me concentré en la región de Múnich entrando en otra pequeña ciudad muy cerca e incluso más adinerada que Múnich llamada Starnberg. Por otro lado, quiero entrar en el mercado navideño en una ciudad más, así como seguir distribuyendo mi producto en los dos mercados del año anterior. Para este año tendré que contratar a un ayudante adicional, en total tendría tres entonces.

Finalmente, en el quinto año continuaré consolidando mis relaciones existentes e intensificando la investigación en cuanto a otras ciudades en Baviera e incluso otras áreas de Alemania, como la región vecina en la que suele originarse la misma nostalgia con respecto a Italia. Además, quiero entrar en la ciudad del último mercado. Así tendré acceso a cinco ciudades en total. Para esto será imprescindible trabajar con cuatro personas.

En la siguiente tabla, mostraré el presupuesto de ventas en unidades y euros para los cinco años, así como la cantidad necesaria de ayudantes. Los objetivos establecidos se rigen por la producción de bombones con licor en Alemania, que en 2017 se situó en 41,2 mil toneladas (Statista [3], 2018), por lo que mi participación en el mercado de bombones alcohólicas asciende del 0,0036 % en el primer año al 0,022 % en el quinto año, véase tabla 26.

Tabla 10: Presupuesto de ventas (unidades, precio, venta neta) y ayudantes para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	7.540	20.500	25.750	35.300	44.600
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	6.780	19.000	24.500	33.500	42.500
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
<b>Venta neta total</b>	<b>59.003,40 €</b>	<b>163.705,00 €</b>	<b>209.307,50 €</b>	<b>286.433,00 €</b>	<b>362.906,00 €</b>
Ayudantes	-	1	2	3	4

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A largo plazo, es decir a partir del quinto año, quiero empezar con la posibilidad de que los interesados puedan pedir mis bombones por la tienda en línea. De este modo, alcanzaré a los consumidores finales de manera directa. También seguiré estableciendo relaciones comerciales concentrándome en Baden-Wurtemberg. Además, en vista a la expansión de mi negocio, tendré que buscar otra área de producción propia y contratar a personal fijo especialmente para la parte administrativa de mi negocio. Otro aspecto a largo plazo es que aspiro a producir otra marca de bombones que llevan un relleno de un licor de dulce de leche o algo similar. Estos llevarán el nombre de *Sogni d'Oro*, “los sueños dorados” en español.

En todo este proceso a corto, mediano y largo plazo no tengo previsto cambiar mi estrategia de distribución selectiva. Es decir que seguiré entablando vínculos comerciales con tiendas especializadas y tradicionales, ya que estas reflejan de manera óptima el estatus de mi producto, que es de alta gama y especial, algo que no compite con los precios de los productos comprables en los supermercados. Además, quisiera mantener la producción de manera manual y no empezar a usar máquinas industriales.

## 5.4 Marketing Mix

### 5.4.1 Producto

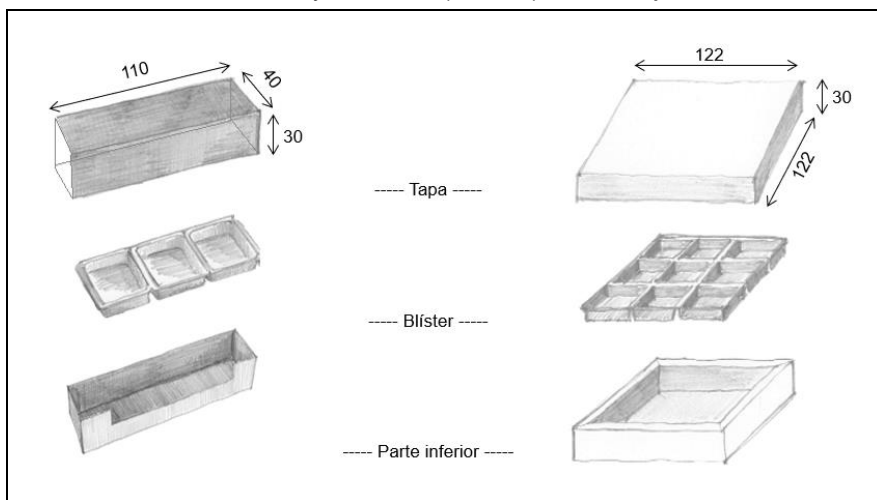
Ofreceré bombones rellenos de un licor de pistacho líquido hechos a mano con la denominación de *Sogni di Pistacchi*, “los sueños de los pistachos” en español. Los produciré con tres tipos diferentes de chocolate para que los consumidores puedan elegir según el gusto, o sea entre el chocolate

amargo, el chocolate con leche y el chocolate blanco, dependiendo del cual van a tener una forma característica.

Los bombones estarán de venta en cinco cajas distintas. Primero habrá un surtido de los tres tipos de chocolate en una caja de tres unidades que tendrá una forma rectangular con un peso de unos 60 gramos. Después ofreceré un surtido en una caja de nueve unidades, así como tres variedades de cajas de nueve unidades que contendrán solamente un tipo de chocolate. Este tipo de caja será cuadrada de 150 gramos.

Las cajas estarán de un color verde pistacho y compuestas de tres elementos cada una: la parte inferior en la que se pone el blíster, un plástico transparente de color dorado donde se alojan los bombones, y la tapa. La tapa posiblemente tendrá una pequeña ventana con el objetivo de poder ver su contenido. Los bombones no tendrán envoltorio individual. A continuación, se presentará la composición de las dos formas de cajas, es decir de tres y de nueve unidades. La imagen del producto final se puede ver en el capítulo 1.2.

Ilustración 20: Elementos y medidas (en mm) de las cajas



Fuente: Elaboración propia en base a Idee&Werk

Asimismo, la etiqueta existirá en dos diseños diferentes, adaptados a los distintos tamaños de las cajas. Es decir que para el surtido de tres bombones habrá una etiqueta rectangular y para las cajas de nueve unidades, la etiqueta tendrá una forma redonda. No obstante, los dos formatos tendrán el mismo estilo y contenido. Constarán de dos partes, la delantera y la del dorso. En los dos lados, el fondo de la etiqueta será de diferentes niveles del color marrón rebordeada de un marco dorado que parece brillando en la luz. Este marco le dará un toque elegante y especial a la etiqueta, a la caja y los bombones.

En la parte delantera estará escrito la marca *Sogni di Pistacchi* de una tipografía llamativa y bastante grande, así como pondrá en el lado inferior "100 % naturale", también en italiano, para

destacar que es un producto sin aromas artificiales ni conservantes. Dependiendo de la caja se figurará una imagen de la variedad de bombones que contendrá, debajo de la cual fluirá el licor de pistacho verde. En el caso de las cajas con un solo sabor de chocolate, también el licor estará visualizado de distintas maneras según el tipo de bombón que llevará, lo que se puede ver en el Anexo 1.

En la parte del dorso, la etiqueta pondrá una continuación de *Sogni di Pistacchi* que supone destacar el producto y atraer a los consumidores, o sea "...sueños – ¿pueden ser más ricos?" en español. Después pondrá la denominación comercial de lo que contendrá la caja de bombones, los ingredientes, una recomendación de almacenamiento, la fecha de producción y de caducidad, el contenido de alcohol, el peso de la caja, y, por último, los datos del fabricante, o sea la dirección mía. Además, estarán algunos signos como los para productos veganos, sin gluten, sin lactosa, así como que no es apto para mujeres embarazadas.

En lo sucesivo, presentaré la etiqueta de la caja del surtido de nueve bombones. Para ver las demás etiquetas para una sola variedad de chocolate se puede ir al Anexo 1. Como es la etiqueta original escrita en alemán, se puede ver la traducción de la parte del dorso en la nota al pie de página correspondiente.

Ilustración 21: Etiqueta del surtido de nueve unidades<sup>15</sup>



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

<sup>15</sup> Traducción del dorso: "...sueños – ¿pueden ser más ricos? / Bombones de chocolate rellenos de licor de pistacho / Ingredientes: Chocolate amargo\* 70 % (masa de cacao, azúcar, cacao en polvo altamente desgrasado, emulsionante: lecitina de soja, aroma natural de vainilla), Chocolate con leche\* 33,6 % (azúcar, manteca de cacao, leche entera en polvo, masa de cacao, emulsionante: lecitina de soja, aroma natural de vainilla), Chocolate blanco\* 28 % (azúcar, manteca de cacao, leche entera en polvo, emulsionante: lecitina de soja, aroma natural de vainilla), Relleno: Licor de Pistacho 17 % Vol. (agua, alcohol, azúcar, jarabe de glucosa, pistachos, grama, aromas) / \* chocolate orgánico y del comercio justo / Almacenar en lugar fresco (de 17°C), seco y oscuro. Fecha de caducidad mínima: 8 semanas tras la fabricación. Contenido de alcohol: 17 % Vol. 60 g. Miriam Brehme, Karlstraße 77, 80335 München."

Debido a que las cajas de tres unidades llevan otro formato de la etiqueta, las mostraré a continuación. Además, la traducción es la misma que la de la etiqueta rectangular, por lo cual no se presentará otra vez.

Ilustración 22: Etiqueta del surtido de tres unidades



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

El licor de pistacho proviene de la empresa italiana *Bottega* que elabora sus productos en Venecia y Sicilia. Es un licor cremoso y agradablemente dulce con un contenido de alcohol moderado del 17 %. Se destaca por su aroma seductor de pistacho, así como por su color de un verde pistacho intenso. Para obtener esta espirituosa sabrosa se mezcla la pasta de pistachos con agua y azúcar añadiendo un toque final de grapa, con lo que adquiere un sabor redondo y aterciopelado. Además, no contiene productos lácteos, lo que convierte el producto en un ejemplar único. Este licor genera una profunda sensación de estar conectado con Italia, la *dolce vita* y su placer culinario (Bottega SpA, n.d.).

Ilustración 23: Licor de Pistacho



Fuente: Bottega SpA

Obtendré el chocolate de la empresa belga *Callebaut* que provee sus productos a otros pasteleros para que puedan realizar sus creaciones y exquisiteces. En general, el chocolate belga es conocido en todo el mundo por su alta calidad y sus propiedades únicas que nacen de una manera distinta de fabricación. Los granos de cacao de Callebaut provienen de cultivos sustentables mayoritariamente del oeste de África, donde apoyan a los campesinos y sus condiciones de vida a través de la ONG *Cocoa Horizons Foundation* (Callebaut, 2018).

En cuanto a mis bombones, todas las variedades de chocolate elegidos llevan los sellos del producto ecológico y comercio justo, un factor que considero muy importante para mi producto. El chocolate amargo contiene un mínimo del 70,5 % de cacao y se caracteriza por su intenso y al mismo tiempo equilibrado sabor a chocolate oscuro con un aroma pronunciado a cacao tostado y un grado de amargura agradable. El chocolate con leche de como mínimo 33,6 % de cacao convence con su sabor equilibrado a leche, cacao y un suave toque de caramelo que se ve subrayado por el cálido tono del color marrón. El chocolate blanco, que contiene por lo menos 28,3 % de cacao, destaca por su color blanco crema y su perfecto sabor a crema y leche, así como su nota fina de vainilla, con su dulzor y cremosidad perfectamente armonizados (Callebaut, n.d.).

Una característica del producto es que no contendrá gluten, hoy en día un factor muy importante en la compra de alimentos en general. Y como el licor no contendrá lactosa, la variedad del chocolate amargo será tanto sin lactosa como también vegano.

Para los festivos de la Semana Santa y Navidad adaptaré las etiquetas respectivamente con la finalidad de atraer a más consumidores finales que busquen un regalo especial. Dado que solo se tratará de pocos cambios en la etiqueta realizables de manera muy fácil, no significará ni mucho esfuerzo ni costos adicionales.

Las vías de información con respecto a mi producto, después de haber dado a conocer mi producto de manera personal en las tiendas, serán mediante la página web o preguntándome por correo electrónico y teléfono. Les avisaré a mis clientes que habrá que pedirme la cantidad deseada con una antelación de unos días para que yo tenga tiempo suficiente de fabricar y distribuir los productos con la garantía de que sean recién producidos y frescos. Por consiguiente, el plazo de entrega tras la realización del pedido será de aproximadamente una semana.

A partir del segundo año, los productos serán enviados a través de una compañía externa, sin embargo, esto no significará costos adicionales para los clientes. Explicaré los dos aspectos más en detalle en los siguientes subcapítulos. Esta nueva circunstancia no cambiará el plazo de entrega en comparación con el año anterior, dado que mi socio de logística podrá recoger los pedidos un día después de haberlo avisado, y entregará la mercadería el mismo día o el siguiente.

#### **5.4.2 Precio**

Como distribuiré mi producto a clientes de segmentos muy similares cuyos productos se dirigen al mismo tipo de consumidor final, estableceré el precio en un monto fijo para todos los clientes sin la necesidad de adaptarlo. A continuación, presentaré mi cálculo del precio según la información del Ministerio Federal de Economía alemán (BMW i, n.d.). Este será el precio a la hora de introducir mi producto al mercado, y como no creo que un cambio de precio sea conveniente con respecto a la evolución de la relación comercial con mis clientes, no tengo previsto elevarlo en los siguientes años. Además, a partir del segundo año encargaré a una compañía externa para la expedición de mis productos ofreciéndoles a mis clientes un envío sin gastos. Este aspecto será explicado más detalladamente en la parte de distribución del capítulo 5.4.4.

A la hora de fijar el precio de venta se ha de considerar el rango de precios de los competidores en el mercado de bombones, concentrándose en los productos de una calidad de gama más elevada, dado que mi producto combina varias variables de valor agregado: hecho a mano y con un relleno líquido, lo que supone una alta diferenciación, sin olvidar la combinación de la textura líquida y el sabor a pistacho. Sin embargo, el precio debe ser asequible y no necesariamente superar aquellos de los rivales, para que las tiendas, así como los consumidores finales, compren mi producto.

Aparte de esto, es importante que el precio de venta sea mayor que los costos de producción para poder cubrirlos. Hay que tener en cuenta que, para obtener los costos unitarios netos, mis cálculos se basan solamente en los ingredientes y el packaging, que incluye las etiquetas, de los bombones. Por lo tanto, el costo surgente de la caja de tres bombones es de 1,35 €. En cuanto a las cajas de 9 bombones y para fijar el precio de venta para mis clientes B2B, yo calcularé sobre la base del promedio de sus costos unitarios, lo cual es 3,12 €, dado que no hay mucha diferencia entre las diferentes variedades. Además, es común vender productos de este tipo a un precio de igual monto. Junto a estos costos, para luego poder cubrir los gastos de envío, sumaré un promedio aproximado de 10 céntimos al costo unitario de cada caja, lo que sitúa la pequeña caja en 1,45 € y la gran caja en 3,22 € y lo que en este capítulo es el nuevo costo unitario.

Para obtener ganancias y dado que en el costo unitario no se han sumado los costos fijos de mi negocio, estableceré un margen de un 65 %, lo que da el precio de venta neto. Después, sumaré un descuento del 2 % por el pago dentro de 10 días, lo que resulta en el precio de venta objetivo. También ofreceré un descuento por volumen de compra de un 7 %, y al sumarlo, da la cifra del precio de lista, o sea el precio de compra neto desde el punto de vista de mis clientes. Al vender los productos a los clientes hay que poner el impuesto al valor agregado del 7 %, con lo que se crea el precio de venta bruto. Para un mejor entendimiento, representaré los cálculos mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 11: Fijación de precios de venta para los clientes B2B

	Caja de 3 unidades	Caja de 9 unidades
Costo unitario	1,45 €	3,22 €
Margen	65 %	65 %
Precio de venta neto	2,39 €	5,31 €
Descuento por pronto pago	2 %	2 %
Precio de venta objetivo	2,44 €	5,42 €
Descuento por volumen de compra	7 %	7 %
<b>Precio de lista</b>	<b>2,61 €</b>	<b>5,80 €</b>
IVA	7 %	7 %
<b>Precio de venta bruto</b>	<b>2,79 €</b>	<b>6,20 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Aparte de esto, evaluaré el precio de venta por parte de los clientes B2B a los consumidores finales. En este caso, partiendo del precio de compra desde la perspectiva de las tiendas, estableceré un markup de un 50 %, un margen bastante elevado pero justificado debido a que son pequeñas tiendas especializadas que venden delicatessen de alta gama. Esto da el precio de venta neto de 3,92 € y 8,70 € para los consumidores finales. También aquí se debe sumar el IVA del 7 % para obtener el precio final pagado por los consumidores finales. Los resultados se muestran en la tabla 12.

Tabla 12: Fijación de precios de venta para los consumidores finales

	Caja de 3 unidades	Caja de 9 unidades
Precio de compra	2,61 €	5,80 €
Margen	50 %	50 %
<b>Precio de venta neto</b>	<b>3,92 €</b>	<b>8,70 €</b>
IVA	7 %	7 %
<b>Precio de venta bruto</b>	<b>4,19 €</b>	<b>9,31 €</b>
<b>Precio por 100g</b>	<b>6,98 €</b>	<b>6,20 €</b>

Fuente: Elaboración propia

De manera resumida significa que estableceré mi precio de venta para la caja del surtido de 3 unidades en 2,79 € con el IVA incluido y mis clientes podrán vender los bombones por 4,19 € a los consumidores finales, que son 6,98 € por 100g. El precio de venta bruto para la caja de 9 unidades se situará en 6,20 € y los clientes fijarán su precio en 9,31 €, lo que suponen ser 6,20 € por 100g. Entonces, con los precios resultantes por cada 100g me ubicaré dentro del rango de los precios establecidos por mis competidores enumerados en la tabla 5. Las tiendas especializadas no tendrán que adaptar el precio de la pequeña caja, ya que este valor existe de tal manera para los productos alimenticios en las tiendas alemanas. Para la caja de nueve unidades se podrá fijar un precio más agradable en cuanto a los consumidores finales, como por ejemplo €9,29 €, 9,35 € o 9,39 €.

Con referencia al método de pago, emitiré una factura según el cliente y la cantidad pedida que entregaré a la hora de distribuir la mercancía. Así los clientes tendrán que pagar su pedido por transferencia bancaria en un plazo de diez días para obtener el descuento por pronto pago mencionado del 2 %. En caso de que no quieran aprovecharlo, el plazo normal es de 30 días. Si habrán pedido una cantidad de 1.000 € netos, lo que supondría en promedio dos a tres paquetes a enviar, recibirán un descuento por volumen del 7 % figurado en la factura.

### 5.4.3 Comunicación

Para difundir la existencia de mi producto, me dirigiré tanto a los clientes B2B como a los consumidores finales. Desarrollaré todo lo indicado en lo siguiente de manera interna sin la necesidad de contratar a una agencia. No obstante, hay la posibilidad de establecer una red de contactos de amigos y otras personas necesarias para este plan de comunicación.

Primero, estableceré relaciones comerciales con los clientes B2B de manera personal, es decir ir a las tiendas para exponer y presentar mi producto, proponer y negociar el precio establecido, y así ya llegar a una base profesional de confianza y fiabilidad. Después existirá la posibilidad de pedir mis productos a través del correo electrónico o de una llamada. Además, habrá una página web con la posibilidad de crear una cuenta adaptada a los fines comerciales con la que los clientes podrán hacer pedidos de manera muy fácil y ver su historial de pedidos.

Asimismo, usaré las redes sociales para alcanzar principalmente a los consumidores finales. En un primer momento me enfocaré en las cuentas de Instagram y Facebook, en las que presentaré la empresa y la marca de *Sogni di Pistacchi* subiendo fotos o vídeos de los productos finales y de la producción, indicando los puntos de venta y otras novedades correspondientes.

En general, diseñaré tarjetas de contacto y folletos sobre el producto que distribuiré en diferentes lugares, como las tiendas que venden mis bombones, pero también en otros puntos estratégicos como panaderías, confiterías, cafés y otros. En este contexto me enfocaré en la zona del centro de Múnich, extendiéndola más y más hasta alcanzar otras áreas de la ciudad, así como otras ciudades según mis objetivos comerciales figurados en el capítulo 5.3.

