



Plan de negocios para la creación una empresa de producción de snacks saludables, dirigido
a la población infantil en edad escolar entre 6 y 14 años en las localidades de Usaquén,
Suba y Engativá

Carlos Alberto Rojas Méndez

Luis Fernando Rivera Gallardo

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Administración MBA

Bogotá 03 de Junio de 2021

Plan de negocios para la creación una empresa de producción de snacks saludables dirigido,
a la población infantil en edad escolar entre 6 y 14 años en las localidades de Usaquén,
Suba y Engativá.

Carlos Alberto Rojas Méndez

Luis Fernando Rivera Gallardo

Plan Negocios para optar por el Título de Magister en Administración MBA

Tutores Académicos

Diego Antonio Sierra

Roció Suarez Alarcón

Directora del Programa

Helga Ofelia Dworaczek

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración MBA

Bogotá 2021

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso la oportunidad de realizar este programa de estudios, que representa un reto en nuestras carreras profesionales.

A nuestras familias por darnos el apoyo constante, en la consecución de nuestros logros.

A los profesores Diego Antonio Sierra y Roció Suarez Alarcón por guiarnos académicamente en la culminación del plan de negocios.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Título del Proyecto	11
Objetivos.....	11
General.....	11
Específicos	11
Justificación del proyecto	12
Conceptos:.....	15
Normatividad: (INVIMA, 2020).....	16
Diseño metodológico.....	19
Enfoque	19
Tipo o Alcance de la Investigación.....	19
Instrumentos de Recolección de información.....	20
Tipo de análisis	20
Diseño del marco metodológico	20
Modelo de negocio	20
Descripción del Negocio	22
Diseño Operacional	23
Organigrama.....	23
Actividades organizacionales.....	25
Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.....	27
Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales:.....	31
Indicadores de Gestión.....	31
Plan de operaciones.....	32
Análisis de la competencia	33
Plan de marketing.....	33
Mercado meta.....	33
Relación con el cliente	34
Investigación del Producto o Servicio	34
Estrategias y planes de acción.....	35
Marketing mix.....	37
Fidelización.....	39
Política Posventa.....	39
Responsabilidad Social Empresarial:.....	40
Estrategia de logística y distribución, Canales de distribución.....	40

Socios Claves:	40
Estructura de costos	42
Gastos de venta	42
Gastos de Administración	42
Costos de producción	43
Inversión total	43
Estudio Financiero	44
Precio del Producto	44
Presupuesto	44
Flujo de caja explicado a 5 años como mínimo	46
Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios.....	46
Capital de Inversión	47
Financiamiento necesario.....	47
Indicadores de Evaluación Financiera	47
Razones Financieras.....	48
Punto de Equilibrio	48
Reparto de Utilidades.....	49
Aspectos Legales	49
Creación de empresa	49
Propiedad Intelectual: No aplica.....	49
Obligaciones tributarias	49
Contratos	50
Participación de los socios	50
Estudio de viabilidad ambiental	50
Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	53
Anexos.....	56

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA.....	29
Tabla 2. Matriz DOFA.....	30
Tabla 3. Cuadro de mando integral	31
Tabla 4. Tamaño de las poblaciones por localidad.....	33
Tabla 5. Proyección de crecimiento poblacional.....	34
Tabla 6. Proyecciones para el establecimiento del mercado meta.	34
Tabla 7. Comparativo de precio Snacks.	39
Tabla 8. Proyección de precios 5 años.	39

Tabla 9. Política de Inventarios y recuperación de cartera.....	40
Tabla 10. Proyección gastos de venta.....	42
Tabla 11. Proyección de Gastos Administrativos.....	43
Tabla 12. Costos de producción en 5 años.	43
Tabla 12. Descripción de Inversiones.....	44
Tabla 14. Presupuesto.....	45
Tabla 15. Proyección el flujo de caja a 5 años.	46
Tabla 16. Estados financieros preliminares.....	47
Tabla 17. Indicadores financieros.....	48
Tabla 18. Razones financieras.....	48
Tabla 19. Punto de Equilibrio.....	49

Índice de Figuras

Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow.....	14
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	24
Figura 3. Tamaño del mercado de snack en Colombia.....	27
Figura 4. Comportamiento de los canales de distribución de 2015-2020	28
Figura 5. Tamaño de la competencia.....	28
Figura 6. Proceso de producción de fruta Liofilizada	32

Anexos

Anexo 1. Modelo de CANVAS.....	56
Anexo 2. Perfiles profesionales.....	56
Anexo 3. Encuesta Sobre Snacks.	67
Anexo 4. Modelo Financiero en Excel.....	69

Resumen

La obesidad infantil es uno de los problemas de salud pública más graves del siglo XXI. Es mundial y está afectando progresivamente a muchos países de bajos y medianos ingresos.