La página web ya mencionada, que se creará, también tendrá la función de informar a todos los interesados en el producto sobre el mismo, sobre la empresa y su filosofía presentándome a mí, indicando los ingredientes y sus orígenes, así como habrá la posibilidad de mantenerse informado solicitando un boletín informativo. En algún momento, también tengo previsto implementar una tienda en línea y así llegar a los consumidores finales de manera directa.

El mensaje que quiero transmitir a través de todas las diferentes vías de comunicación es la originalidad de mi producto que es algo nuevo y único en el mercado, que se destaca por su armonía de los ingredientes y le lleva al consumidor a Italia. También que es un producto hecho a mano fabricado con mucha pasión y de alta calidad, que se puede adquirir por un precio inmejorable. Sin olvidar de mencionar el origen sustentable del chocolate, o mejor dicho del cacao, y la importancia de contribuir en una mejora de las condiciones de vida de estos proveedores.

Para recibir la atención de los clientes y consumidores finales en las épocas determinantes del sector de chocolate, o sea durante la Semana Santa y Navidad, así como para el día de San Valentín, habrá que hacer un especial hincapié en la comunicación. Lo conseguiré mediante fotos y

otros contenidos adaptados a estas épocas en las redes sociales, así como también con un rediseño de los folletos para este fin. Otro aspecto, especialmente para estas temporadas, será promocionar mi producto mediante anuncios en los diarios o revistas locales que alistan las tiendas, ponen diferentes artículos sobre ciertos productos o eventos de la ciudad. Por lo tanto, habrá que hacer publicidad en dos momentos del año, en los meses de febrero y noviembre.

Con la finalidad de poder realizar todo lo mencionado en este subcapítulo, mi presupuesto para los primero cinco años se presentará como en las siguientes tablas. Hay que considerar que mis costos en comunicación se limitan a los folletos y las tarjetas de contacto, aparte de los anuncios en la prensa, ya que las otras vías hoy en día ya no suponen gastos.

Tabla 13: Presupuesto de comunicación para el primer año en meses

Mes (año 1)	1	2	3	4	5	6
Tarjetas de contacto	8,24 €	10 €	10 €	10 €	8,24 €	8,24 €
Folletos	33,44 €	46,64 €	46,64 €	46,64 €	33,44 €	33,44 €
Anuncios	-	294,12 €	-	-	-	-
<b>Total neto</b>	<b>41,68 €</b>	<b>350,76 €</b>	<b>56,64 €</b>	<b>56,64 €</b>	<b>41,68 €</b>	<b>41,68 €</b>
Mes (año 1)	7	8	9	10	11	12
Tarjetas de contacto	8,24 €	8,24 €	8,24 €	8,24 €	10 €	10 €
Folletos	33,44 €	33,44 €	33,44 €	46,64 €	46,64 €	46,64 €
Anuncios	-	-	-	-	294,12 €	-
<b>Total neto</b>	<b>41,68 €</b>	<b>41,68 €</b>	<b>41,68 €</b>	<b>54,87 €</b>	<b>350,76 €</b>	<b>56,64 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Presupuesto de comunicación para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Tarjetas de contacto	107,54 €	210,08 €	327,73 €	424,37 €	521,00 €
Folletos	480,65 €	609,24 €	857,15 €	1260,50 €	1478,99 €
Anuncios	588,20 €	840,34 €	1428,57 €	1680,68 €	1848,75 €
<b>Total neto</b>	<b>1.176,39 €</b>	<b>1.659,66 €</b>	<b>2.613,45 €</b>	<b>3.365,55 €</b>	<b>3.848,74 €</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4 Distribución

La cocina de producción, el área clave de mi negocio, se encontrará en el centro de la ciudad y muy cerca de mis clientes iniciales, véase la ilustración 18 en el capítulo 5.1.2. En cuanto a la infraestructura, la cocina quedará bien conectada, dado que es una ciudad con una red de calles y de transporte público bien organizada y conectada. En general se puede decir que, para la entrega de mis pedidos a través de los proveedores, así como la tarea de distribuir los productos terminados, no habrá problemas ningunos en este contexto.

Los canales de distribución serán los siguientes: Primero, los proveedores entregarán las materias primas en camiones a la ubicación de la cocina en el centro de la ciudad, donde depositaré todos los pedidos. Después produciré los bombones en el área de producción. Una vez producidos, guardaré las cajas de bombones en mi almacén ubicado en el mismo establecimiento hasta entregar la cantidad deseada a los clientes B2B. Al principio, yo distribuiré personalmente los productos terminados a los minoristas elegidos y en mi auto, debido a que no será mucha cantidad a distribuir y los clientes estarán al alcance de unos pocos kilómetros de la cocina. Entonces, las tiendas venderán los bombones a los consumidores finales. Todo el itinerario representará la distribución de forma indirecta corta y tradicional.

Ilustración 24: Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Luego, al expandir mi mercado, habrá que modificar la manera de distribuir los artículos, ya que no será posible seguir manejándolo por mi cuenta. Por lo tanto, contrataré a una empresa externa que se ocupará de esta actividad, o sea la compañía DHL. Para poder enfocarme en la producción y otros asuntos administrativos, como la investigación del mercado en otras ciudades de Baviera, iniciaré entablar relaciones con el socio en el segundo año. Sin embargo, mis clientes no tendrán que liquidar los gastos de envío, ya que serán a mi cargo y sumado al precio de venta, con la finalidad de favorecer su decisión de pedir mercadería mía.

Lo único que sí tendrán que cumplir es la realización de un pedido mínimo de 350 € neto, que serían o 134 cajas de tres bombones o 60 cajas de nueve bombones, a combinar a su gusto. Dicho

de otra manera, se trataría de aproximadamente un paquete a enviar dependiendo de la composición del pedido en cuanto a las cajas de bombones. Hay que tener en cuenta que este requerimiento solo será válido a partir del segundo año.

El tipo de cobertura del canal será selectivo, dado que no tendré propios filiales y elegiré a mis clientes de manera bien definida para la distribución de mi producto, es decir que se podrá comprar los bombones solo en algunos puntos de venta. No intentaré estar presente en establecimientos de consumo masivo como los supermercados, sino ofrecer mi producto como premium en lugares que reflejan la calidad y el estatus de este, así como el estilo de vida de los consumidores finales. Así que apuntaré a tiendas especializadas como bombonerías y tiendas de delicatessen, que suelen ser pequeños locales con un ambiente familiar y agradable.

Como estrategia de comunicación del canal se puede tener en consideración la estrategia de *push* mediante la implementación de promociones y descuentos para los intermediarios. De esta manera, les presionaré a comprar más volumen y ellos se verán obligados a vender los productos a los consumidores finales.

## 6 Plan de Operaciones

A continuación, me ocuparé de la parte operativa de *Mimimalistisch* explicando la cadena de valor, describiendo el área de producción, así como los recursos materiales y los operarios necesarios. También determinaré los plazos y la capacidad de producción, e indicar los costos unitarios de los productos, los gastos operativos y las inversiones.

### 6.1 Descripción de los procesos

En lo sucesivo, representaré las actividades de *Mimimalistisch* según la cadena de valor, que abarca las actividades primarias, así como las de apoyo. Para este fin he elaborado una ilustración, en la que se puede ver de manera clara las diferentes áreas, explicándolos más detalladamente en los siguientes subcapítulos.

Ilustración 25: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.1 Actividades primarias

Logística interna: Las materias primas entregadas por los proveedores serán recibidos por mis amigos que trabajan en el establecimiento donde yo alquilaré una parte de la cocina. Estos llevarán los pedidos a mi área en el almacén. Después yo revisaré las cajas y pondré todo en su sitio según el orden establecido en las estanterías. Para estar al día de los insumos existentes y para poder pedir las materias primas faltantes a tiempo, tendré un software que me ayudará a estar organizada en este aspecto.

Operaciones: La producción será la actividad clave de mi negocio y será mayoritariamente realizada por mí en el primer año, de vez en cuando con la ayuda de amigos, así como con ayudantes contratados a partir del segundo año. Los instruiré bien en cuanto a los pasos a seguir y los recordaré sobre lo esencial con respecto a la higiene, así como que los supervisaré durante la producción dejándoles suficientemente independencia para obtener los mejores resultados posibles.

Para la producción llevaré todo el material, como las herramientas y las materias primas, del almacén a la cocina. Gracias a que los dos ambientes quedarán al lado del otro, será un paso fácil que no supondrá grandes esfuerzos. Una vez montado todo lo necesario en el área de producción, iniciaré el proceso. Después de haber terminado la producción de los bombones, habrá que ponerlos en las cajas correspondientes que ya tendrán las etiquetas puestas, lo que supondrá un ahorro de tiempo en el proceso de embalaje. Sin embargo, habrá que escribir a mano la fecha de producción en la etiqueta. Se deberá cerrarlas bien y llevarlas al depósito para ponerlas en su sitio en la estantería, donde cada variedad de caja tendrá un lugar específico para mantener el orden. La temperatura del almacén será bien moderada, no será necesario un almacén especial como un almacén frigorífico, debido a que la temperatura demasiado baja dañaría el aspecto del chocolate.

Para esta etapa, el software también resultará útil, debido a que podré registrar los productos terminados con la fecha de producción, con la finalidad de saber exactamente cuántas cajas quedan depositadas en el almacén. Además, podré indicar el nombre del cliente y su cantidad pedida de cada variedad de bombones. La cantidad de las materias primas utilizadas para la producción será registrada también.

Como será esto el paso más importante de mi negocio, que tendrá un gran valor agregado en el resultado final, habrá que trabajar de manera enfocada y minuciosa, así como cumplir con todos los requerimientos para alcanzar la mejor calidad posible.

Logística externa: La entrega de mis productos se realizará según el plazo previsto que será de acordar aproximadamente con una semana de antelación y según lo estipulado con los clientes. Gracias a que el almacenamiento y el área de producción se encontrarán en el mismo lugar que a su vez se ubicará muy céntrico, la cercanía y la pronta respuesta al cliente afectará de manera positiva en el negocio, disminuyendo los costos de traslado. En el patio del establecimiento se encontrará un amplio aparcamiento perteneciente al área de producir pensado para los camiones y la descarga de sus mercancías.

En general, empaquetaré los productos a mano con especial cuidado y el material de relleno necesario. Con respecto al envío de mis productos, prestaré mucha atención al cambio del clima. En verano con las temperaturas más altas distribuiré, y luego enviaré, los pedidos en cajas térmicas para que el chocolate no derrita y para cumplir los requerimientos en cuanto a la cadena del frío.

El primer año, yo distribuiré los artículos pedidos por mi cuenta y en mi auto, pero a la hora de aumentar el número de tiendas en el segundo año y después al expandir el mercado más allá de la ciudad de Múnich, habrá que contratar un socio externo que se encargue de la distribución. Por lo tanto, a partir del segundo año colaboraré con la compañía de logística DHL que me ayudará en

encontrar la mejor solución posible para cumplir con mis necesidades. Ofrecen varias opciones de entrega al ser socio y son muy flexibles en cuanto a recoger y entregar los pedidos. Además, tendré una cuenta en su página web que guardará todos mis datos necesarios con la que podré operar de manera más rápida y flexible.

Marketing y ventas: Al ser una empresa que comercializará los productos de manera B2B, no surgirán muchos gastos de publicidad. Habrá más bien comercialización personal yendo a diferentes tiendas para presentar mis bombones y acordar las diferentes condiciones. Asimismo, repartiré mis tarjetas de contacto y folletos, que también estarán al alcance de los consumidores finales, en los que estarán presentados los diferentes sitios como la página web y las redes sociales, por ejemplo Instagram y Facebook. Una vez instalada *Mimimalistisch*, además contaré con que la existencia de mis productos se difundirá de boca en boca por las personas que ya los habrán comprado.

Las tiendas interesadas primero podrán degustar mis bombones para conocer el producto y su sabor. Para el plazo de entrega habrá que explicitar que anoten con una antelación de como mínimo una semana la necesidad de nuevos productos. El precio será fijo, pero habrá la posibilidad de conceder un descuento por volumen. A la hora de entregar los pedidos, les daré la factura y, en caso de que sea posible, algunas tarjetas de contacto y folletos que podrán exhibir para los compradores.

Servicio: Se podrá contactar conmigo por correo electrónico y teléfono para hacer preguntas o pedidos. Los clientes también tendrán la posibilidad de pedir lo deseado creando una cuenta profesional en mi página web cuando esta esté acabada. Después de aproximadamente cinco años de existencia, también habrá una tienda en línea para que los consumidores finales puedan hacer pedidos directamente con mi empresa *Mimimalistisch*.

Por los aspectos anteriormente mencionados como la pronta respuesta y cercanía al cliente o bien por los productos hechos a mano y de alta calidad, harán que la propuesta de valor comercializada sea excelente. Además, presto mucha atención a la relación con el cliente. Considero que es un pilar fundamental en el futuro éxito de la empresa dentro del sector. Creo que cada cliente es único, y por tanto merece un trato personal.

### **6.1.2 Actividades de apoyo**

Infraestructura de la empresa: Yo seré la administradora única que se encargará de las finanzas a través de una cuenta bancaria solamente usada para los fines empresariales. Aparte de esto, toda la demás planificación estará en mi responsabilidad, por lo cual tendré un software con diferentes módulos en cuanto a las finanzas, el almacenamiento y los pedidos entre otros, para estar bien organizada, así como para no perder la orientación y visión general del negocio. Como hoy en día

el Internet está accesible en cualquier lugar, usaré mi celular y computadora como dispositivos claves para esta actividad.

Debido a la inversión inicial bastante baja, no tendré que tomar préstamos por ahorros existentes. Además, con un plazo de pago de diez días en cuanto a mis clientes, que es bastante corto, me llegará el dinero dentro de poco tiempo. Como yo también tendré que pagar a mis proveedores en aproximadamente el mismo plazo, se verá equilibrado.

Recursos Humanos: El personal contratado a partir del segundo año no necesitará calificaciones especiales ni capacitaciones para poder ayudarme, por lo cual no será difícil encontrar personas adecuadas para este trabajo. Además, gracias a la opción del trabajo reducido existente en Alemania, no tendré un costo muy elevado al pagarles su salario, así como se podrá llegar a un acuerdo sobre los horarios de manera muy flexible.

Compras: Una vez detectado la carencia de alguna materia prima, tendré que pedir nueva cantidad para tenerla a disposición en cuanto se necesite en la producción. También habrá una cierta cantidad de stock de materias primas con la finalidad de estar lista para producir y así cumplir la rápida respuesta a posibles requerimientos por parte de los clientes.

Todas las herramientas necesarias estarán depositadas en el almacén y en caso de que rompa algo, tendré que reemplazarlo. Resultará fácilmente, ya que serán artículos para la producción a mano, por lo tanto, más bien económicos y ofrecidos por un gran número de proveedores. Lo mismo sucederá con los artículos de publicidad, es decir las tarjetas de contacto y los folletos, que se podrá pedir sin problemas.

## **6.2 Área de producción**

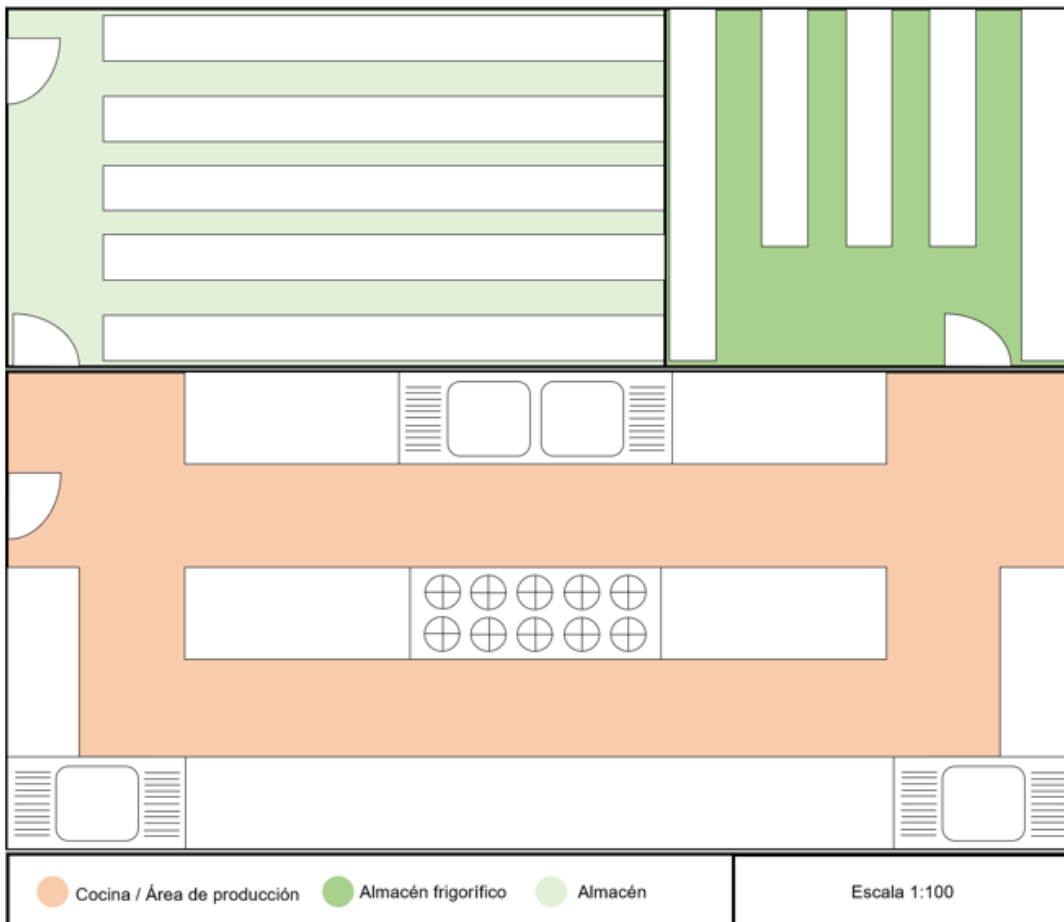
Alquilaré una parte o el acceso a una cocina que cumplirá con todos los requerimientos de higiene establecidos por la ley en cuanto a la producción de alimentos. Como es la propiedad de amigos míos, tengo acordado un especial contrato que me permitirá pagar un alquiler mensual bastante asequible, dado que no estaré todos los días para producir mis bombones. Acordamos que se ocuparán de la recepción de mis pedidos, ya que siempre estará alguien disponible y presente durante la jornada laboral, es decir del lunes al sábado.

Aparte de esto, tendré dispuesto una parte del almacén para dejar depositados todos mis recursos, herramientas y productos terminados. También requeriré un poco de espacio para instalar una impresora necesaria para imprimir las facturas destinadas a mis clientes. Asimismo, esta me servirá mucho cuando colabore con una empresa externa para la distribución, porque entonces podré imprimir las estampillas desde mi cuenta empresarial de su página web para franquear los paquetes. Razón por la cual mis amigos me asignarán una pequeña mesa en su despacho donde podré conectar mi computadora con la impresora.

A partir del segundo año preveo una mayor producción y, por lo tanto, una mayor ocupación de la cocina por mí y mis ayudantes. Por consiguiente, la cuota mensual a pagar, en la que todas las demás tarifas estarán incluidas, se elevará de 350 euros a 450 euros.

En la siguiente ilustración se podrá ver la cocina y los almacenes en un plano de elaboración propia para tener una idea de la distribución de las diferentes áreas. No está visualizada la oficina, en la que se encontrará la impresora, dado que no será un ambiente clave de mi negocio. Se encuentra en frente de la cocina cruzando el pasillo a mano izquierda mirando el plano.

Ilustración 26: Plano de la cocina y los almacenes



Fuente: Elaboración propia

Todo el establecimiento tiene una altura de casi unos tres metros. La cocina, el área de producción, tiene una superficie de aproximadamente 65 m<sup>2</sup>, motivo por lo cual hay suficiente espacio para varias personas, es decir para los dueños mismos así como para mí y mis ayudantes. Hay un horno de gas con diez hornillas situado en el centro del ambiente con mesas para trabajar a sus dos lados. Asimismo, cuenta con tres piletas y un lavavajillas industrial, así como una superficie de encimera muy amplia para poder trabajar bien. Aparte de esto, la cocina aloja más equipos y

utensilios sin importancia para mí. Toda la cocina es de acero inoxidable, un factor importante en la producción de alimentos.

Desde la cocina se puede acceder al almacén que es de unos 30 m<sup>2</sup> y de temperatura moderada, en el cual también es posible entrar desde el pasillo. Todas mis herramientas y materias primas necesarias estarán depositadas en esta bodega, por lo que será fácil colocarlas en la cocina a la hora de producir. En la cocina también hay una puerta que lleva al almacén frigorífico de unos 20 m<sup>2</sup>, que gran parte del año no será necesario para mi actividad. Sin embargo, en los meses de calor podré usar la cámara de congelación incluida en este almacén con el objetivo de refrigerar los elementos indispensables para los envíos.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Baviera (IHK Bayern, 2018), tanto el área de producción como los almacenes cuentan con todos los requerimientos establecidos por la ley alemana en cuanto a la higiene en cocinas industriales. Se trata de áreas certificadas por la administración correspondiente de la ciudad de Múnich, que comprobará cada seis meses el estado del establecimiento y el cumplimiento de las normas, las que son como a continuación descrito.

Los suelos deben ser fáciles de limpiar, desinfectables e impermeables al agua, así como antideslizantes. Con respecto a las superficies de las paredes, estas deben ser impermeables al agua, lavables, y deben tener una superficie bastante lisa sobre la cual no se pueden asentar microorganismos ni gérmenes. Los techos de los ambientes deben estar hechos de manera que evitan la acumulación de suciedad, de condensación y de moho sin que se desprendan partículas del material.

Asimismo, todas las superficies, tanto las puertas y ventanas como las encimeras, deben ser fáciles de limpiar y desinfectar, y hechas de material liso, no corrosivo y no tóxico. Las ventanas y ventilaciones al exterior deben estar armadas con mosquiteros. Aparte de esto, se debe garantizar una ventilación natural o artificial suficiente y adecuada, y todos las áreas pensadas para cocinar o freír deben estar adecuadamente ventiladas.

Especialmente en la cocina deben haber lavamanos por separado y en cantidad suficiente, que tienen un suministro suficiente de agua tanto caliente como fría y con calidad potable. Para lavar los alimentos deben estar existentes lavabos adicionales. En los almacenes, la temperatura debe ser adecuada medida por termómetros, y, en el caso del almacén frigorífico, el goteo de agua debe introducirse directamente en el sistema de alcantarillado.

### **6.3 Recursos materiales**

Para poder fabricar los bombones, es necesario disponer de algún material básico. En el caso de mi negocio, no se trata de máquinas u otros accesorios costosos y grandes, sino más bien de

pequeños artículos. Aquellos son suficientes para la producción manual de los bombones. Aparte de esto, necesitaré recursos variables que habrá que comprar más a menudo por tener que renovarlos, cuyo costo alistaré en los gastos operativos del capítulo 6.8. En lo sucesivo, representaré la estimación de estos recursos materiales necesarios para los primero cinco años, los cuales ya adquiriré antes de empezar a operar.

Tabla 15: Estimación de recursos materiales necesarios

Equipamiento	Función que desempeña	Cantidad en unidades	Costo neto previsto
Moldes de bombones	Darles una forma a los bombones, rellenar con chocolate	100	626 €
Recipiente para baño María	Calentar el chocolate	3	58 €
Olla 'de base'	Sujetar el recipiente del baño	3	41,35 €
Termómetro	Calentar el chocolate hasta la temperatura ideal	3	18,90 €
Cazo	Rellenar los moldes de chocolate	3	15,30 €
Espátula	Quitar el chocolate sobrante de los moldes	3	9,25 €
Tenacillas	Desplazar los bombones en su envase	3	16,60 €
Delantal	No ensuciarse	5	52,70 €
Cajas térmicas	No derretir los bombones en verano	5	68,50 €
<b>Total neto</b>			<b>906,60 €</b>

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

#### 6.4 Personal operativo necesario

Al iniciar mi proyecto, no habrá la necesidad de contratar a personas, debido a la poca cantidad a producir, por lo cual será manejable por mi cuenta o, en caso necesario, con la ayuda de amigos. No obstante, según la evolución y el crecimiento de mi negocio, tendré que emplear a algunos ayudantes que me apoyarán sobre todo en la producción de los bombones, pero en caso necesario también en otras pequeñas tareas administrativas o de Marketing, como distribuir folletos.

Estas personas trabajarán bajo mis órdenes e instrucciones, razón por la cual no será necesario que tengan una calificación especial. Solamente será importante que les guste fabricar con chocolate y que cuenten con un horario bastante flexible. Como las contrataré a base de 450 euros por mes<sup>16</sup> con una tarifa horaria de 10 euros, podrán trabajar en total 45 horas al mes, un número de horas que no debe ser completado obligatoriamente. Sin embargo, en la siguiente tabla calcularé con todas las horas mensuales realizadas.

<sup>16</sup> En Alemania, es un tipo de empleo reducido, lo que expondré más detalladamente en el capítulo 7.2.

Tabla 16: Personal operativo

Año de contratación	Número de personas requeridas	Número de horas totales (por mes)	Tareas a realizar	Requerimientos
2	1	45	Ayudar en la producción y otras tareas	Horario flexible - Habilidad al producir bombones
3	2	90		
4	3	135		
5	4	180		

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 6.5 Determinación de plazos

Los pedidos de todos los distintos proveedores serán entregados de lunes a sábado y normalmente unos pocos días tras haber hecho el pedido, como de uno a tres días con respecto a la opción de entrega estándar. Es decir, si pido mercaderías antes del mediodía, en general ya podré recibirlas el siguiente día. Como en Alemania no se envía los días de domingo o feriados, habrá que pedir a más tardar el sábado para poder obtener la encomienda el lunes o martes.

Otro aspecto que vale para todos los proveedores es que no surgirán costos de entrega al pedir cierta cantidad de productos, o sea al efectuar un pedido mínimo calculado en euros. Es una opción que aprovecharé, dado que en todos los casos se aplica a cantidades razonables, además tendré suficiente espacio en el almacén.

Junto con los paquetes me llegarán las facturas cuyos pagos se efectuarán a través de transferencias bancarias en línea desde mi cuenta empresarial. Me convendrá realizarlos en un solo pago, ya que pagar en varias cuotas originaría intereses. Al liquidar la factura en un período de 10 a 14 días, obtendré un 2 % de descuento por pronto pago, una opción que siempre intentaré cumplir. El plazo de pago normal será de cuatro semanas.

### 6.6 Determinación de la capacidad

Como ya he explicado en el capítulo 5.1.6, mi capacidad al producir sola será de aproximadamente 10.000 bombones al mes o aproximadamente 110 kg de bombones, es decir 120.000 bombones o 1.320 kg por año. Observando los objetivos de ventas del capítulo 5.3 y suponiendo que la capacidad se multiplica según la cantidad de ayudantes, podré responder adecuadamente al mercado. En caso de un incremento de la demanda y dependiendo del grado en el que crezca, tendría que aumentar mi capacidad al elevar el número de ayudantes y la cantidad de herramientas.

Sin embargo, también podría ocurrir el caso extremo que supusiera una reestructuración completa de mi proyecto. El siguiente es un supuesto en el que tendría que dejar mi otro empleo con la

finalidad de trabajar a tiempo completo para *Mimimalistisch*, lo que significaría un aumento de mi salario para poder cubrir todos mis costos de vida. Después contrataría a personal adicional como un operativo que me ayudara en la producción, así como una persona que se encargara de las tareas administrativas a tiempo parcial, es decir 25 horas por semana. Aparte de esto, necesitaría encontrar otro establecimiento que abarcara un área de producir, un almacenamiento y una oficina, así como tuviera suficiente espacio para máquinas. En aquellas también habrá que invertir, como las para atemperar el chocolate o para rellenar los moldes.

En la siguiente tabla se visualizan los costos estimados para el caso recién indicado.

Tabla 17: Costo de invertir en aumentar la capacidad

Requerimiento	Costo previsto
Mi salario	40.000 € / año
Administrativo/-a	19.000 € / año
Operario/-a	27.000 € / año
Establecimiento alquilado	2.000 € / mes
Máquinas	14.000 €
<b>Total en año de inversión</b>	<b>124.000 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.7 Costos unitarios

Para obtener los costos unitarios de cada producto, es decir de cada variedad de cajas, se ha de considerar los gastos en cuanto a los materiales de producción, es decir las materias primas como el licor y el tipo de chocolate correspondiente, así como al packaging junto con las etiquetas. Como al crear un negocio, los costos fijos unitarios cambian según la magnitud de la producción, no los considero para obtener los costos unitarios. Tampoco agrego aquí los costos del transporte de 10 céntimos por caja como explicado en el capítulo 5.4.2.

Calculando el precio de un bombón de cada sabor y juntándolos en las diferentes cajas, se obtiene el resultado visualizado en la tabla 18. En aquella también presentaré el costo promedio de las diferentes variedades de las cajas con nueve bombones a partir del cual se basa la calculación y fijación del precio de venta de este tipo, como explicado en el capítulo 5.4.2.

Tabla 18: Costos unitarios de las diferentes cajas de bombones

Variedad de caja	Costo unitario neto	Costo unitario bruto
Surtido de 3 bombones	1,35 €	1,55 €
Surtido de 9 bombones	3,12 €	3,49 €
9 bombones de chocolate amargo	3,12 €	3,49 €
9 bombones de chocolate con leche	3,08 €	3,46 €
9 bombones de chocolate blanco	3,15 €	3,53 €
Costo promedio de la caja de 9 bombones	3,12 €	3,49 €

Fuente: Elaboración propia

### 6.8 Gastos operativos

Como no tendré que pagar los gastos de envío en cuanto a las encomiendas pedidas por mi parte, mayoritariamente habrá que calcular los costos de transporte al distribuir mis productos hacia las tiendas de mis clientes B2B. Aparte de esto, se originarán costos por los recursos materiales variables a renovar, como artículos de higiene o botellas dosificadoras. Los gastos en cuanto a las tarifas de luz y gas ya estarán incluidos en el alquiler.

En el primer año de mi negocio, distribuiré las cajas en mi vehículo, ya que la cantidad se verá bastante reducida. Además, gracias a la cercanía del área de producción y los diferentes clientes no representará ningún problema. Estos costos no serán muy elevados y se establecerán como visualizado en la tabla, calculado según el precio de gasolina de este año, del que se espera una tendencia creciente (“Spritpreise erreichen Drei-Jahres-Hoch”, 2018). A continuación, se podrá ver la estimación mensual detallada para el primer año en la tabla 19.

Tabla 19: Gastos operativos para el primer año en meses

Mes (año 1)	1	2	3	4	5	6
Transporte	9,35 €	9,40 €	9,45 €	9,45 €	9,55 €	9,60 €
Recursos mat. variables	25,34 €	-	-	-	-	-
<b>Total neto</b>	<b>34,69 €</b>	<b>9,40 €</b>	<b>9,45 €</b>	<b>9,45 €</b>	<b>9,55 €</b>	<b>9,60 €</b>
Impuestos (19 %)	6,59	1,79	1,80	1,80	1,81	1,82
<b>Total bruto</b>	<b>41,28 €</b>	<b>11,19 €</b>	<b>11,25 €</b>	<b>11,25 €</b>	<b>11,36 €</b>	<b>11,42 €</b>

Continuación de la Tabla 19: Gastos operativos para el primer año en meses						
Mes (año 1)	7	8	9	10	11	12
Transporte	9,70 €	9,75 €	9,75 €	10,20 €	10,30 €	11,55 €
Recursos mat. variables	25,34 €	-	-	-	-	-
<b>Total neto</b>	<b>35,04 €</b>	<b>9,75 €</b>	<b>9,75 €</b>	<b>10,20 €</b>	<b>10,30 €</b>	<b>11,55 €</b>
Impuestos (19 %)	6,66	1,85	1,85	1,94	1,96	2,19
<b>Total bruto</b>	<b>41,70 €</b>	<b>11,60 €</b>	<b>11,60 €</b>	<b>12,14 €</b>	<b>12,26 €</b>	<b>13,74 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A partir del segundo año, los gastos de transporte anteriormente mencionados serán reemplazados por los gastos de envío por contratar al socio externo DHL que se encargará de la distribución. El envío de un paquete, incluido todo el embalaje, costará 6,90 €, que serán a cargo mío como explicado en el capítulo 5.4. Mis clientes solamente tendrán que pedir productos de un valor mínimo de unos 350 € calculado desde el precio de venta neto.

En lo sucesivo estarán representados los gastos operativos del primero al quinto año. 'Transporte' se refiere a la distribución realizado por mí y los datos en cuanto a 'Envío externo' hacen referencia a la distribución por el socio DHL. Todos los gastos de estos dos tipos son estimaciones a partir de los objetivos comerciales establecidos en el capítulo 5.3. También se mostrarán los costos en cuanto a los recursos variables.

Tabla 20: Gastos operativos para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Transporte	118,05 €	-	-	-	-
Envío externo	-	2985 €	3830 €	5239 €	6641 €
Recursos materiales variables	50,68 €	56,24 €	65,55 €	76,09 €	89,40 €
<b>Total neto</b>	<b>168,73 €</b>	<b>3.041,24 €</b>	<b>3.895,55 €</b>	<b>5.315,09 €</b>	<b>6.730,40 €</b>
Impuestos (19 %)	32,06 €	577,84 €	740,15 €	1.009,87 €	1.278,78 €
<b>Total bruto</b>	<b>200,79 €</b>	<b>3.619,08 €</b>	<b>4.635,70 €</b>	<b>6.324,96 €</b>	<b>8.009,18 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

## 6.9 Inversiones

Para poder comenzar a operar, tendré que realizar algunos gastos. Primero, habrá que pagar la licencia comercial para registrar mi empresa *Mimimalistisch*, así como la capacitación en lo que concierne a la higiene al procesar alimentos, explicado en el subcapítulo 3.4.2. Estos dos aspectos pagaré en efectivo en las oficinas correspondientes. Después, adquiriré todo el equipamiento necesario para fabricar los bombones que he alistado en el apartado de recursos materiales en el capítulo 6.3. Asimismo, compraré una impresora con la finalidad de estar preparada para emitir las facturas. Como no serán gastos muy elevados, los saldaré de manera inmediata, o mediante transferencia bancaria o en efectivo, dependiendo de si compre los artículos en la tienda misma o en línea.

Para el tercer año tengo previsto invertir en unas máquinas profesionales para regular de manera automática la temperatura ideal del chocolate. De este modo, se podrá realizar la producción aún más rápida y eficiente, un paso necesario en vista a la expansión incipiente de mi negocio. Adquiriré tres equipos por 319 € cada uno, para no mezclar los diferentes tipos de chocolate, lo que da en total 957 €. Estos pagaré por transferencia bancaria en un solo pago y dentro del plazo indicado en la factura, que será de 30 días como máximo.

En la tabla 21 representaré los gastos recién indicados, en la que también se podrá ver el año de la inversión. Todos los gastos anteriormente realizados, o sea los gastos de apertura, se refieren al año 0, y las máquinas para el chocolate compraré en el año 2, para poder usarlas a partir de comienzos del tercer año. Además, estará indicado el costo bruto, es decir incluido el IVA del 19 %.

Tabla 21: Inversiones

Inversiones	Año de inversión	Costo neto	Costo bruto
Licencia comercial y capacitación	0	59 €	70 €
Recursos materiales	0	906,60 €	1078,60 €
Impresora	0	75 €	89 €
Máquinas para atemperar el chocolate	2	957 €	1.139 €
<b>Total inversión</b>		<b>1997,60 €</b>	<b>2376,60 €</b>

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A continuación, especificaré la inversión en la impresora y las máquinas con respecto a la amortización, que tienen una vida útil de unos tres y cinco años respectivamente según la tabla de amortización para activos de uso general elaborado por el Ministerio Federal de Finanzas alemán (BMF, 1994) que se basa en la Ley alemana del impuesto a las ganancias. En la tabla se

presentarán las amortizaciones mensuales de cada inversión y la amortización total para el período de su vida útil. Como las inversiones se realizarán en diferentes períodos, también se mostrarán las amortizaciones mensuales totales para cada año.

Tabla 22: Amortización mensual

Inversión	Costo	Estado	Vida Útil (en meses)	Amortización Mensual	Año de inversión
1 impresora	75 €	Nuevo	36	2,08 €	0
3 máquinas de chocolate	957 €	Nuevo	60	15,95 €	2
<b>Costo Total de Bienes de Capital</b>	<b>1.032 €</b>				
Año	Inversión respectiva		Amortización mensual total		
1	Impresora		2,08 €		
2	Impresora		2,08 €		
3	Impresora/Máquinas		18,03 €		
4	Máquinas		15,95 €		
5	Máquinas		15,95 €		

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

## **7 Plan de Recursos Humanos**

En vista de que no aspiro a un crecimiento rápido de mi negocio, sino que iré consolidando las relaciones comerciales poco a poco, yo, como fundadora de la empresa, me encargaré a solas de todas las diferentes áreas de la empresa el primer año, por lo que no habrá necesidad de otro personal. Con la ventaja de poder alojarme en la cocina de amigos que estarán presentes para recibir mis pedidos durante el día y con la posibilidad de realizar actividades administrativas mediante la computadora en cualquier lugar, será manejable de esta manera. Además, en caso de que sea necesario, tendré amigos que están dispuestos a ayudarme en la producción de los bombones o incluso al distribuir las cajas terminadas.

Al iniciar el segundo año de existencia de mi negocio, tengo planeado contratar a una persona que me ayudará en las actividades que se plantearán, principalmente en la producción. En el contexto de la expansión de mi mercado, habrá que emplear a más ayudantes, lo que mostraré en este capítulo. Como estas personas serán contratadas en base a un empleo reducido, es decir que solo trabajarán algunas horas por semana, no será necesario que tengan ciertas calificaciones, solo la pasión y la habilidad de trabajar con chocolate.

### **7.1 Personal directivo y administrativo**

Desde el inicio de mi negocio, yo asumiré toda la responsabilidad en cuanto a las actividades directivas y administrativas. Aunque *Miminalistisch* será un empleo adicional para mí, por lo menos los primeros años, no veo la necesidad de contratar a personal para estas áreas del negocio, ya que tengo planeado dejarlo crecer de manera bastante lenta. Después de algún tiempo podré pensar en cambiar mi empleo principal en un trabajo a tiempo parcial, dependiendo de cómo se desarrolle la expansión. No obstante, no tengo previsto cambiar esta manera de gestión los primeros cinco años de existencia de mi negocio.

Con la finalidad de poder percibir algo de las utilidades originadas por mi negocio, como gerente me asignaré un sueldo mensual de 1.500 euros para el primer año. En Alemania, este monto no sería lo suficientemente alto para un puesto de este rango, pero teniendo en cuenta de que es mi negocio y a punto de establecerse, me parece adecuado. Además, no quiero embolsar todas las ganancias obtenidas por las ventas de mis bombones, sino poder reinvertirlas en mi negocio para su desarrollo. Otro factor es que todavía estaré empleada en mi puesto de trabajo del que embolsaré mi sueldo regular. A partir del segundo año, elevaré el sueldo a un total de 3.000 euros, dado que trabajaré más y tendré empleados a instruir y guiar.

### **7.2 Personal operativo**

A partir del segundo año quiero emplear a ayudantes para las áreas de la producción en especial. Es posible que les vaya a asignar otras tareas pequeñas en cuanto a la administración o el

Marketing, lo que veré a lo largo de la evolución del negocio y la adaptación de las personas contratadas. Aparte de esto les pediré repartir folletos de mi producto en sus universidades o trabajos, así como difundir la existencia de mi producto de boca en boca.

Estos ayudantes trabajarán de manera reducida que es una forma de trabajo llamada *Minijob* en Alemania. Es decir que tendrán un sueldo mensual que no puede exceder el máximo de 450 euros establecido por ley, así como solo estarían disponibles un par de horas por mes, según la retribución por hora<sup>17</sup>. Yo estableceré su remuneración por hora en 10 euros, que supera el salario mínimo de 8,84 euros y que es bastante generoso en cuanto a este tipo de trabajo en comparación con otros Minijobs. Es un empleo popular entre los estudiantes, pero también para personas con un trabajo principal, debido a que es una posibilidad de ganarse un dinero extra sin tener que pagar impuestos por este, y normalmente son un par de horas en los fines de semana u otros días según la empresa.