La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad infantil está influenciada directamente por el desequilibrio entre la ingesta y el gasto calórico. El aumento mundial del sobrepeso y la obesidad infantil es atribuible a varios factores, tales como:

Hábitos de consumo poco saludables, a través de comidas con alto contenido de azúcar y grasas, pero con escasas vitaminas, minerales y fibras, consumo de snacks con alto contenido en sodio, principalmente proveniente de alimentos empaquetados.

Los niños obesos tienen más probabilidades de desarrollar una serie de problemas de salud en la edad adulta, entre ellos, diabetes e hipertensión arterial.

El consumo de alimentos empaquetados en niños en edad escolar está influenciado por la practicidad de estos, el alto volumen y alternativas en el mercado y el poco conocimiento que tienen algunos padres de los daños a la salud que genera.

De esta manera nace la idea de hacer un plan de negocios para la creación de una empresa de snacks saludables; bajo proceso de liofilización de frutas, ofreciendo una alternativa de consumo para los niños en edad escolar, y a su vez representa una oportunidad de tomar parte del mercado de los snacks en Colombia.

La liofilización de frutas es un proceso de sublimación en la cual, se puede lograr un snack con excelentes características organolépticas y rico en nutrientes, que se hace atractivo como snacks para los niños.

El plan de negocios corresponde a un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental transeccional, para la determinación del tamaño de mercado, se seleccionaron las localidades de Usaquén, Suba y Engativá de la Ciudad de Bogotá, se utilizaron datos provenientes de una encuesta a padres de niños en edad escolar y data estadística del censo en la ciudad de Bogotá, aportada por el DANE, y algunas referencias de organismos distritales como la secretaria de educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá .

Los resultados obtenidos luego de realizar el modelo financiero del plan de negocios indican que es viable crear una empresa para la manufactura de snacks saludables a base de fruta liofilizada.

Palabras Claves: Obesidad Infantil, Alimentos empaquetados, snacks, liofilización

Abstract

Childhood obesity is one of the most serious public health problems of the 21st century. The problem is global and is progressively affecting many low- and middle-income countries, especially in urban areas.

The root cause of childhood overweight and obesity is directly influenced by the imbalance between caloric intake and expenditure. The global increase in childhood overweight and obesity is attributable to several factors, such as:

Unhealthy consumption habits, through foods high in sugar and fat, but low in vitamins, minerals and fiber, consumption of snacks with high sodium content, mainly from packaged foods (snacks).

Obese children are more likely to develop a number of health problems in their adulthood. Among them: heart disease; insulin resistance (often an early sign of impending diabetes), among other heart conditions.

The consumption of packaged foods in school-age children is influenced by the practicality of these, the high volume and alternatives on the market and the lack of knowledge from parents on the damage to health that it generates.

This idea came up in order to provide a business plan to launch a healthy snack company, under the lyophilization process of fruits, offering an alternative to consumption for school-age children, and in turn represents an opportunity to take part of the snack market in Colombia.

Lyophilization of fruits is a sublimation process in which a snack can be achieved with excellent organoleptic characteristics and rich in nutrients, which is as attractive as the most seen snacks for children.

The business plan corresponds to a quantitative approach, the type of research is non-experimental, cross-sectional, to determine the market size, the locations of Usaquén, Suba and Engativá of the City of Bogotá were selected, the survey data from parents of school-age children and statistical data from the last census in the city of Bogotá, as well as some references from organizations, such as, DANE.

The results obtained after carrying out the financial model of the business plan indicates that it is feasible to create a company to manufacture healthy snacks based on lyophilized fruit.

Keywords: Childhood obesity, packaged foods, snacks, lyophilization

Introducción

Según cifras de la OMS (Organización Mundial de la Salud), se calcula que, en 2016, más de 41 millones de niños menores de cinco años en todo el mundo tenían sobrepeso o eran obesos. Cerca de la mitad de los niños menores de cinco años con sobrepeso u obesidad vivían en Asia y una cuarta parte vivían en África. (OMS- Organización Mundial de la Salud, 2017)

La obesidad infantil obedece principalmente, al consumo de snacks poco saludables en los niños de edad escolar, alimentos con alto contenido calórico, saturados en grasas y con alto contenido de sal.