Con respecto a sus habilidades, no exigiré mucho aparte de conocimientos básicos en la cocina y que les guste trabajar con chocolate, un factor imprescindible para mi negocio. Además, tendrán que participar en una previa capacitación sobre la higiene en cuanto al uso adecuado con alimentos, siendo todos los costos de 20 euros por persona a cargo mío. También sería favorable que tuvieran una licencia de conducir para poder ayudarme en cuestiones solucionables en auto, pero no es imprescindible.

Tabla 23: Personal operativo

Año de contratación	Número de personas	Puesto de trabajo	Tareas	Habilidades técnicas	Remuneración
2	1	Empleo reducido (Minijob)	Ayudar en la producción y otras tareas	Higiene y uso adecuado con alimentos y conocimientos básicos en la cocina	450 € / mes = 10 € / hora
3	2				
4	3				
5	4				

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Para encontrar ayudantes adecuados para *Mimimalistisch*, buscaré anuncios en las plataformas para la búsqueda de trabajo, en las que también yo pondré anuncios. Asimismo, crearé una pestaña en mi página web en la que podré colgar avisos de este tipo. Otra manera de encontrar a alguien será a través de mi familia, mis amigos u otras personas en mi red de contactos que podrán recomendar personas dispuestas y aptas para ayudarme.

<sup>17</sup> En realidad, la distribución de las horas laborales no importa si, al final del año, el promedio resulta en 450 euros por mes.

## 8 Plan Financiero

A continuación, especificaré toda la información financiera de mi proyecto que incluirá los diferentes pronósticos y tipos de gastos, el presupuesto de caja, el Estado de Resultados y el Balance, entre otros. Estará formada mediante el escenario neutral, es decir según lo esperado con respecto al análisis del mercado. Luego en el Anexo 2 y 3 detallaré dos escenarios diferentes, uno optimista y otro pesimista.

### 8.1 Pronóstico de Ventas y Costo de Mercadería Vendida

De acuerdo con lo mencionado en los capítulos anteriores, el precio se mantendrá fijo con respecto a los clientes para, por lo menos, los primeros cinco años. Lo mismo se aplicará a los costos unitarios.

Primero especificaré los datos de las dos variedades de cajas presentando el pronóstico de ventas para el primer año visualizado en meses en la tabla 24, que incluye las unidades a vender y el precio de venta unitario neto, que luego da la venta neta total. Sumando el impuesto del 7 % resulta en la venta bruta. Hay que tener en cuenta que, en todos los siguientes casos, la venta bruta es igual a los ingresos efectivos, debido a que las facturas son de pagar en su totalidad, es decir el 100 %, mediante la transferencia bancaria.

Tabla 24: Pronóstico de ventas para el primer año en meses

Mes	1	2	3	4	5	6
Caja de 3 bombones	550	590	700	680	610	480
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	480	530	650	620	580	370
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
<b>Venta neta total</b>	<b>4.219,50 €</b>	<b>4.613,90 €</b>	<b>5.597,00 €</b>	<b>5.370,80 €</b>	<b>4.956,10 €</b>	<b>3.398,80 €</b>
Impuesto (7 %)	295,37 €	322,97 €	391,79 €	375,96 €	346,93 €	237,92 €
<b>Venta bruta total</b>	<b>4.514,87 €</b>	<b>4.936,87 €</b>	<b>5.988,79 €</b>	<b>5.746,76 €</b>	<b>5.303,03 €</b>	<b>3.636,72 €</b>

Continuación de la Tabla 24: Pronóstico de ventas para el primer año en meses						
Mes	7	8	9	10	11	12
Caja de 3 bombones	430	400	440	850	760	1.050
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	350	330	350	790	740	990
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
<b>Venta neta total</b>	<b>3.152,30 €</b>	<b>2.958,00 €</b>	<b>3.178,40 €</b>	<b>6.800,50 €</b>	<b>6.275,60 €</b>	<b>8.482,50 €</b>
Impuesto (7 %)	220,66 €	207,06 €	222,49 €	476,04 €	439,29 €	593,78 €
<b>Venta bruta total</b>	<b>3.636,72 €</b>	<b>3.372,96 €</b>	<b>3.165,06 €</b>	<b>3.400,89 €</b>	<b>7.276,54 €</b>	<b>6.714,89 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

En la siguiente tabla, mostraré las estimaciones de ventas en cuanto a los años siguientes como también el total del primer año. Asimismo, se podrá ver mi Market Share en la producción alemana de bombones con alcohol, que se situó en 41,2 mil toneladas en 2017 (Statista [3], 2018).

Tabla 25: Pronóstico de ventas para los años 1 a 5 y Market Share

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	7.540	20.500	25.750	35.300	44.600
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	6.780	19.000	24.500	33.500	42.500
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
<b>Venta neta total</b>	<b>59.003,40 €</b>	<b>163.705,00 €</b>	<b>209.307,50 €</b>	<b>286.433,00 €</b>	<b>362.906,00 €</b>
Impuesto (7 %)	4.130,24 €	11.459,35 €	14.651,53 €	20.050,31 €	25.403,42 €
<b>Venta bruta total</b>	<b>63.133,64 €</b>	<b>175.164,35 €</b>	<b>223.959,03 €</b>	<b>306.483,31 €</b>	<b>388.309,42 €</b>
Market Share	0,0036 %	0,0099 %	0,0127 %	0,0173 %	0,022 %

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A continuación, presentaré las estimaciones del costo de mercadería vendida o CMV. En la siguiente tabla se detallarán los datos de las unidades de las diferentes cajas a vender junto con su costo unitario, respectivamente. El impuesto se compone de los dos tipos del IVA existentes en Alemania, ya que el chocolate tiene el 7 %, mientras que el licor y el packaging lleva el 19 %. Cabe

decir que los gastos de insumos con IVA equivalen a los egresos efectivos, porque pagaré las facturas de una vez mediante la transferencia bancaria.

Tabla 26: Pronóstico de CMV para el primer año en meses

Mes	1	2	3	4	5	6
Caja de 3 bombones	550	590	700	680	610	480
Costo unitario	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €
Caja de 9 bombones	480	530	650	620	580	370
Costo unitario	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €
<b>Gastos netos totales</b>	<b>2.240,10 €</b>	<b>2.450,10 €</b>	<b>2.973,00 €</b>	<b>2.852,40 €</b>	<b>2.633,10 €</b>	<b>1.802,40 €</b>
Impuesto	290,32 €	317,08 €	384,13 €	368,87 €	339,82 €	235,07 €
<b>Gastos brutos totales</b>	<b>2.530,42 €</b>	<b>2.767,18 €</b>	<b>3.357,13 €</b>	<b>3.221,27 €</b>	<b>2.972,92 €</b>	<b>2.037,47 €</b>
Mes	7	8	9	10	11	12
Caja de 3 bombones	430	400	440	850	760	1.050
Costo unitario	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €
Caja de 9 bombones	350	330	350	790	740	990
Costo unitario	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €
<b>Gastos netos totales</b>	<b>1.672,50 €</b>	<b>1.569,60 €</b>	<b>1.686,00 €</b>	<b>3.612,30 €</b>	<b>3.334,80 €</b>	<b>4.506,30 €</b>
Impuesto	217,52 €	204,00 €	219,53 €	466,71 €	429,88 €	581,80 €
<b>Gastos brutos totales</b>	<b>1.890,02 €</b>	<b>1.773,60 €</b>	<b>1.905,53 €</b>	<b>4.079,01 €</b>	<b>3.764,68 €</b>	<b>5.088,10 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Los gastos en cuanto a los insumos para los años siguientes se presentarán en lo sucesivo. En la tabla también pondrá la suma de los datos totales del primer año.

Tabla 27: Pronóstico de CMV para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	7.540	20.500	25.750	35.300	44.600
Costo unitario	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €
Caja de 9 bombones	6.780	19.000	24.500	33.500	42.500
Costo unitario	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €
<b>Gastos netos totales</b>	<b>31.332,60 €</b>	<b>86.955,00 €</b>	<b>111.202,50 €</b>	<b>152.175,00 €</b>	<b>192.810,00 €</b>
Impuesto	4.054,73 €	11.236,04 €	14.350,86 €	19.640,88 €	24.880,59 €
<b>Gastos brutos totales</b>	<b>35.387,33 €</b>	<b>98.191,04 €</b>	<b>125.553,36 €</b>	<b>171.815,88 €</b>	<b>217.690,59 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

## 8.2 Gastos de personal

En este subcapítulo especificaré los gastos en cuanto al personal, que me incluirá como gerente. Con respecto al primer año, solamente habrá mi sueldo que fijaré en 1.500 euros mensuales, lo que dará un monto anual de 18.000 euros. El siguiente año en adelante elevaré la suma mensual a 3.000 euros, por lo que recibiré 36.000 euros por año. En realidad no es usual contribuir un sueldo mensual al propietario de la empresa, ya que todas las ganancias obtenidas por el negocio le pertenecen a este. Y estas ganancias, que en mi caso incluirán mi sueldo, están sujetos al impuesto a las ganancias. Motivo por lo cual no tendré en cuenta el factor de este impuesto en el presente apartado, ya que podré sacar mi sueldo tal cual como detracción privada (Unternehmerportal, 2017).

A partir del segundo año contrataré a ayudantes que recibirán un sueldo mensual de 450 euros. Sin embargo, para mí como empleador significará sumar un 32,5 % debido a las diferentes contribuciones a favor del empleado, como por ejemplo para el seguro de enfermedad o de jubilación, para los casos de embarazo o maternidad, entre otros. Entonces tendré que calcular con 596,25 euros por mes y persona. Los empleados a su vez tendrán que deducir un 3,6 % para el seguro de jubilación, que les dejará cerca de 435 euros mensuales (Minijob-Zentrale, 2018).

No me asignaré a mí ni a mis ayudantes un sueldo extra en función de aguinaldo. En el caso de mis empleados contratados a base de un trabajo reducido, tampoco es permitido según las normas laborales por no poder exceder la suma anual de 5.400 euros. No obstante, quiero darles un regalo de Navidad cuyo costo sumaré en los gastos administrativos, véase capítulo 8.4.

En la siguiente tabla visualizaré los gastos de personal del primer al quinto año. El número de ayudantes necesarios se presentarán en el capítulo 7.2, a base del cual se calculan los gastos respectivos. Como aclaración, las contribuciones y los aportes alistados se refieren solamente a los salarios de los ayudantes, que al mismo tiempo establecen las cargas sociales.

Tabla 28: Gastos de personal

Año	1	2	3	4	5
Gerente	18.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €
Ayudantes	-	7.155 €	14.310 €	21.465 €	28.620 €
<b>Total bruto</b>	<b>18.000 €</b>	<b>43.155 €</b>	<b>50.310 €</b>	<b>57.465 €</b>	<b>64.620 €</b>
Aportes (3,6 %)	-	257,58 €	515,16 €	772,74 €	1.030,32 €
Contribuciones (32,5 %)	-	2.325,38 €	4.650,75 €	6.976,13 €	9.301,50 €
<b>Total neto</b>	<b>18.000,00 €</b>	<b>42.897,42 €</b>	<b>49.794,84 €</b>	<b>56.692,26 €</b>	<b>63.589,68 €</b>
<b>Cargas sociales</b>	<b>-</b>	<b>2.582,96 €</b>	<b>5.165,91 €</b>	<b>7.748,87 €</b>	<b>10.331,82 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.3 Gastos de operación

Como ya explicado en el capítulo 6.8, los siguientes son los gastos operativos. Primero los especificaré en meses para el primer año, que solo abarcan el transporte realizado por mí y algunos recursos materiales. Después, en la tabla 30, se mostrarán los costos del primer al quinto año. El impuesto del 19 % se trata del IVA regular alemán.

Tabla 29: Gastos operativos para el primer año en meses

Mes (año 1)	1	2	3	4	5	6
Transporte	9,35 €	9,40 €	9,45 €	9,45 €	9,55 €	9,60 €
Recursos materiales variables	25,34 €	-	-	-	-	-
<b>Total neto</b>	<b>34,69 €</b>	<b>9,40 €</b>	<b>9,45 €</b>	<b>9,45 €</b>	<b>9,55 €</b>	<b>9,60 €</b>
Impuestos (19 %)	6,59	1,79	1,80	1,80	1,81	1,82
<b>Total bruto</b>	<b>41,28 €</b>	<b>11,19 €</b>	<b>11,25 €</b>	<b>11,25 €</b>	<b>11,36 €</b>	<b>11,42 €</b>

Continuación de la Tabla 29: Gastos operativos para el primer año en meses						
Mes (año 1)	7	8	9	10	11	12
Transporte	9,70 €	9,75 €	9,75 €	10,20 €	10,30 €	11,55 €
Recursos materiales variables	25,34 €	-	-	-	-	-
<b>Total neto</b>	<b>35,04 €</b>	<b>9,75 €</b>	<b>9,75 €</b>	<b>10,20 €</b>	<b>10,30 €</b>	<b>11,55 €</b>
Impuestos (19 %)	6,66	1,85	1,85	1,94	1,96	2,19
<b>Total bruto</b>	<b>41,70 €</b>	<b>11,60 €</b>	<b>11,60 €</b>	<b>12,14 €</b>	<b>12,26 €</b>	<b>13,74 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A partir del segundo año, el transporte realizado por mi será reemplazado por una compañía profesional cuyos costos se presentarán como 'Envío externo'.

Tabla 30: Gastos operativos para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Transporte	118,05 €	-	-	-	-
Envío externo	-	2.985 €	3.830 €	5.239 €	6.641 €
Recursos materiales variables	50,68 €	56,24 €	65,55 €	76,09 €	89,40 €
<b>Total neto</b>	<b>168,73 €</b>	<b>3.041,24 €</b>	<b>3.895,55 €</b>	<b>5.315,09 €</b>	<b>6.730,40 €</b>
Impuestos (19 %)	32,06 €	577,84 €	740,15 €	1.009,87 €	1.278,78 €
<b>Total bruto</b>	<b>200,79 €</b>	<b>3.619,08 €</b>	<b>4.635,70 €</b>	<b>6.324,96 €</b>	<b>8.009,18 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

#### 8.4 Gastos de Comercialización y Administrativos

A continuación, demostraré los gastos con respecto a la comercialización y la administración de la empresa. En la parte administrativa se registran los gastos para el alquiler del establecimiento y el software para estar organizada en vista al almacén y a los pedidos, entre otros. También se agregan los costos para los accesorios de la impresora, como el papel y los cartuchos, así como se

suman aquí los gastos de los sobres para las facturas. Todo lo relacionado con la comercialización se presenta en la línea de 'publicidad', explicado de forma detallada en el capítulo 5.4.3.

Otro gasto es la cuota a pagar a la asociación profesional, que hay que efectuar de una vez en mayo si esta no supera 300 euros. En caso de encontrarse por encima de este límite, el pago se efectúa en seis plazos. La cuota está determinada según su calculadora en la página web (BGN, 2018).

Las siguientes tablas visualizarán los gastos recién mencionados. Para el primer año mostraré su distribución en meses, luego anualmente. Además, cabe explicar que el alquiler, así como la cuota para la asociación profesional no llevan el IVA, por lo que se quedan expuestos al 19 %, que solo se aplica a los otros gastos.

Tabla 31: Gastos de comercialización y administrativos para el primer año en meses

Mes (año 1)	1	2	3	4	5	6
Alquiler	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
Software	13,40 €	13,40 €	13,40 €	13,40 €	13,40 €	13,40 €
Accesorios de impresora	9,69 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €
Publicidad	41,68 €	350,76 €	56,64 €	56,64 €	41,68 €	41,68 €
Asociación profesional	-	-	-	-	247 €	-
<b>Total neto</b>	<b>414,77 €</b>	<b>717,15 €</b>	<b>423,03 €</b>	<b>423,03 €</b>	<b>655,08 €</b>	<b>408,08 €</b>
Impuesto (19 %)	12,31 €	69,76 €	13,88 €	13,88 €	11,03 €	11,03 €
<b>Total bruto</b>	<b>427,08 €</b>	<b>786,91 €</b>	<b>436,91 €</b>	<b>436,91 €</b>	<b>666,11 €</b>	<b>419,11 €</b>
Mes (año 1)	7	8	9	10	11	12
Alquiler	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
Software	13,40 €	13,40 €	13,40 €	13,40 €	13,40 €	13,40 €
Accesorios de impresora	9,69 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €	2,99 €
Publicidad	41,68 €	41,68 €	41,68 €	54,87 €	350,76 €	56,64 €

Continuación de la Tabla 31: Gastos de comercialización y administrativos para el primer año en meses						
Asociación profesional	-	-	-	-	-	-
<b>Total neto</b>	<b>414,77 €</b>	<b>408,08 €</b>	<b>408,08 €</b>	<b>421,27 €</b>	<b>717,15 €</b>	<b>423,03 €</b>
Impuesto (19 %)	12,31 €	11,03 €	11,03 €	13,54 €	69,76 €	13,88 €
<b>Total bruto</b>	<b>427,08 €</b>	<b>419,11 €</b>	<b>419,11 €</b>	<b>434,81 €</b>	<b>786,91 €</b>	<b>436,91 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

En lo sucesivo, se podrá ver el total para cada aspecto del primer año y también de los otros años. Para estos últimos, hay que considerar el cambio del alquiler que subirá a 450 euros a saldar por mes. Aparte de esto, se agrega aquí la contribución para la Cámara de Comercio, que no es de saldar los primeros dos años para fundadores y que tampoco se somete al IVA. (IHK, n.d.).

Además, se agregan los gastos para la instrucción en cuanto a la higiene realizados por mis ayudantes antes de que empiecen a trabajar conmigo. Resultará en 20 € con el IVA incluido para cada persona contratada. Como en este momento no puedo predecir si, por ejemplo, el ayudante contratado en el segundo año seguirá trabajando en el siguiente, asignaré la cuota por ayudante necesitado nuevamente para cada año.

También se suman los gastos de los presentes navideños para mis ayudantes explicado en el capítulo 8.2. Hay que tener en cuenta de que, al no superar el límite de 44 euros con respecto a regalos dirigidos al personal en forma de bienes materiales, no se pagan cotizaciones a la seguridad social ni impuestos sobre la renta del trabajo personal (Rechenberg, 2018). Razón por la cual estableceré un importe de 40 euros brutos por persona y año.

Tabla 32: Gastos de comercialización y administrativos para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Alquiler	4.200,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
Software	160,84 €	160,84 €	160,84 €	160,84 €	160,84 €
Accesorios de impresora	49,29 €	54,52 €	65,45 €	66,77 €	79,79 €
Publicidad	1.176,39 €	1.659,66 €	2.613,45 €	3.365,55 €	3.848,74 €
Asociación profesional	247 €	445 €	518 €	592 €	662 €

Continuación de la Tabla 32: Gastos de comercialización y administrativos para los años 1 a 5					
Cámara de Comercio	-	-	50 €	120 €	150 €
Capacitación	-	16,81 €	33,61 €	50,42 €	67,23 €
Presente	-	33,61 €	67,23 €	100,84 €	134,45 €
<b>Total neto</b>	<b>5.833,52 €</b>	<b>7.770,45 €</b>	<b>8.908,57 €</b>	<b>9.856,42 €</b>	<b>10.503,05 €</b>
Impuesto (19 %)	263,44 €	365,83 €	558,71 €	711,44 €	815,30 €
<b>Total bruto</b>	<b>6.096,96 €</b>	<b>8.136,28 €</b>	<b>9.467,28 €</b>	<b>10.567,86 €</b>	<b>11.318,35 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.5 Inversión, gastos de apertura y de puesta en marcha.

Tendré que invertir en activos fijos, es decir en la impresora, la que adquiriré antes de inaugurar el negocio. Y para el tercer año invertiré en máquinas para atemperar el chocolate con el objetivo de usarlas en el tercer año. En la siguiente tabla se podrá ver el presupuesto de inversión.