La obesidad infantil también repercute en el desarrollo emocional de los niños, trayendo como consecuencia depresión y aislamiento de los grupos de niños de la misma edad.

De esta manera surge la idea de formular el plan de negocios para una empresa de producción de snacks saludables en atención a la población infantil en edad escolar, teniendo como nicho de mercado, las localidades de Suba, Usaquén y Engativá, de la ciudad de Bogotá. Para el proceso de producción de snacks saludables, se ha seleccionado la liofilización de frutas.

La liofilización se basa en el fenómeno físico de sublimación del agua y los elementos acuoso-orgánicos que estén congelados; estos se subliman directamente a vapor sin pasar por el estado líquido. Siendo uno de los procesos más nobles en la conservación de alimentos, el cual involucra dos de los métodos más utilizados en la preservación, como lo son la congelación y la deshidratación. No requiere el uso de conservantes o procesos químicos, para lograr la estabilidad de los alimentos.

Para este proyecto se seleccionaron las localidades de Usaquén, Suba y Engativá, en la cual a través de data estadística y una encuesta a padres de familia se construyó el tamaño del

mercado, el cual representa una población de 345.395 ¹niños en edad escolar, el crecimiento de la población proyectado para 5 años.

Para validar el concepto de negocio, se utiliza el modelo desarrollado por Alex Osterwalder “CANVAS”, que busca la descripción de los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Se realizó un análisis DOFA, a través, del cual se determinó que la colocación del producto de Fruta Liofilizada, será realizada en tiendas de barrio, supermercados independientes y hard discount, bajo un esquema tercerizado.

El modelo financiero desarrollado para este proyecto se hace con un precio inicial del producto de \$2100 por paquete de 50 gramos, este precio es el resultado del análisis hecho a través de la encuesta a padres de familia, donde manifiestan su intención de compra, por ser un producto saludable y novedoso en el mercado.

Todas las variables del modelo financiero se calcularon a mediano plazo, con influencia de precios corrientes tomando como base la proyección macroeconómica realizada por Bancolombia².

Una de las inversiones más importantes para el proyecto, es el equipo de Liofilización, el cual tiene un costo de \$ 629.948.000, y cuya capacidad fue calculada para poder lograr la producción por año que son al año 1; 762.813 paquetes de 50 gramos, dado que este tamaño es la referencia de mayor consumo para los snacks de paquete.

Para el establecimiento del mercado meta, se toma como base el crecimiento población en Colombia, considerando el porcentaje de consumo de alimentos ultra procesados del 30%, y estableciendo un 10% como meta de alcance en el mercado para el producto. El consumo per

¹ Caracterización del sector educativo año 2017, Alcaldía Mayor de Bogotá página 11.

² Valores Bancolombia

cápita de snacks se establece en 5,9 paquetes por mes, lo que genera un consumo anual de 71 paquetes por/año por persona.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere una financiación de \$830.272.294, que equivale al 70% de la inversión inicial, los cuales se tomarán a un plazo de 10 años, que es el plazo convencional de un crédito de adquisición de maquinaria para empresas.

El proyecto genera un VPN positivo con una TIR del 20,5% el cual es mayor a la tasa WACC del 11,98%. Con esto podemos encontrar que el proyecto es viable financiera y económicamente.

Título del Proyecto

Plan de negocios para la creación una empresa de producción de snacks saludables dirigido a la población infantil en edad escolar entre 6 y 11 años en las localidades de Usaquén, Suba y Engativá en la Ciudad de Bogotá Colombia.

Objetivos

General

Formular el plan de negocios para una empresa de producción de snacks, con la finalidad de ofrecer una alternativa saludable a la población infantil en edad escolar, en las localidades de Suba, Usaquén y Engativá en la ciudad de Bogotá.

Específicos

- Identificar el mercado meta para el plan de negocios, mediante un enfoque cuantitativo, a través de una investigación no experimental transeccional.
- Establecer el concepto del negocio a través del modelo CANVAS, determinando los requerimientos técnicos mínimos para llevar a cabo el proyecto.

- Realizar el estudio financiero, con la finalidad de corroborar la viabilidad económica del proyecto.

Justificación del proyecto

El desarrollo de este trabajo busca elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de producción de snacks saludables, dirigido a la población infantil en edad escolar entre 6 y 11 años en las localidades de Usaquén, Suba y Engativá, buscando generar una alternativa, a través de un producto novedoso, y atractivo para el consumo de los niños.