Tabla 33: Presupuesto de inversión

Inversión	Año 0				Año 2			
	€/ud.	Monto	IVA (19 %)	Total	€/ud.	Monto	IVA (19 %)	Total
Impresora	75 €	75 €	14 €	89 €	-	-	-	-
Máquina de chocolate	-	-	-	-	319 €	957 €	182 €	1.139 €
<b>Inversión Activos Fijos</b>	<b>-</b>	<b>75 €</b>	<b>14 €</b>	<b>89 €</b>	<b>-</b>	<b>957 €</b>	<b>182 €</b>	<b>1.139 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Después presentaré los gastos de apertura que tendré que realizar antes de poder empezar a operar con *Mimimalistisch*. Se tratará de la licencia empresarial, la capacitación sobre la higiene y las herramientas para producir, las últimas listadas detalladamente en el capítulo 6.3.

Tabla 34: Gastos de apertura

	Monto	IVA (19 %)	Total
Licencia empresarial	42 €	8 €	50 €
Capacitación sobre la higiene	17 €	3 €	20 €
Herramientas	906,60 €	172 €	1.078,60 €
<b>Total</b>	<b>965,40 €</b>	<b>183,00 €</b>	<b>1.148,40 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Junto con los gastos de apertura de casi 1.150 € tendré que aportar un importe de 3.800 € como inversión inicial en Capital de Trabajo neto para poner en marcha a *Miminalistisch*. Como explicado, invertiré en la impresora de 75 €, este monto de la inversión en activos fijos se deduce de la inversión inicial, por lo cual me quedarán 3.725 €.

## 8.6 Amortizaciones y Depreciaciones

A continuación, visualizaré las amortizaciones con respecto a las inversiones listadas en el capítulo 6.9. La impresora como equipo, en la que invertiré en el año 0, tiene una vida útil de tres años. Después, en el año 2, adquiriré tres máquinas para la producción de los bombones que tienen como muebles y útiles una vida útil de cinco años.

Tabla 35: Presupuesto de amortizaciones

Inversión	Año	Valor inicial	Amortización	Amortización acumulada	Valor final
<b>Equipos (3 años)</b>	0	75 €	-	-	75 €
	1	75 €	25 €	25 €	50 €
	2	50 €	25 €	50 €	25 €
	3	25 €	25 €	75 €	-
	4	-	-	75 €	-
	5	-	-	75 €	-
<b>Muebles y útiles (5 años)</b>	0	-	-	-	-
	1	-	-	-	-
	2	-	-	-	957 €
	3	957 €	191 €	191 €	766 €

Continuación de la Tabla 35: Presupuesto de amortizaciones					
	<b>4</b>	766 €	191 €	382 €	575 €
	<b>5</b>	575 €	191 €	573 €	384 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.7 Impuesto al valor agregado

En lo siguiente se presentarán los diferentes cálculos del IVA, que incluye tanto el IVA del 7 % como el del 19 %. El Débito Fiscal hace referencia al impuesto gravado en las ventas, el Crédito Fiscal abarca los impuestos del Costo de Mercadería Vendida, de los Gastos Operativos, así como de Administración y Comunicación. Además, en el año 0 se suman el impuesto por la inversión en la impresora y de los gastos de apertura, como en el año 2 el impuesto debido a la inversión en las máquinas de chocolate.

Tabla 36: Impuesto al Valor Agregado

Año	0	1	2	3	4	5
Débito Fiscal	-	4.130,24 €	11.459,35 €	14.651,53 €	20.050,31 €	25.403,42 €
Crédito Fiscal	197,00 €	4.350,22 €	12.361,71 €	15.649,72 €	21.362,19 €	26.974,66 €
Saldo técnico a favor del año anterior	-	197,00 €	416,99 €	1.319,35 €	2.317,55 €	3.629,43 €
<b>Saldo técnico a favor del contribuyente</b>	<b>197,00 €</b>	<b>416,99 €</b>	<b>1.319,35 €</b>	<b>2.317,55 €</b>	<b>3.629,43 €</b>	<b>5.200,67 €</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.8 Impuesto a las ganancias e impuesto sobre actividades económicas

El impuesto a las ganancias se compone como explicado en el capítulo 3.4.1. En Alemania, no hay que pagarlo hasta unas ganancias de 9.000 euros, es decir no se vencerá el primer año en mi caso. Y luego se aplica un porcentaje que asciende de acuerdo con el monto de las ganancias, más un 5,5 % del impuesto de solidaridad. Las cuotas se vencen cuatro veces al año, en marzo, junio, septiembre y diciembre a pagar de manera anticipada (IHK Bayern, 2017, p. 28-29). Para la estimación de mi negocio, el porcentaje a aplicar o el importe a pagar están determinados mediante la calculadora en línea del Ministerio Federal de Finanzas alemán (BMF, 2018).

Además, el impuesto sobre actividades económicas también se aplica sobre las ganancias de una empresa, con la norma de no tener que pagar impuestos hasta el importe de 24.500 euros de

ganancias. En mi caso, esta norma se aplicará hasta el segundo año incluido, después el resultado superará este límite, por lo que habrá que pagar a partir del tercer año. El resultado del cálculo para determinar el monto del impuesto se resta del impuesto a las ganancias, una medida para evitar una carga doble a los empresarios. Yo he calculado las estimaciones de los importes según una calculadora en Internet (Finanzrechner, 2018) y los he restado del impuesto a las ganancias.

Lo mencionado se visualizará en las siguientes estimaciones. En el Estado de Resultados estará presentado este último valor total, denominado entonces impuesto a las ganancias.

Tabla 37: Estimación del impuesto a las ganancias y sobre actividades económicas

Año	1	2	3	4	5
Impuesto a las ganancias	-	2.669,64 €	5.621,05 €	14.948,98 €	25.798,52 €
Impuesto sobre actividades económicas	-	-	718 €	3.950 €	7.208 €
<b>Total impuestos a pagar</b>	-	<b>2.669,64 €</b>	<b>4.903,05 €</b>	<b>10.998,98 €</b>	<b>18.590,52 €</b>

Fuente: Elaboración propia

### 8.9 Flujo de Caja proyectado

En las siguientes tablas se presentarán los Flujos de Caja. Primero, se podrá ver el primer año en meses junto con el período de apertura, en este caso denominado “mes 0”, luego se alistarán todos los años, también con la apertura llamada “año 0”.

Tabla 38: Flujo de Caja para el primer año en meses (en euros)

Mes (año 1)	0	1	2	3	4	5	6
<b>Saldo Inicial</b>	-	<b>2.562,60</b>	<b>2.578,68</b>	<b>2.450,28</b>	<b>3.133,79</b>	<b>3.711,11</b>	<b>3.863,75</b>
Aportes Socios	3.800,00	-	-	-	-	-	-
Cobranzas	-	4.514,87	4.936,87	5.988,79	5.746,76	5.303,03	3.636,72
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.800,00</b>	<b>4.514,87</b>	<b>4.936,87</b>	<b>5.988,79</b>	<b>5.746,76</b>	<b>5.303,03</b>	<b>3.636,72</b>
Gastos Arranque	1.148,40	-	-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	89,00	-	-	-	-	-	-

Continuación de la Tabla 38: Flujo de Caja para el primer año en meses (en euros)							
Pagos a Proveedores	-	2.530,42	2.767,18	3.357,13	3.221,27	2.972,92	2.037,47
Sueldos Netos	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Gastos operativos	-	41,28	11,19	11,25	11,25	11,36	11,42
Gastos de Com./Admin.	-	427,08	786,91	436,91	436,91	666,11	419,11
<b>Total Egresos</b>	<b>1.237,40</b>	<b>4.498,78</b>	<b>5.065,28</b>	<b>5.305,28</b>	<b>5.169,43</b>	<b>5.150,39</b>	<b>3.968,00</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>2.562,60</b>	<b>2.578,68</b>	<b>2.450,28</b>	<b>3.133,79</b>	<b>3.711,11</b>	<b>3.863,75</b>	<b>3.532,46</b>
Mes (año 1)	7	8	9	10	11	12	
<b>Saldo Inicial</b>	<b>3.532,46</b>	<b>3.046,63</b>	<b>2.507,38</b>	<b>2.072,02</b>	<b>3.322,60</b>	<b>3.973,64</b>	
Aportes Socios	-	-	-	-	-	-	
Cobranzas	3.372,96	3.165,06	3.400,89	7.276,54	6.714,89	9.076,28	
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.372,96</b>	<b>3.165,06</b>	<b>3.400,89</b>	<b>7.276,54</b>	<b>6.714,89</b>	<b>9.076,28</b>	
Pagos a Proveedores	1.890,02	1.773,60	1.905,53	4.079,01	3.764,68	5.088,10	
Sueldos Netos	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
Gastos operativos	41,70	11,60	11,60	12,14	12,26	13,74	
Gastos de Com./Admin	427,08	419,11	419,11	434,81	786,91	436,91	
<b>Total Egresos</b>	<b>3.858,80</b>	<b>3.704,31</b>	<b>3.836,25</b>	<b>6.025,95</b>	<b>6.063,85</b>	<b>7.038,76</b>	
<b>Saldo Final</b>	<b>3.046,63</b>	<b>2.507,38</b>	<b>2.072,02</b>	<b>3.322,60</b>	<b>3.973,64</b>	<b>6.011,16</b>	

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 39: Flujo de Caja para los años 0 a 5 (en euros)

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Saldo Inicial</b>	-	<b>2.562,60</b>	<b>6.011,16</b>	<b>24.609,74</b>	<b>51.282,03</b>	<b>99.712,47</b>
Aportes Socios	3.800,00	-	-	-	-	-
Cobranzas	-	63.133,64	175.164,35	223.959,03	306.483,31	388.309,42
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.800,00</b>	<b>63.133,64</b>	<b>175.164,35</b>	<b>223.959,03</b>	<b>306.483,31</b>	<b>388.309,42</b>
Gastos Arranque	1.148,40	-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	89,00	-	1.139,00	-	-	-
Pagos a Proveedores	-	35.387,33	98.191,04	125.553,36	171.815,88	217.690,59
Sueldos Netos	-	18.000,00	42.897,42	49.794,84	56.692,26	63.589,68
Cargas Sociales	-	-	2.582,96	5.165,91	7.748,87	10.331,82
Gastos operativos	-	200,79	3.619,08	4.635,70	6.324,96	8.009,18
Gastos de Com./Admin.	-	6.096,96	8.136,28	9.467,28	10.567,86	11.318,35
DDJJ IVA	-	-	-	-	-	-
DDJJ Impuesto a las Gan.	-	-	-	2.669,64	4.903,05	10.998,98
<b>Total Egresos</b>	<b>1.237,40</b>	<b>59.685,08</b>	<b>156.565,77</b>	<b>197.286,73</b>	<b>258.052,88</b>	<b>321.938,59</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>2.562,60</b>	<b>6.011,16</b>	<b>24.609,74</b>	<b>51.282,03</b>	<b>99.712,47</b>	<b>166.083,29</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

## 8.10 Estados de Resultados

La tabla 40 expondrá los Estados de Resultados desde el año de la apertura hasta el quinto año.

Tabla 40: Estados de Resultados para los años 0 a 5 (en euros)

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	59.003,40	163.705,00	209.307,50	286.433,00	362.906,00
Costo de Ventas	-	31.332,60	86.955,00	111.202,50	152.175,00	192.810,00
<b>Contribución Marginal</b>	-	<b>27.670,80</b>	<b>76.750,00</b>	<b>98.105,00</b>	<b>134.258,00</b>	<b>170.096,00</b>
Gastos Arranque	193,08	193,08	193,08	193,08	193,08	-
Gastos Personal	-	18.000,00	45.480,38	54.960,75	64.441,13	73.921,50
Gastos Operación	-	168,73	3.041,24	3.895,55	5.315,09	6.730,40
Gastos de Com./Admin.	-	5.833,52	7.770,45	8.908,57	9.856,42	10.503,05
<b>EBITDA</b>	<b>- 193,08</b>	<b>3.475,47</b>	<b>20.264,86</b>	<b>30.147,05</b>	<b>54.452,28</b>	<b>78.941,05</b>
Depr./Amort. Activos Fijos	-	25,00	25,00	216,00	191,00	191,00
<b>EBIT</b>	<b>- 193,08</b>	<b>3.450,47</b>	<b>20.239,86</b>	<b>29.931,05</b>	<b>54.261,28</b>	<b>78.750,05</b>
Impuesto a las Ganancias	-	-	- 2.669,64	- 4.903,05	- 10.998,98	- 18.590,52
<b>Resultado Neto</b>	<b>- 193,08</b>	<b>3.450,47</b>	<b>17.570,22</b>	<b>25.028,00</b>	<b>43.262,30</b>	<b>60.159,53</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.11 Balances

A continuación, se podrán ver los Balances proyectados para los primero cinco años, incluido el año de la apertura, el “año 0”.

Tabla 41: Balances para los años 0 a 5 (en euros)

Año	0	1	2	3	4	5
Disponibilidades	2.562,60	6.011,16	24.609,74	51.282,03	99.712,47	166.083,29
Crédito Fiscal Impuesto	197,00	416,99	1.319,35	2.317,55	3.629,43	5.200,67
Activo Corriente	2.759,60	6.428,15	25.929,09	53.599,58	103.341,89	171.283,96
Activos Fijos (netos)	75,00	50,00	982,00	766,00	575,00	384,00
Gastos Organización	772,32	579,24	386,16	193,08	-	-
Activo No Corriente	847,32	629,24	1.368,16	959,08	575,00	384,00
<b>Activo</b>	<b>3.606,92</b>	<b>7.057,39</b>	<b>27.297,25</b>	<b>54.558,66</b>	<b>103.916,89</b>	<b>171.667,96</b>

Continuación de la Tabla 41: Balances para los años 0 a 5 (en euros)						
Imp. Gcias. por pagar	-	-	2.669,64	4.903,05	10.998,98	18.590,52
Pasivo Corriente	-	-	2.669,64	4.903,05	10.998,98	18.590,52
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.669,64</b>	<b>4.903,05</b>	<b>10.998,98</b>	<b>18.590,52</b>
Capital Social	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
Resultados Acumulados	- 193,08	3.257,39	20.827,61	45.855,61	89.117,91	149.277,44
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>3.606,92</b>	<b>7.057,39</b>	<b>24.627,61</b>	<b>49.655,61</b>	<b>92.917,91</b>	<b>153.077,44</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.12 Capital de Trabajo

En lo sucesivo, se especificará el Capital de Trabajo desde la apertura del negocio hasta el quinto año.

Tabla 42: Capital de Trabajo para los años 0 a 5 (en euros)

Año	0	1	2	3	4	5
Crédito Fiscal Impuesto	197,00	416,99	1.319,35	2.317,55	3.629,43	5.200,67
Activo corriente	197,00	416,99	1.319,35	2.317,55	3.629,43	5.200,67
Imp. Gcias. por pagar	-	-	2.669,64	4.903,05	10.998,98	18.590,52
Pasivo corriente	-	-	2.669,64	4.903,05	10.998,98	18.590,52
Capital de Trabajo Neto	197,00	416,99	- 1.350,29	- 2.585,50	- 7.369,55	- 13.389,85
Variación	-	- 219,99	1.767,28	1.235,21	4.784,05	6.020,30

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.13 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, es importante saber cuáles son los costos fijos y los costos variables del negocio, junto con los ingresos. Como *Mimimalistisch* elaborará varios productos, me fijaré solamente en el punto de equilibrio con respecto al dinero, con la finalidad de encontrar el volumen de ventas con el que se cubrirán los gastos. En la tabla siguiente se presentarán los datos necesarios para el cálculo.

Tabla 43: Datos necesarios para el cálculo del Punto de Equilibrio (en euros)

Año	1	2	3	4	5
Costo de Mercadería Vendida	31.332,60	86.955,00	111.202,50	152.175,00	192.810,00
Costos Variables	31.332,60	86.955,00	111.202,50	152.175,00	192.810,00
Gastos Personal	18.000,00	45.480,38	54.960,75	64.441,13	73.921,50
Gastos Operación	168,73	3.041,24	3.895,55	5.315,09	6.730,40
Gastos de Com./Admin.	5.833,52	7.770,45	8.908,57	9.856,42	10.503,05
Depr./Amort. Activos Fijos	25,00	25,00	216,00	191,00	191,00
Costos Fijos	24.027,25	56.317,06	67.980,87	79.803,64	91.345,95
<b>Costo Total</b>	<b>55.359,85</b>	<b>143.272,06</b>	<b>179.183,37</b>	<b>231.978,64</b>	<b>284.155,95</b>
Ingresos	59.003,40	163.705,00	209.307,50	286.433,00	362.906,00

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Después, presentaré el punto de equilibrio para cada año, es decir el volumen de ventas que sería necesario para cubrir los gastos al nivel actual de gastos. Se tratará del punto de equilibrio económico, así como del punto de equilibrio efectivo en el que no se toma en consideración la depreciación y amortización, ya que no presentan una salida de efectivo. También se figurará el Margen de Seguridad de cada año que es válido para los dos tipos del Punto de Equilibrio, dado que de manera redondeada es el mismo porcentaje.

Tabla 44: Puntos de Equilibrio (en euros) y Margen de Seguridad

Año	1	2	3	4	5
Punto de Equilibrio Económico	51.234,00	120.122,00	145.038,00	170.257,00	194.890,00
Punto de Equilibrio Efectivo	51.181,00	120.069,00	144.577,00	169.850,00	194.482,00
Margen de Seguridad	13 %	27 %	31 %	41 %	46 %

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

#### 8.14 Colchón de efectivo

En la siguiente tabla se muestran los montos mensuales necesarios de cada año para cubrir los gastos fijos sin que tenga que recurrir a los ingresos del negocio.

Tabla 45: Colchón de efectivo mensual para los años 1 a 5

Año	1	2	3	4	5
Colchón de efectivo	2.000 €	4.691 €	5.647 €	6.634 €	7.596 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

### 8.15 VAN, TIR, Período de Recupero

Para poder calcular el Valor Terminal, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recupero, es necesario determinar la tasa de descuento. En el caso de *Mimimalistisch*, se trata del costo del capital propio  $K_e$ , dado que la empresa no tiene deudas. Esta tasa se obtiene mediante el cálculo del CAPM, *Capital Asset Pricing Model* en inglés, que resulta en un 7,03 % derivada de la Tasa Libre de Riesgo del 0,47 %, la Beta de la industria alimentaria de 0,89 y la Prima Riesgo de Mercado del 7,37 %, según datos de septiembre de este año (Fenebris, n.d.). Otra tasa es la de la perpetuidad que establezco en un 10 %, ya que se aplica a los períodos más lejanos y, por lo tanto, más riesgosos.

El aporte, que será realizado solamente por mí debido al monto bastante bajo, se trata de Capital Semilla, es decir de recursos financieros que cubren la necesidad de capital en la fase inicial de un emprendimiento hasta que este genere su propio flujo de caja (Breuer, n.d.). Motivo por lo cual sumaré un 8 % más a las tasas recién mencionadas, dado que este tipo de capital implica un mayor riesgo. Por lo tanto, la tasa de descuento se sitúa en un 15,03 % y la tasa de la perpetuidad en un 18 %.

Por último, fijaré la tasa de crecimiento en un 2 % suponiendo que mi negocio seguirá desarrollándose según el crecimiento económico de Alemania, que se encuentra aproximadamente en un 2,2 % (“Wie geht es Europas Staaten”, 2018).

Mediante estas variables, se llega a los siguientes Flujos de Fondos en los primero cinco años más el período de apertura. La tabla también muestra el Valor Terminal, los Flujos descontados y acumulados.

Tabla 46: Flujo de Fondos para los años 0 a 5 (en euros)

Año	0	1	2	3	4	5
EBIT	-	3.450,47	20.239,86	29.931,05	54.261,28	78.750,05
Depr./Amort.	-	25,00	25,00	216,00	191,00	191,00
Gastos Organización	-	193,08	193,08	193,08	193,08	-
IIGG	-	-	- 2.669,64	- 4.903,05	- 10.998,98	- 18.590,52

Continuación de la Tabla 46: Flujo de Fondos para los años 0 a 5 (en euros)						
<b>Cash Flow operativo</b>	-	<b>3.668,55</b>	<b>17.788,30</b>	<b>25.437,08</b>	<b>43.646,38</b>	<b>60.350,53</b>
Inversión Inicial en CTN	- 3.725,00	-	-	-	-	-
Variación CTN	-	- 219,99	1.767,28	1.235,21	4.784,05	6.020,30
<b>Variación CTN</b>	<b>- 3.725,00</b>	<b>- 219,99</b>	<b>1.767,28</b>	<b>1.235,21</b>	<b>4.784,05</b>	<b>6.020,30</b>
Inversión Inicial en Activos Fijos	- 75,00	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	- 957,00	-	-	-
<b>Inversión en Activos Fijos</b>	<b>- 75,00</b>	<b>-</b>	<b>- 957,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Cash Flow de los Activos</b>	<b>- 3.800,00</b>	<b>3.448,56</b>	<b>18.598,58</b>	<b>26.672,29</b>	<b>48.430,43</b>	<b>66.370,83</b>
Valor Terminal	-	-	-	-	-	423.114,02
<b>Cash Flow (Valor Terminal)</b>	<b>- 3.800,00</b>	<b>3.448,56</b>	<b>18.598,58</b>	<b>26.672,29</b>	<b>48.430,43</b>	<b>489.484,84</b>
Factor de descuento	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
<b>Cash Flow descontado</b>	<b>- 3.800,00</b>	<b>2.998,00</b>	<b>14.056,00</b>	<b>17.524,00</b>	<b>27.662,00</b>	<b>243.051,00</b>
<b>Cash Flow descontado acumulado</b>	<b>- 3.800,00</b>	<b>- 802,00</b>	<b>13.254,00</b>	<b>30.778,00</b>	<b>58.440,00</b>	<b>301.491,00</b>

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

A continuación, la tabla muestra de forma clara el Valor Terminal, calculado con la tasa de la perpetuidad y la tasa de crecimiento. Sumando este Valor Terminal al flujo del quinto año y

descontando todo, se obtiene el resultado del VAN total. Asimismo, la tabla presenta la TIR, el Período de Repago y el mismo descontado, así como la Máxima Exposición y el Índice de Rentabilidad.

Tabla 47: VAN, TIR, Payback, Máxima Exposición, Rentabilidad

Valor Terminal	423.114 €
VAN	301.491 €
TIR	269 %
Período de Repago	1,02 años
Período de Repago descontado	1,06 años
Máxima Exposición	3.800 €
Índice de Rentabilidad	135,6

Fuente: Elaboración propia

### 8.16 Indicadores del negocio

En este apartado presentaré algunos indicadores que muestran la evolución del negocio durante los primeros cinco años. En especial expondré los ratios obtenidos por el análisis de Dupont, así como el retorno sobre el activo y el ratio de liquidez.

Tabla 48: Indicadores del negocio

Año	1	2	3	4	5
Margen Neto	6 %	11 %	12 %	15 %	17 %
Rotación Activo	8,36	6,00	3,84	2,76	2,11
Leverage	1,00	1,11	1,10	1,12	1,12
ROE	49 %	71 %	50 %	47 %	39 %
ROA	49 %	74 %	55 %	52 %	46 %
Liquidez	-	9,71	10,93	9,40	9,21

Fuente: Elaboración propia

### 8.17 Análisis de Sensibilidad

A continuación, plantearé dos posibles escenarios, uno optimista y otro pesimista, que podrían ocurrir en cuanto a la evolución de *Mimimalistisch*. En el presente capítulo explicaré los diferentes aspectos que pueden llevar a estas dos situaciones y luego, en los Anexos 2 y 3, presentaré las partes financieras correspondientes más importantes.

### **8.17.1 Escenario optimista**

Un escenario optimista puede consistir en que se originan mayores ventas de lo estimado por haber subestimado el mercado y su demanda. Es decir que, en el primer año, las ventas alcanzan un 30 % más con respecto a las cajas de tres unidades y un 35 % más en cuanto a las cajas de nueve unidades, ya que a los clientes, o mejor dicho a los consumidores finales, sí les gustan las cajas más grandes. En promedio, se trata entonces de 2.300 bombones más por mes y, con este aumento, la venta de bombones se acercaría a mi capacidad de producción de 10.000 bombones por mes. En el segundo año, como espero distribuir a diez tiendas adicionales, se triplica la venta en comparación con el primer año según el número de tiendas, con un aumento del 10 % de cada producto debido a los mercados diferentes durante el año.

En el tercer año, la venta incrementa en 15 % de las dos variedades de cajas por la distribución en dos mercados navideños adicionales en otras ciudades bávaras. El año siguiente, hay otro incremento crucial por la entrada en tres ciudades adicionales, más un nuevo mercado de Navidad. Es decir, el doble de ventas comparadas con el tercer año, de acuerdo con el número de tiendas y los mercados navideños, así como la expectativa de que mi producto se estableció en los lugares ya conquistados. Y el último año, con la introducción de mis bombones en una nueva ciudad bávara, se realiza un incremento del volumen de ventas en un 10 %.

Todo este escenario llevaría consigo muchos cambios en cuanto a la estructura y organización de mi proyecto. En particular a finales del tercer año, tendría que dejar mi empleo principal para dedicarme completamente a *Mimimalistisch*, lo que supone un sueldo elevado para mí, y habrá que seguir operando en un propio establecimiento, donde emplearía a un administrativo y luego también a un operario para la producción. Asimismo, tendría que invertir en máquinas que facilitarían los procesos en la producción.

### **8.17.2 Escenario pesimista**

En contrario, también es posible que ocurra un escenario pesimista. Este puede originarse por un precio elevado del cacao debido a cosechas reducidas, lo que supone un incremento en el precio del chocolate y a su vez un incremento en los costos unitarios. Es decir, que el precio del cacao puede aumentar en un 50 %, como pasó a principios de este año (Hansmann, 2018). Por lo tanto, el costo unitario de la caja pequeña se establece en 1,59 € y de la caja grande en 3,48 €, un aumento de 24 y 72 céntimos respectivamente.

Además, en vista al hecho de que el mercado de chocolate parece saturado y considerando que apenas hay un crecimiento en esta industria, puede que logre ventas más bajas de lo esperado. La demanda por parte de los consumidores también puede ser más baja debido a que no quieren gastar tanto en este producto, se sienten más atraídos por los productos de la competencia o

simplemente no les gusta. O incluso no logro consolidar ni expandir mi mercado como previsto. Razón por la cual, en el primer año, se reduce el volumen de ventas en un 45 % en comparación con el escenario neutral. Lo mismo sucede con los años siguientes con un 30 % en cada año.

Esta situación llevaría a que tuviera que contratar a menos personal, y durante los primero cinco años sería suficiente emplear a personas a base del *Minijob*, que en algunos años incluso solamente me ayudarían en las temporadas de las fiestas. También surgirían menos costos operativos debido a una reducción de envíos, así como menos costos administrativos, por ejemplo con respecto a las contribuciones para la Cámara de Comercio o la asociación profesional. Mantendría el sueldo mío en igual monto de 2.000 euros mensuales. Además, el aporte de capital por mi parte aumentaría en más del doble comparando con el escenario neutral.

### 8.17.3 Resumen

En la siguiente tabla se presentará una comparación de los indicadores más importantes de los tres diferentes escenarios. Esta muestra que todos los casos, incluido el del escenario pesimista presentado, proporcionan un proyecto rentable, dado que el VAN siempre se sitúa en un valor positivo, la TIR supera la tasa de descuento y el Índice de Rentabilidad es mayor a 1. Además, la inversión realizada se repagará dentro de los cinco años indicados en este plan. Es posible que la TIR se encuentre en porcentajes tan altos, como es el caso en los escenarios neutral y optimista, debido a la inversión inicial muy baja.

Tabla 49: Cuadro comparativo de los escenarios posibles

Escenario	Pesimista	Neutral	Optimista
Inversión Inicial	20.000 €	3.800 €	3.800 €
VAN	107.707 €	301.491 €	491.827 €
TIR	60 %	269 %	343 %
Payback	4,01 años	1,02 años	0,57 años
Paybak Descontado	4,75 años	1,06 años	0,66 años
Máxima Exposición	33.968 €	3.800 €	3.800 €
Índice de Rentabilidad	11,6	135,6	221

Fuente: Adaptación Guía de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

## Bibliografía

- BDSI [1]. Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie. (2017). Produktion von Schokolade und Schokoladenwaren. <https://schokoinfo.de/schokolade-in-zahlen-schokoinfo.html> [acceso el 07/05/2018]
- BDSI [2]. Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie. (2017). Nachhaltigkeits-Siegel für Kakao und Schokolade. <https://schokoinfo.de/bedeutung-der-nachhaltigkeitssiegel-fairtrade-utz-certified-rainforest-alliance-kakao-nachhaltigkeit-schokoinfo.html> [acceso el 21/08/2018]
- BDSI [3]. Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie. (2017). Oh du Schokoladige. [https://www.bdsi.de/fileadmin/redaktion/Grafik\\_\\_\\_Statistik/Nikolaus\\_BDSI.jpg](https://www.bdsi.de/fileadmin/redaktion/Grafik___Statistik/Nikolaus_BDSI.jpg) [acceso el 22/08/2018]
- BDSI. Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie. (2018). 220 Millionen Osterhasen aus Schokolade. [https://www.bdsi.de/fileadmin/redaktion/Grafik\\_\\_\\_Statistik/20180322\\_\\_BDSI\\_Osterhasen.JPG](https://www.bdsi.de/fileadmin/redaktion/Grafik___Statistik/20180322__BDSI_Osterhasen.JPG) [acceso el 22/08/2018]
- Berres, I. (28/03/2018). Deutschland hat ein Alkoholproblem. *Spiegel Online*. <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/alkohol-deutsche-trinken-im-schnitt-134-liter-alkoholische-getraenke-pro-jahr-a-1200270.html>. [acceso el 07/05/2018]
- BGN. (2018). Mitgliedschaft. [https://mitgliedschaft.portal.bgn.de/8671/19815?wc\\_lkm=8632](https://mitgliedschaft.portal.bgn.de/8671/19815?wc_lkm=8632) [acceso el 22/08/2018]
- BMEL. Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft. (02/02/2017). Regelungen für spezielle Lebensmittelgruppen. Kakao- und Schokoladenerzeugnisse. [https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/SichereLebensmittel/SpezielleLebensmittelUndZusaetze/SpezielleLebensmittel/\\_Texte/Regelungen-Lebensmittelgruppen.html#KS](https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/SichereLebensmittel/SpezielleLebensmittelUndZusaetze/SpezielleLebensmittel/_Texte/Regelungen-Lebensmittelgruppen.html#KS) [acceso el 11/05/2018]
- BMEL. Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft. (2016). *Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016*. [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2016.pdf?__blob=publicationFile) [acceso el 05/05/2018]
- BMF. Bundesfinanzministerium. (15/04/1994). *AfA-Tabelle für den Wirtschaftszweig "Süßwarenindustrie"*. [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Thememen/Steuern/Weitere\\_Stuerthemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/1994-04-15-afa-20.pdf;jsessionid=0DEE1BE97FA1C57048AB2C445DB94CE8?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Thememen/Steuern/Weitere_Stuerthemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/1994-04-15-afa-20.pdf;jsessionid=0DEE1BE97FA1C57048AB2C445DB94CE8?__blob=publicationFile&v=3) [acceso el 15/09/2018]

- BMF. Bundesfinanzministerium. (2018). Lohn- und Einkommensteuerrechner. <https://www.bmf-steuerrechner.de/ekst/eingabeformekst.xhtml?ekst-result=true> [acceso el 05/10/2018]
- BMVI. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. (2018) Logistikstandort Deutschland. <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/logistikstandort-deutschland.html> [acceso el 09/05/2018]
- BMWi. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (n.d.) *Preiskalkulation im Handel*. [https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/03\\_check-Preiskalkulation-Handel.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/03_check-Preiskalkulation-Handel.pdf?__blob=publicationFile) [acceso el 01/09/2018]
- Bottega SpA. (n.d.). <https://www.bottegaspa.com/en/collections/pistacchio-liquor/> [acceso el 18/08/2018]
- BPB. Bundeszentrale für politische Bildung. (2015). Sozialpolitik und soziale Sicherung. <http://www.bpb.de/izpb/214343/sozialpolitik-und-soziale-sicherung?p=all> [acceso el 17/08/2018]
- BPB. Bundeszentrale für politische Bildung. (n.d.) Solidaritätszuschlag. <http://www.bpb.de/wissen/PZELL5> [acceso el 17/09/2018]
- Breuer, Wolfgang. (n.d.). Seed Capital. *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/seed-capital-42024> [acceso el 28/10/2018]
- BSI. Bundesverband der Deutschen Spirituosen-Industrie und -Importeure e. V. (2016). *Daten aus der Alkoholwirtschaft 2016*. [https://www.spirituosen-verband.de/fileadmin/introduction/images/Daten\\_Fakten/Datenbroschu\\_\\_re\\_2016-Internet.pdf](https://www.spirituosen-verband.de/fileadmin/introduction/images/Daten_Fakten/Datenbroschu__re_2016-Internet.pdf) [acceso el 06/05/2018]
- Bundesregierung. (2018). Jahresbericht 2013/2014. Digitale Agenda. [https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Jahresbericht\\_2013\\_2014/03\\_Deutschlands-Zukunft/1\\_Digitale-Agenda/\\_node.html](https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Jahresbericht_2013_2014/03_Deutschlands-Zukunft/1_Digitale-Agenda/_node.html) [acceso el 09/05/2018]
- BVE [1]. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie. (2017). Ernährungsindustrie in Zahlen 2016. <https://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/ernaehrungsgindustrie-in-zahlen> [acceso el 06/05/2018]
- BVE [2]. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie. (n.d.). Kreislaufwirtschaft. <https://www.bve-online.de/themen/umwelt/kreislaufwirtschaft>. [acceso el 06/05/2018]
- Callebaut. (2018). Nachhaltiger Kakaoanbau. <https://www.callebaut.com/de-AT/schokolade>

- /nachhaltig/kakao-stiftung [acceso el 25/08/2018]
- Callebaut. (n.d.) Fairtrade-zertifizierte Schokolade. [https://www.callebaut.com/de-AT/schokolade-kakao-nuesse?category\\_level\\_1=30&category\\_level\\_2%5B%5D=40](https://www.callebaut.com/de-AT/schokolade-kakao-nuesse?category_level_1=30&category_level_2%5B%5D=40) [acceso el 25/08/2018]
- Destatis [1]. Statistisches Bundesamt. (2018). *Erwerbslosenquote in Deutschland weiter auf Tiefstand*. <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/EUArbeitsmarktKrise.html> [acceso el 22/08/2018]
- Destatis [2]. Statistisches Bundesamt. (2018). *Durchschnittsalter in den Bundesländern 2016*. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.html> [acceso el 08/05/2018]
- Dornis, V. (30/03/2017). Thüringen ist das Usbekistan Deutschlands. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bruttoinlandsprodukt-der-bundeslaender-thueringen-ist-das-usbekistan-deutschlands-1.3443064> [acceso el 06/05/2018]
- Ehrenstein, C. (03/01/2017). So essen die Deutschen. *Die Welt*. <https://www.welt.de/wirtschaft/article160822594/So-essen-die-Deutschen.html> [acceso el 08/05/2018]
- Fenebris. (n.d.). <http://www.marktrisikoprämie.de/de.html> [acceso el 22/10/2018]
- Ferrero. (23/03/2018). Das Geschäftsjahr im Überblick. <https://www.ferrero.de/international/> [acceso el 16/05/2018]
- Finanzrechner. (2018). Gewerbesteuerrechner. <https://www.finanzrechner.org/sonstige-rechner/gewerbesteuerrechner/> [acceso el 05/10/2018]
- Geschmacksspiel. (n.d.). <https://www.geschmacksspiel.de/>. [acceso el 05/02/2018]
- GfK. Growth for Knowledge. (12/12/2017). Kaufkraft Deutschland 2018. <https://www.gfk.com/de/insights/press-release/kaufkraft-der-deutschen-steigt-2018/> [acceso el 07/05/2018]
- Glunz, A. (23/01/2018). Warum Deutschland bei ausländischen Konzernen so beliebt ist. *Manager Magazin*. <http://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/deutschland-als-wirtschaftsstandort-bei-investoren-sehr-beliebt-a-1189347.html> [acceso el 06/05/2018]
- Göbel, V. (18/04/2017). Schokolade: Deutschland vorn bei Bio- und Fair Trade-Neuheiten. *Markenartikel*. [http://www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10016851-schokolade-deutschland-von-bei-bio-und-fair-trade-neuheiten/](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/10016851-schokolade-deutschland-von-bei-bio-und-fair-trade-neuheiten/) [acceso el 22/08/2018]

- Guylian. (n.d.). Unternehmen. <https://www.guylian.com/de/geschichte/#company> [acceso el 18/05/2018]
- Hansmann, T. (03/08/2018). Kakao: Deutlich erhöhtes Preisniveau im ersten Halbjahr. <https://www.godmode-trader.de/artikel/kakao-deutlich-erhoehtes-preisniveau-im-ersten-halbjahr,6292190> [acceso el 22/08/2018]
- Hornig, N. (16/06/2017). So wichtig ist Deutschland für die EU-Wirtschaft. *WirtschaftsWoche*. <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/prognos-studie-so-wichtig-ist-deutschland-fuer-die-eu-wirtschaft/19940874.html> [acceso el 06/05/2018]
- Horst, O. (17/02/2018). Süße Zeiten für Storck. *Westfalen-Blatt*. <https://www.westfalenblatt.de/Ueberregional/Nachrichten/Wirtschaft/3188975-Haller-steigern-Umsatz-zweistellig-Riesenerfolg-mit-Knoppers-Riegel-Suesse-Zeiten-fuer-Storck> [acceso el 16/05/2018]
- Idee&Werk. (n.d.) <https://www.ideeundwerk.at/> [acceso el 05/10/2018]
- IFD. Institut für Demoskopie Allensbach. (2017). *Allensbacher Marktanalyse*. [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA2017/Codebuchausschnitte/AWA2017\\_Codebuch\\_Essen\\_und\\_Trinken.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA2017/Codebuchausschnitte/AWA2017_Codebuch_Essen_und_Trinken.pdf) [acceso el 15/05/2018]
- IHK Bayern. (2017). *Erfolgreich gründen. Ratgeber der bayrischen IHKs*. <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Gr%C3%BCndung/Erfolgreich-Gr%C3%BCnden-Brosch%C3%BCre.pdf> [acceso el 22/08/2018]
- IHK Bayern. (2018). Betriebshygiene. <http://www.onlinehilfe-lebensmittelhygiene.de/lebensmittelverarbeiter/betriebshygiene/> [acceso el 01/09/2018]
- IHK München. (2016). Merkblatt. Wichtige lebensmittelrechtliche Bestimmungen für Existenzgründer im Bereich Lebensmittelherstellung und Lebensmittelhandel. <https://www.ihk-muenchen.de/beitrag/> [acceso el 11/05/2018]
- IHK München. (n.d.). Vorteile der Pflichtmitgliedschaft und Höhe der IHK-Beiträge. <https://www.ihk-muenchen.de/beitrag/> [acceso el 22/08/2018]
- Ihre Süßigkeiten lassen sich die Deutschen etwas kosten. (21/01/2018). *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/news/wirtschaft/handel-ihre-suessigkeiten-lassen-sich-die-deutschen-etwas-kosten-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-180121-99-730204> [acceso el 07/05/2018]
- ISI. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. (06/03/2018). i³-food-Projekt: Wie lassen sich innovative Technologien in der Lebensmittelindustrie umsetzen.

- <https://www.isi.fraunhofer.de/de/presse/2018/presseinfo-08-2018-i3-food.html> [acceso el 22/08/2018]
- IWD. Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft. (17/01/2018). Fachkräftemangel: Wo es brennt und was hilft. <https://www.iwd.de/artikel/fachkraeftemangel-wo-es-brennt-und-was-hilft-375797/> [acceso el 06/05/2018]
- JuSchG. Jugendschutzgesetz.* (n.d.) § 9 Alkoholische Getränke. [https://www.gesetze-im-internet.de/juschg/\\_\\_9.html](https://www.gesetze-im-internet.de/juschg/__9.html) [acceso el 09/05/2018]
- Lindt & Sprüngli. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. [https://report.lindt-spruengli.com/17/ar/de/dist/pdf/Jahresbericht\\_2018\\_de.pdf](https://report.lindt-spruengli.com/17/ar/de/dist/pdf/Jahresbericht_2018_de.pdf) [acceso el 16/05/2018]
- LPB. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. (n.d.). Flüchtlinge in Deutschland. <https://www.lpb-bw.de/fluechtlingsproblematik.html> [acceso el 05/05/2018]
- Ludwig Schokolade. (n.d.). Produktion und Vertrieb. <https://www.ludwig-schokolade.de/de/unternehmen/produktion> [acceso el 16/05/2018]
- Luiginos. (n.d.). <http://luiginos.de/>. [acceso el 05/02/2018]
- Lusini. (2011). Wie grün is(s)t Deutschland wirklich?. <https://www.lusini.de/ratgeber/infografik-lebensmittel/> [acceso el 15/06/2018]
- Milka-Konzern Mondelez steigert Umsatz und Gewinn deutlich. (01/05/2018). <https://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/milka-konzern-mondelez-steigert-umsatz-und-gewinn-deutlich-1023058228> [acceso el 17/05/2018]
- Minijob-Zentrale. (01/2018). Abgaben für gewerbliche 450-Euro Minijobs. [https://www.minijob-zentrale.de/DE/01\\_minijobs/02\\_gewerblich/01\\_grundlagen/01\\_450\\_euro\\_gewerbe/02\\_abgaben\\_gewerbliche/node.html](https://www.minijob-zentrale.de/DE/01_minijobs/02_gewerblich/01_grundlagen/01_450_euro_gewerbe/02_abgaben_gewerbliche/node.html) [acceso el 29/09/2018]
- Mintel. (2017). Saisonale Produkte führen globale Schokoladen-Innovationen an, Deutschland vorn dabei. <http://de.mintel.com/pressestelle/saisonale-produkte-fuehren-globale-schokoladen-innovationen-an-deutschland-vorn-dabei> [acceso el 20/08/2018]
- Möller, A. (30/01/2017). Das Schokoladengeschäft ist kein Zuckerschlecken. *Badische Zeitung*. <http://www.badische-zeitung.de/wirtschaft-3/das-schokoladengeschaeft-ist-kein-zuckerschlecken--132920738.html> [acceso el 15/08/2018]
- Mondelez International. (2018). <https://eu.mondelezinternational.com/about-us> [acceso el 17/05/2018]
- muenchen.de [1]. Das offizielle Stadtportal. (2018). Gewerbe anmelden. <http://www.muenchen.de>

/dienstleistungsfinder/muenchen/10164604/ [acceso el 22/08/2018]

muenchen.de [2]. Das offizielle Stadtportal. (2018). Bevölkerung. <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Statistik/Bev-lkerung.html> [acceso el 08/05/2018]

muenchen.de [3]. Das offizielle Stadtportal. (2018). Bevölkerungsbestand. Die Bevölkerungspyramide. <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Statistik/Bev-lkerung/Bev-lkerungsbestand.html> [acceso el 08/05/2018]

muenchen.de [4]. Das offizielle Stadtportal. (2018). Stadtteile. <https://www.muenchen.de/stadtteile.html> [acceso el 14/05/2018]

Müller, L. (18/08/2016). Schokoladenkonsum: Wir sind satt. *Frankfurter Allgemeine*. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/der-europaeische-schokoladenmarkt-ist-gesaettigt-14388597.html> [acceso el 07/05/2018]

Müller, M. (24/04/2018). Teurere Lebensmittel. Hohe Ansprüche, hohe Preise. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/lebensmittel-preise-101.html> [acceso el 23/08/2018]

Münchner essen fast 14.000 Tonnen Schokolade pro Jahr. (23/01/2018). <https://www.muenchen.tv/muenchner-essen-fast-14-000-tonnen-schokolade-pro-jahr-256862/> [acceso el 11/05/2018]

myMarktforschung. (2017). Lieblingsschokolade der Deutschen. Mai 2017. <https://www.splendid-research.com/de/studie-schokoladenkonsum.html> [acceso el 07/05/2018]

Oma's Köstlichkeiten. (n.d.). <http://www.omas-koestlichkeiten.de/> [acceso el 05/02/2018]

Otto, F. (18/05/2018). AfD klagt gegen Merkels Flüchtlingspolitik vor Verfassungsgericht. *Zeit Online*. <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2018-05/fluechtlinge-angela-merkel-fluechtlingspolitik-klage-verfassungsgericht-afd> [acceso el 17/08/2018]

Peters Pralinen Süßwarenindustrie aus Lippstadt. (n.d.). Wer zu wem. Firmendatenbank. <https://www.wer-zu-wem.de/firma/peters-pralinen.html> [acceso el 18/05/2018]

Peters, D. (25/09/2017). Deutschland ist doch nicht so außergewöhnlich. *Spiegel Online*. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/bundestagswahl-2017-deutschland-ist-doch-nicht-so-aussergewoehnlich-a-1169649.html> [acceso el 05/05/2018]

Rechenberg, W. (20/08/2018). Geschenke an Geschäftspartner und Mitarbeiter. <https://www.rechnungswesen-portal.de/Fachinfo/Steuern/Geschenke.html> [acceso el 04/10/2018]

- Referat für Arbeit und Wirtschaft. (2018). *München. Der Wirtschaftsstandort. Fakten und Zahlen 2018*. [http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/de\\_factsandfigures\\_2018.pdf](http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/de_factsandfigures_2018.pdf) [acceso el 06/05/2018]
- Richter, D., & Ince, H. (20/11/2017). Münchner Armutsbericht: Einwohner dieser Stadtteile sind besonders bedroht. *Tageszeitung*. <https://www.tz.de/muenchen/stadt/muenchner-armutsbericht-buerger-dieser-stadtteile-sind-besonders-bedroht-9374841.html> [acceso el 08/05/2018]
- Ritter Sport auf Wachstumskurs. (26/01/2018). *WirtschaftsWoche*. <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/starkes-auslandsgeschaeft-ritter-sport-auf-wachstumskurs/20895812.html> [acceso el 15/08/2018]
- Ritter Sport. (2018). Familienunternehmen & Werte. [https://www.ritter-sport.de/de/familienunternehmen/zahlen\\_fakten.html](https://www.ritter-sport.de/de/familienunternehmen/zahlen_fakten.html) [acceso el 15/05/2018]
- Schmidt, M. (09/05/2016). München-Klischees im Realitätscheck. <https://yougov.de/news/2016/05/09/so-tickt-munchen/> [acceso el 09/05/2018]
- Schmitz, L. (n.d.). Confiserie Coppeneur et Compagnon GmbH. Alles anders: Mehr als Schokolade. [https://www.ihk-bonn.de/branchena-zservicesregion/die-wirtschaft/die-wirtschaft/die-wirtschaft-einzelansicht/?no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2231&cHash=76966e122e1d58b244780eb4aa5f7fa8](https://www.ihk-bonn.de/branchena-zservicesregion/die-wirtschaft/die-wirtschaft/die-wirtschaft-einzelansicht/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2231&cHash=76966e122e1d58b244780eb4aa5f7fa8) [acceso el 18/05/2018]
- Schoko-Branche erwartet Ansturm. (09/04/2017). *ntv*. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Schoko-Branche-erwartet-Ansturm-article19786550.html> [acceso el 15/05/2018]
- Siems, D. (31/05/2017). Der schleichende Abstieg des Standorts Deutschland. *Die Welt*. <https://www.welt.de/wirtschaft/article165132931/Der-schleichende-Abstieg-des-Standorts-Deutschland.html> [acceso el 09/05/2018]
- Simon, S. (06/12/2016). München wird immer reicher. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/studie-zur-kaufkraft-muenchen-wird-immer-reicher-1.3281973> [acceso el 07/05/2018]
- Spritpreise erreichen Drei-Jahres-Hoch. (16/08/2018). *Frankfurter Allgemeine*. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/spritpreise-erreichen-drei-jahres-hoch-15741068.html> [acceso el 10/09/2018]
- Statista [1]. (2018). *BIP (Bruttoinlandsprodukt) in den Mitgliedsstaaten der EU in jeweiligen Preisen im Jahr 2017 (in Milliarden Euro)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/188776/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-in-den-eu-laendern/> [acceso el 06/05/2018]

- Statista [2]. (2018). *Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2017 (in Milliarden Euro)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/> [acceso el 06/05/2018]
- Statista [3]. (2018). *Produktion von Schokolade und Schokoladewaren in Deutschland nach Produktgruppen in den Jahren 2008 bis 2017*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30030/umfrage/suesswaren-produktion-von-schokolade-schokoladenwaren-seit-2008/> [acceso el 27/10/2018]
- Statista [4]. (2018). *Liköre, Korn & andere Spirituosen*. <https://de.statista.com/outlook/10020600/137/likoere-korn-andere-spirituosen/deutschland#market-marketDriver> [acceso el 06/05/2018]
- Statista [5]. (2018). *Welche Produkte haben Sie seit Januar im Internet bestellt*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/676791/umfrage/beliebteste-warengruppen-beim-online-kauf-in-deutschland/> [acceso el 06/05/2018]
- Statista [6]. (2018). *Ranking der meistgekauften Lebensmittel des täglichen Bedarfs in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2017*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170961/umfrage/in-den-letzten-14-tagen-gekaufte-produkte/> [acceso el 05/05/2018]
- Stengel, E. (01/03/2018). Hachez zieht nach Polen. *Frankfurter Rundschau*. <http://www.fr.de/wirtschaft/schokolade-hachez-zieht-nach-polen-a-1458706> [acceso el 18/05/2018]
- Südbayerische Immobiliengesellschaft. (n.d.) *Karte zur Übersicht über die Stadtteile Münchens*. [Ilustración]. <https://suedbayerische-immobilien.de/Stadtteile-Muenchen-Karte> [acceso el 13/05/2018]
- Timcke, M. (11/09/2017). Von wegen Berlin - Zugezogenen-Hauptstadt ist München. *Berliner Morgenpost*. <https://interaktiv.morgenpost.de/staedtevergleich/> [acceso el 20/08/2018]
- Unternehmerportal. (27/10/2017). Privatentnahmen: Abgrenzung und Behandlung. <https://www.unternehmerportal.info/privatentnahmen-abgrenzung-und-behandlung/> [acceso el 04/10/2018]
- VR. Volksbank Raiffeissenbank. (04/2018). *VR-GründungsKonzept*. ([https://www.vr-bankmodul.de/branchenbriefe/BB\\_Stand\\_2018-04-26/GK001.pdf](https://www.vr-bankmodul.de/branchenbriefe/BB_Stand_2018-04-26/GK001.pdf)) [acceso el 03/07/2018]
- Weber, N. (16/06/2014). Fast jeder Vierte meidet bestimmte Lebensmittel. *Spiegel Online*. <http://www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/gluten-laktose-histamin-23-prozent-klagen-ueber-unvertraeglichkeiten-a-975015.html> [acceso el 05/05/2018]

Wess, S. (29/05/2013). Warum München die nördlichste Stadt Italiens ist. *Die Welt*.  
<https://www.welt.de/regionales/muenchen/article116614658/Warum-Muenchen-die-noerdlichste-Stadt-Italiens-ist.html> [acceso el 21/08/2018]

Wie geht es Europas Staaten. (02/03/2018). <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/wirtschaftsdaten104.html> [acceso el 06/05/2018]

Zukunftsthemen und Innovationen. (n.d.) <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/jugend/neue-ideen/zukunftsthemen-und-innovationen> [acceso el 09/05/2018]

2Sinne. (n.d.). <http://www.2sinne.de/impressum.html>. [acceso el 05/02/2018]

## Anexo 1: Etiquetas

A continuación, presentaré las etiquetas de la caja de nueve unidades que lleva una sola variedad de chocolate.

Ilustración 27: Etiqueta de la variedad del chocolate amargo



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

Ilustración 28: Etiqueta de la variedad del chocolate con leche



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

Ilustración 29: Etiqueta de la variedad del chocolate blanco



Fuente: Elaboración de Juan Cruz

## Anexo 2: Escenario optimista

A continuación, especificaré el escenario optimista explicado en el capítulo 8.17.1. Hay que tener en cuenta que esta situación se simula al mismo nivel de costos unitarios y precios de venta, los gastos de apertura también se mantienen iguales, véase tabla 34. Los gastos en cuanto a transporte o recursos variables sí cambian de acuerdo con las ventas elevadas. La inversión inicial se sitúa en 3.725 euros, que es el aporte de los socios de 3.800 euros menos la inversión en la impresora. Además, todas las cifras van a visualizarse de manera redondeada, excepto el costo unitario y el precio de venta.

Tabla 50: Escenario optimista - Pronóstico de ventas y Market Share

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	9.802	32.346	37.198	74.397	81.837
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	9.153	30.205	34.736	69.471	76.418
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
Venta neta total	78.671 €	259.613 €	298.555 €	597.109 €	656.820 €
Impuesto (7 %)	5.507 €	18.173 €	20.899 €	41.798 €	45.977 €
Venta bruta total	84.177 €	277.786 €	319.453 €	638.907 €	702.798 €
Market Share	0,005 %	0,016 %	0,018 %	0,036 %	0,039 %

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 51: Escenario optimista - Pronóstico de CMV

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	9.802	32.346	37.198	74.397	81.837
Costo unitario	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €	1,35 €
Caja de 9 bombones	9.153	30.205	34.736	69.471	76.418
Costo unitario	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €	3,12 €
Gastos netos totales	41.790 €	137.907 €	158.593 €	317.186 €	348.905 €
Impuesto	5.398 €	17.813 €	20.485 €	40.971 €	45.068 €
Gastos brutos totales	47.188 €	155.720 €	179.078 €	358.157 €	393.973 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 52: Escenario optimista - Gastos de personal

Año	1	2	3	4	5
Gerente	24.000 €	36.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €
Ayudantes	-	21.465 €	28.620 €	14.310 €	21.465 €
Administrativo	-	-	20.328 €	40.656 €	40.656 €
Operario	-	-	-	30.492 €	30.492 €
Total bruto	24.000 €	57.465 €	90.948 €	96.966 €	104.121 €
Aportes (3,6 %)	-	773 €	4.080 €	11.187 €	11.445 €
Contribuciones (32,5 %)	-	6.976 €	13.570 €	19.592 €	21.917 €
Total neto	24.000 €	56.692 €	86.868 €	85.779 €	92.676 €
Cargas sociales	-	7.749 €	17.650 €	30.779 €	33.362 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 53: Escenario optimista - Gastos operativos

Año	1	2	3	4	5
Transporte	159 €	-	-	-	-
Envío externo	-	4.739 €	5.450 €	10.899 €	11.990 €
Recursos variables	66 €	86 €	90 €	99 €	104 €
Total neto	225 €	4.825 €	5.540 €	10.998 €	12.094 €
Impuestos (19 %)	43 €	917 €	1.053 €	2.090 €	2.298 €
Total bruto	268 €	5.741 €	6.593 €	13.088 €	14.392 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 54: Escenario optimista - Gastos de comercialización y administrativos

Año	1	2	3	4	5
Alquiler	4.447 €	5.400 €	14.700 €	24.000 €	24.000 €
Software	161 €	161 €	161 €	161 €	161 €
Accesorios de impresora	49 €	57 €	63 €	62 €	65 €
Publicidad	1.176 €	1.743 €	2.744 €	3.534 €	4.041 €
Asociación profesional	296 €	550 €	630 €	850 €	1.200 €
Cámara de Comercio	-	-	50 €	240 €	260 €
Capacitación	-	50 €	67 €	34 €	50 €
Presente	-	101 €	134 €	134 €	168 €
Total neto	5.834 €	8.062 €	18.549 €	29.014 €	29.946 €
Impuesto (19 %)	263 €	401 €	602 €	746 €	852 €
Total bruto	6.097 €	8.463 €	19.152 €	29.760 €	30.798 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 55: Escenario optimista - Presupuesto de inversión

Inversión	Año 0				Año 2			
	€/ud.	Monto	IVA (19 %)	Total	€/ud.	Monto	IVA (19 %)	Total
Impresora	75 €	75 €	14 €	89 €	-	-	-	-
Máquinas	-	-	-	-	3922 €	11.765 €	2.235 €	14.000 €
Inversión Activos Fijos	-	75 €	14 €	89 €	-	11.765 €	2.235 €	14.000 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 56: Escenario optimista - Presupuesto de amortizaciones

Inversión	Año	Valor inicial	Amortización	Amortización acumulada	Valor final
Equipos (3 años)	0	75 €	-	-	75 €
	1	75 €	25 €	25 €	50 €
	2	50 €	25 €	50 €	25 €
	3	25 €	25 €	75 €	-
	4	-	-	75 €	-
	5	-	-	75 €	-
Muebles y útiles (5 años)	0	-	-	-	-
	1	-	-	-	-
	2	-	-	-	11.765 €
	3	11.765 €	2.353 €	2.353 €	9.412 €
	4	9.412 €	2.353 €	4.706 €	7.059 €
	5	7.059 €	2.353 €	7.059 €	4.706 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 57: Escenario optimista - Impuesto al Valor Agregado

Año	0	1	2	3	4	5
Débito Fiscal	-	5.507 €	18.173 €	20.899 €	41.798 €	45.977 €
Crédito Fiscal	197 €	5.704 €	21.366 €	22.140 €	43.806 €	48.218 €
Saldo técnico a favor del año anterior	-	197 €	394 €	3.588 €	4.829 €	6.837 €
Saldo técnico a favor del contribuyente	197 €	394 €	3.588 €	4.829 €	6.837 €	9.078 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 58: Escenario optimista - Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	-	9.187 €	38.607 €	41.066 €	162.411 €	9.187 €
Aportes Socios	3.800 €	-	-	-	-	-
Cobranzas	-	84.177 €	277.786 €	319.453 €	638.907 €	702.798 €
Total Ingresos	3.800 €	84.177 €	277.786 €	319.453 €	638.907 €	702.798 €
Gastos Arranque	1.148 €	-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	89 €	-	14.000 €	-	-	-
Pagos a Proveedores	-	47.188 €	155.720 €	179.078 €	358.157 €	393.973 €
Sueldos Netos	-	24.000 €	56.692 €	86.868 €	85.779 €	92.676 €
Cargas Sociales	-	-	7.749 €	17.650 €	30.779 €	33.362 €
Gastos operativos	-	268 €	5.741 €	6.593 €	13.088 €	14.392 €
Gastos de Com./Admin.	-	6.097 €	8.463 €	19.152 €	29.760 €	30.798 €
DDJJ Impuesto a las Gan.	-	-	-	7.653 €	-	29.266 €
Total Egresos	1.237 €	77.553 €	248.366 €	316.994 €	517.562 €	594.467 €
Saldo Final	2.563 €	9.187 €	38.607 €	41.066 €	162.411 €	270.742 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 59: Escenario optimista - Estados de Resultados

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	78.671 €	259.613 €	298.555 €	597.109 €	656.820 €
Costo de Ventas	-	41.790 €	137.907 €	158.593 €	317.186 €	348.905 €
Contribución Marginal	-	36.880 €	121.706 €	139.962 €	279.923 €	307.915 €
Gastos Arranque	193 €	193 €	193 €	193 €	193 €	-
Gastos Personal	-	24.000 €	64.441 €	104.518 €	116.558 €	126.038 €
Gastos Operación	-	225 €	4.825 €	5.540 €	10.998 €	12.094 €
Gastos de Com./Admin.	-	5.834 €	8.062 €	18.549 €	29.014 €	29.946 €
EBITDA	- 193 €	6.629 €	44.185 €	11.161 €	123.160 €	139.837 €
Depr./Amort. Activos Fijos	-	25 €	25 €	2.378 €	2.353 €	2.353 €
EBIT	- 193 €	6.604 €	44.160 €	8.783 €	120.807 €	137.484 €
Impuesto a las Ganancias	-	-	- 7.653 €	-	- 29.266 €	- 34.051 €
Resultado Neto	- 193 €	6.604 €	36.507 €	8.783 €	91.541 €	103.434 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 60: Escenario optimista - Balances

Año	0	1	2	3	4	5
Disponibilidades	2.563 €	9.187 €	38.607 €	41.066 €	162.411 €	270.742 €
Crédito Fiscal Impuesto	197 €	394 €	3.588 €	4.829 €	6.837 €	9.078 €
Activo Corriente	2.760 €	9.581 €	42.194 €	45.895 €	169.248 €	279.820 €
Activos Fijos (netos)	75 €	50 €	11.790 €	9.412 €	7.059 €	4.706 €
Gastos Organización	772 €	579 €	386 €	193 €	- €	- €
Activo No Corriente	847 €	629 €	12.176 €	9.605 €	7.059 €	4.706 €
Activo	3.607 €	10.211 €	54.370 €	55.501 €	176.307 €	284.526 €
Imp. Gcias. por pagar	-	-	7.653 €	-	29.266 €	34.051 €
Pasivo Corriente	-	-	7.653 €	-	29.266 €	34.051 €

Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
Pasivo	-	-	7.653 €	-	29.266 €	34.051 €
Capital Social	3.800 €	3.800 €	3.800 €	3.800 €	3.800 €	3.800 €
Resultados Acumulados	- 193 €	6.411 €	42.918 €	51.701 €	143.242 €	246.675 €
Patrimonio Neto	3.607 €	10.211 €	46.718 €	55.501 €	147.042 €	250.475 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 61: Escenario optimista - Capital de Trabajo

Año	0	1	2	3	4	5
Crédito Fiscal Impuesto	197 €	394 €	3.588 €	4.829 €	6.837 €	9.078 €
Activo corriente	197 €	394 €	3.588 €	4.829 €	6.837 €	9.078 €
Imp. Gcias. por pagar	-	-	7.653 €	-	29.266 €	34.051 €
Pasivo corriente	-	-	7.653 €	-	29.266 €	34.051 €
Capital de Trabajo Neto	197 €	394 €	- 4.065 €	4.829 €	- 22.428 €	- 24.973 €
Variación		- 197 €	4.459 €	- 8.894 €	27.257 €	2.544 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 62: Escenario optimista - Datos necesarios para el cálculo del Punto de Equilibrio

Año	1	2	3	4	5
Costo de Mercadería Vendida	41.790 €	137.907 €	158.593 €	317.186 €	348.905 €
Costos Variables	41.790 €	137.907 €	158.593 €	317.186 €	348.905 €
Gastos Personal	24.000 €	64.441 €	104.518 €	116.558 €	126.038 €
Gastos Operación	225 €	4.825 €	5.540 €	10.998 €	12.094 €
Gastos de Com./Admin.	5.834 €	8.062 €	18.549 €	29.014 €	29.946 €
Depr./Amort. Activos Fijos	25 €	25 €	2.378 €	2.353 €	2.353 €
Costos Fijos	30.084 €	77.353 €	130.986 €	158.923 €	170.431 €
Costo Total	71.874 €	215.260 €	289.579 €	476.109 €	519.336 €
Ingresos	78.671 €	259.613 €	298.555 €	597.109 €	656.820 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 63: Escenario optimista - Puntos de Equilibrio y Margen de Seguridad

Año	1	2	3	4	5
Punto de Equilibrio Económico	64.172 €	165.003 €	279.408 €	339.002 €	363.550 €
Punto de Equilibrio Efectivo	64.119 €	164.949 €	274.335 €	333.983 €	358.530 €
Margen de Seguridad	18 %	36 %	6 %	44 %	45 %

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 64: Escenario optimista - Colchón de efectivo mensual

Año	1	2	3	4	5
Colchón de efectivo	2.505 €	6.444 €	10.717 €	13.048 €	14.006 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Para el cálculo del VAN, TIR y Período de Recupero he usado las mismas tasas como en el escenario neutral del capítulo 8.15. Es decir, un  $K_e$  del 15,03 % y la tasa de la perpetuidad del 18 %, así como la tasa de crecimiento del 2 %. Esto da el siguiente resultado en cuanto al Flujo de Fondos, al Valor Terminal y al VAN.

Tabla 65: Escenario optimista - Flujo de Fondos

Año	0	1	2	3	4	5
EBIT	-	6.604 €	44.160 €	8.783 €	120.807 €	6.604 €
Depr./Amort.	-	25 €	25 €	2.378 €	2.353 €	25 €
Gastos Organización	-	193 €	193 €	193 €	193 €	193 €
Impuesto a las Ganancias	-	-	- 7.653 €	-	- 29.266 €	-
Cash Flow operativo	-	6.822 €	36.725 €	11.354 €	94.087 €	6.822 €
Inversión Inicial en CTN	- 3.725 €	-	-	-	-	-
Variación CTN	-	- 197 €	4.459 €	- 8.894 €	27.257 €	2.544 €
Variación CTN	- 3.725 €	- 197 €	4.459 €	- 8.894 €	27.257 €	2.544 €

Continuación de la Tabla 65: Escenario optimista - Flujo de Fondos						
Inversión Inicial en Activos Fijos	- 75 €	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	- 11.765 €	-	-	-
Inversión en Activos Fijos	- 75 €	-	- 11.765 €	-	-	-
Cash Flow de los Activos	- 3.800 €	6.624 €	29.419 €	2.460 €	121.345 €	108.331 €
Valor Terminal	-	-	-	-	-	690.610 €
Cash Flow (Valor Terminal)	- 3.800 €	6.624 €	29.419 €	2.460 €	121.345 €	798.941 €
Factor de descuento	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Cash Flow descontado	- 3.800 €	5.759 €	22.234 €	1.616 €	69.309 €	396.709 €
Cash Flow descontado acumulado	- 3.800 €	1.959 €	24.193 €	25.809 €	95.118 €	491.827 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 66: Escenario optimista - VAN, TIR, Payback, Máxima Exposición, Rentabilidad

Valor Terminal	690.610 €
VAN	491.827 €
TIR	343 %
Período de Repago	0,57 años
Período de Repago descontado	0,66 años
Máxima Exposición	3.800 €
Índice de Rentabilidad	221

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67: Escenario optimista - Indicadores del negocio

Año	1	2	3	4	5
Margen Neto	8 %	14 %	3 %	15 %	16 %
Rotación Activo	7,70	4,77	5,83	3,39	2,31
Leverage	1,00	1,16	1,00	1,20	1,14
ROE	65 %	78 %	16 %	62 %	41 %
ROA	65 %	81 %	16 %	69 %	48 %
Liquidez	-	5,51	-	5,78	8,22

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Escenario pesimista

En este apartado, presentaré el escenario pesimista indicado en el capítulo 8.17.2. Cabe explicar que el precio de venta se mantiene igual como en el escenario neutral, también los gastos de apertura que se pueden ver en la tabla 34. Lo mismo sucede con el presupuesto de inversión y el presupuesto de amortizaciones, véase tablas 33 y 35, debido a que no habrá cambios en los planes de inversión. La inversión inicial se establece en 19.925 euros, que es el aporte social de 20.000 euros menos la inversión en la impresora. Las cifras van a visualizarse de manera redondeada, excepto el costo unitario y el precio de venta.

Tabla 68: Escenario pesimista - Pronóstico de ventas y Market Share

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	5.200	15.769	19.808	27.154	34.308
Precio neto unitario	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €	2,61 €
Caja de 9 bombones	4.676	14.615	18.846	25.769	32.692
Precio neto unitario	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €	5,80 €
Venta neta total	40.692 €	125.927 €	161.006 €	220.333 €	279.158 €
Impuesto (7 %)	2.848 €	8.815 €	11.270 €	15.423 €	19.541 €
Venta bruta total	43.541 €	134.742 €	172.276 €	235.756 €	298.700 €
Market Share	0,0025 %	0,0076 %	0,0097 %	0,0133 %	0,0169 %

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 69: Escenario pesimista - Pronóstico de CMV

Año	1	2	3	4	5
Caja de 3 bombones	5.200	15.769	19.808	27.154	34.308
Costo unitario	1,59 €	1,59 €	1,59 €	1,59 €	1,59 €
Caja de 9 bombones	4.676	14.615	18.846	25.769	32.692
Costo unitario	3,84 €	3,84 €	3,84 €	3,84 €	3,84 €
Gastos netos totales	26.223 €	81.196 €	103.863 €	142.128 €	180.088 €
Impuesto	3.119 €	9.645 €	12.322 €	16.863 €	21.363 €
Gastos brutos totales	29.343 €	90.841 €	116.185 €	158.992 €	201.451 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 70: Escenario pesimista - Gastos de personal

Año	1	2	3	4	5
Gerente	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Ayudantes	-	3.578 €	7.155 €	10.733 €	14.310 €
Total bruto	24.000 €	39.578 €	43.155 €	46.733 €	50.310 €
Aportes (3,6 %)	-	129 €	258 €	386 €	515 €
Contribuciones (32,5 %)	-	1.163 €	2.325 €	3.488 €	4.651 €
Total neto	24.000 €	27.449 €	30.897 €	34.346 €	37.795 €
Cargas sociales	-	1.291 €	2.583 €	3.874 €	5.166 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 71: Escenario pesimista - Gastos operativos

Año	1	2	3	4	5
Transporte	91 €	-	-	-	-
Envío externo	2.388 €	3.064 €	4.191 €	5.313 €	2.388 €
Recursos variables	51 €	56 €	66 €	76 €	89 €
Total neto	142 €	2.445 €	3.129 €	4.267 €	5.402 €
Impuestos (19 %)	27 €	464 €	595 €	811 €	1.026 €
Total bruto	168 €	2.909 €	3.724 €	5.078 €	6.429 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 72: Escenario pesimista - Gastos de comercialización y administrativos

Año	1	2	3	4	5
Alquiler	4.447 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Software	161 €	161 €	161 €	161 €	161 €
Accesorios de impresora	49 €	42 €	52 €	53 €	61 €
Publicidad	1.176 €	1.660 €	2.613 €	3.366 €	3.849 €

Continuación de la Tabla 72: Escenario pesimista - Gastos de comercialización y administrativos					
Asociación profesional	247 €	420 €	500 €	550 €	620 €
Cámara de Comercio	-	-	50 €	52 €	92 €
Capacitación	-	17 €	17 €	34 €	34 €
Presente	-	34 €	34 €	67 €	67 €
Total neto	5.834 €	7.733 €	8.827 €	9.683 €	10.284 €
Impuesto (19 %)	263 €	363 €	547 €	699 €	793 €
Total bruto	6.097 €	8.096 €	9.374 €	10.382 €	11.076 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 73: Escenario pesimista - Impuesto al Valor Agregado

Año	0	1	2	3	4	5
Débito Fiscal	-	2.848 €	8.815 €	11.270 €	15.423 €	19.541 €
Crédito Fiscal	197 €	3.410 €	10.655 €	13.463 €	18.373 €	23.182 €
Saldo técnico a favor del año anterior	-	197 €	758 €	2.598 €	4.791 €	7.741 €
Saldo técnico a favor del contribuyente	197 €	758 €	2.598 €	4.791 €	7.741 €	11.382 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 74: Escenario pesimista - Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	-	18.763 €	2.695 €	5.711 €	15.224 €	38.308 €
Aportes Socios	20.000 €	-	-	-	-	-
Cobranzas	-	43.541 €	134.742 €	172.276 €	235.756 €	298.700 €
Total Ingresos	20.000 €	43.541 €	134.742 €	172.276 €	235.756 €	298.700 €

Continuación de la Tabla 74: Escenario pesimista - Flujo de Caja						
Gastos Arranque	1.148 €	-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	89 €	-	1.139 €	-	-	-
Pagos a Proveedores	-	29.343 €	90.841 €	116.185 €	158.992 €	201.451 €
Sueldos Netos	-	24.000 €	27.449 €	30.897 €	34.346 €	37.795 €
Cargas Sociales	-	-	1.291 €	2.583 €	3.874 €	5.166 €
Gastos operativos	-	168 €	2.909 €	3.724 €	5.078 €	6.429 €
Gastos de Com./Admin.	-	6.097 €	8.096 €	9.374 €	10.382 €	11.076 €
DDJJ Impuesto a las Gan.	-	-	-	-	-	4.025 €
Total Egresos	1.237 €	59.608 €	131.725 €	162.763 €	212.673 €	265.941 €
Saldo Final	18.763 €	2.695 €	5.711 €	15.224 €	38.308 €	71.066 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 75: Escenario pesimista - Estados de Resultados

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	40.692 €	125.927 €	161.006 €	220.333 €	279.158 €
Costo de Ventas	-	26.223 €	81.196 €	103.863 €	142.128 €	180.088 €
Contribución Marginal	-	14.469 €	44.731 €	57.142 €	78.205 €	99.071 €
Gastos Arranque	193 €	193 €	193 €	193 €	193 €	-
Gastos Personal	-	24.000 €	28.740 €	33.480 €	38.221 €	42.961 €
Gastos Operación	-	142 €	2.445 €	3.129 €	4.267 €	5.402 €
Gastos de Com./Admin.	-	5.834 €	7.733 €	8.827 €	9.683 €	10.284 €

Continuación de la Tabla 75: Escenario pesimista - Estados de Resultados						
EBITDA	- 193 €	- 15.699 €	5.620 €	11.512 €	25.841 €	40.424 €
Depr./Amort. Activos Fijos	-	25 €	25 €	216 €	191 €	191 €
EBIT	- 193 €	- 15.724 €	5.595 €	11.296 €	25.650 €	40.233 €
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	- 4.025 €	- 7.145 €
Resultado Neto	- 193 €	- 15.724 €	5.595 €	11.296 €	21.625 €	33.087 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 76: Escenario pesimista - Balances

Año	0	1	2	3	4	5
Disponibilidades	18.763 €	2.695 €	5.711 €	15.224 €	38.308 €	71.066 €
Crédito Fiscal Impuesto	197 €	758 €	2.598 €	4.791 €	7.741 €	11.382 €
Activo Corriente	18.960 €	3.453 €	8.309 €	20.015 €	46.049 €	82.448 €
Activos Fijos (netos)	75 €	50 €	982 €	766 €	575 €	384 €
Gastos Organización	772 €	579 €	386 €	193 €	-	-
Activo No Corriente	847 €	629 €	1.368 €	959 €	575 €	384 €
Activo	19.807 €	4.083 €	9.678 €	20.974 €	46.624 €	82.832 €
Imp. Gcias. por pagar	-	-	-	-	4.025 €	7.145 €
Pasivo Corriente	-	-	-	-	4.025 €	7.145 €
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
Pasivo	-	-	-	-	4.025 €	7.145 €
Capital Social	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Resultados Acumulados	- 193 €	- 15.917 €	- 10.322 €	974 €	22.599 €	55.687 €
Patrimonio Neto	19.807 €	4.083 €	9.678 €	20.974 €	42.599 €	75.687 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 77: Escenario pesimista - Capital de Trabajo

Año	0	1	2	3	4	5
Crédito Fiscal Impuesto	197 €	758 €	2.598 €	4.791 €	7.741 €	11.382 €
Activo corriente	197 €	758 €	2.598 €	4.791 €	7.741 €	11.382 €
Imp. Gcias. por pagar	-	-	-	-	4.025 €	7.145 €
Pasivo corriente	-	-	-	-	4.025 €	7.145 €
Capital de Trabajo Neto	197 €	758 €	2.598 €	4.791 €	3.716 €	4.236 €
Variación	-	- 561 €	- 1.840 €	- 2.193 €	1.075 €	- 520 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 78: Escenario pesimista - Datos necesarios para el cálculo del Punto de Equilibrio

Año	1	2	3	4	5
Costo de Mercadería Vendida	26.223 €	81.196 €	103.863 €	142.128 €	180.088 €
Costos Variables	26.223 €	81.196 €	103.863 €	142.128 €	180.088 €
Gastos Personal	24.000 €	28.740 €	33.480 €	38.221 €	42.961 €
Gastos Operación	142 €	2.445 €	3.129 €	4.267 €	5.402 €
Gastos de Com./Admin.	5.834 €	7.733 €	8.827 €	9.683 €	10.284 €
Depr./Amort. Activos Fijos	25 €	25 €	216 €	191 €	191 €
Costos Fijos	30.000 €	38.943 €	45.653 €	52.362 €	58.838 €
Costo Total	56.224 €	120.139 €	149.516 €	194.490 €	238.926 €
Ingresos	40.692 €	125.927 €	161.006 €	220.333 €	279.158 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 79: Escenario pesimista - Puntos de Equilibrio y Margen de Seguridad

Año	1	2	3	4	5
Punto de Equilibrio Económico	84.373 €	109.632 €	128.632 €	147.523 €	165.792 €
Punto de Equilibrio Efectivo	84.302 €	109.562 €	128.024 €	146.985 €	165.254 €
Margen de Seguridad	- 107 %	13 %	20 %	33 %	41 %

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 80: Escenario pesimista - Colchón de efectivo mensual

Año	1	2	3	4	5
Colchón de efectivo	2.498 €	3.243 €	3.786 €	4.348 €	4.887 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Para calcular el VAN, TIR y Período de Recupero he usado las mismas tasas como en el escenario neutral del capítulo 8.15. Es decir, un  $K_e$  del 15,03 %, la tasa de la perpetuidad del 18 %, y la tasa de crecimiento del 2 %. Esto da el siguiente resultado en cuanto al Flujo de Fondos, al Valor Terminal y al VAN.

Tabla 81: Escenario pesimista - Flujo de Fondos

Año	0	1	2	3	4	5
EBIT	-	- 15.724 €	5.595 €	11.296 €	25.650 €	40.233 €
Depr./Amort.	-	25 €	25 €	216 €	191 €	191 €
Gastos Organización	-	193 €	193 €	193 €	193 €	-
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	- 4.025 €	- 7.145 €
Cash Flow operativo	-	- 15.506 €	5.813 €	11.706 €	22.009 €	33.278 €
Inversión Inicial en CTN	- 19.925 €	-	-	-	-	-
Variación CTN	-	- 561 €	- 1.840 €	- 2.193 €	1.075 €	- 520 €
Variación CTN	- 19.925 €	- 561 €	- 1.840 €	- 2.193 €	1.075 €	- 520 €
Inversión Inicial en Activos Fijos	- 75 €	-	-	-	-	-
Otros desembolsos	-	-	- 957 €	-	-	-
Inversión en Activos Fijos	- 75 €	-	- 957 €	-	-	-
Cash Flow de los Activos	- 20.000 €	- 16.068 €	3.016 €	9.513 €	23.084 €	32.758 €
Valor Terminal	-	-	-	-	-	208.833 €

Continuación de la Tabla 81: Escenario pesimista - Flujo de Fondos						
Cash Flow (Valor Terminal)	- 20.000 €	- 16.068 €	3.016 €	9.513 €	23.084 €	241.591 €
Factor de descuento	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Cash Flow descontado	- 20.000 €	- 13.968 €	2.280 €	6.250 €	13.185 €	119.960 €
Cash Flow descontado acumulado	- 20.000 €	- 33.968 €	- 31.688 €	- 25.438 €	- 12.253 €	107.707 €

Fuente: Adaptación Excel de las clases de Martín Alterson (mayo 2018)

Tabla 82: Escenario pesimista - VAN, TIR, Payback, Máxima Exposición, Rentabilidad

Valor Terminal	208.833 €
VAN	107.707 €
TIR	60 %
Período de Repago	4,01 años
Período de Repago descontado	4,75 años
Máxima Exposición	33.968 €
Índice de Rentabilidad	11,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83: Escenario pesimista - Indicadores del negocio

Año	1	2	3	4	5
Margen Neto	-39%	4%	7%	10%	12%
Rotación Activo	9,97	13,01	7,68	4,73	3,37
Leverage	1,00	1,00	1,00	1,09	1,09
ROE	-385%	58%	54%	51%	44%
ROA	-385%	58%	54%	55%	49%
Liquidez	-	-	-	11,44	11,54

Fuente: Elaboración propia