Con el desarrollo de este plan de negocios, se tiene como objetivo mostrar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de snacks saludables a base de fruta liofilizada orientado a los niños en edad escolar.

La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad infantil está influenciada por hábitos de consumo de productos poco saludables, asociado a un tema cultural, y a la alta disponibilidad de este tipo de productos en el mercado. Así mismo, la falta de actividad física (sedentarismo), debido al aumento de actividades de entretenimiento en casa, como video juegos y exceso de televisión.

Según cifras de la OMS (Organización Mundial de la Salud), se calcula que, en 2016, más de 41 millones de niños menores de cinco años en todo el mundo tenían sobrepeso o eran obesos.

En América Latina más de 4 millones de niños sufren de sobrepeso, lo que equivale al 7,5 % de la población infantil de la región. El crecimiento del sobrepeso u obesidad es evidente, dado que, en 1990, la tasa de obesidad era del 6,2% mientras que en el año 2018 fue del 7,5%, estando por encima de la tasa mundial que es del 5,9%. Este indicador se refleja como consecuencia de un consumo de energía que supera las necesidades energéticas de los niños, los malos hábitos alimenticios y la falta de actividad física.

En Colombia de acuerdo con la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional 2015 (ENSIN), el exceso de peso en los menores en edad escolar se incrementó de 18,8% en 2010 a 24,4% en 2015.

Una vez revisado estos datos se establece la viabilidad para producir un snack saludable, ofreciendo una alternativa a los padres de familia, para la nutrición de sus hijos y validando el concepto de negocio que se pretende desarrollar a través del presente trabajo.

Marco Teórico

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa

Este plan de negocios es un producto novedoso, debido a su enfoque a snacks saludable, a través del proceso de liofilización.

El producto viene a cubrir de manera saludable las necesidades alimenticias de los niños en edad escolar, de esta manera se tienen una alternativa para reducir el consumo de los productos ultra procesados, que contribuyen a la obesidad infantil.

El proyecto de fabricación de snacks saludables dirigido a niños en edad escolar tiene un objeto social contribuir a la salud infantil, incluso a nivel emocional y por supuesto económico. En este orden de ideas, el impacto del proyecto se asocia a comprender el comportamiento humano a través de conocer las motivaciones del ser, como lo expresa Abraham Maslow.

“ Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide, figura 1.

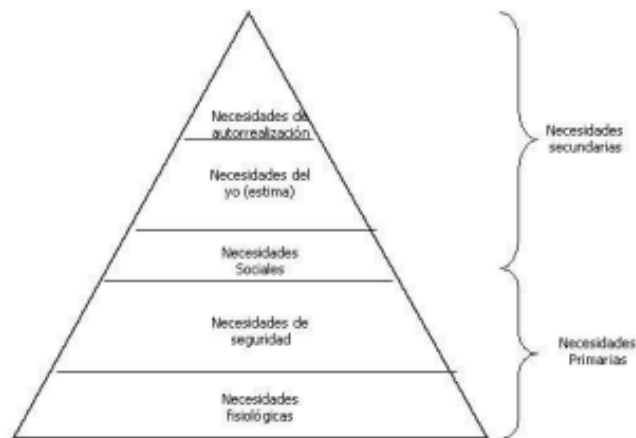


Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow

Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas” (Campos Doria, 2003, pág. 75)

Es así que el plan de negocios busca satisfacer las necesidades de la población infantil, a través de un producto saludable, a base de frutas liofilizadas.

La liofilización se basa en el fenómeno físico de sublimación del agua, o bien de un disolvente orgánico o de mezclas acuoso-orgánicas que estén congeladas; el disolvente congelado sublima directamente a vapor sin pasar por el estado líquido. Habitualmente, cuando se trabaja con alimentos, proteínas o material biológico, el disolvente a eliminar es agua (Universidad de Barcelona, 2018).

Así mismo Manfred Max-Neef, establece el desarrollo a escalas humanas, “La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales” (Neef, 1986, pág. 25), por ende el producto busca una mayor penetración en el mercado a través de un precio competitivo, teniendo en cuenta que este producto es novedoso y al mismo tiempo, proporciona a los padres una alternativa para contribuir de manera saludable con la nutrición de sus hijos.

Cada día se hace más evidente la importancia que tiene la creación de empresas sobre la dinámica de crecimiento económico y el desarrollo social de las naciones, motivando a los estados y organismos no gubernamentales a dedicarle recursos y acciones concretas, en la

construcción de ecosistemas emprendedores, para incentivar el fortalecimiento de la creación de empresas.

“La vida de las organizaciones, al igual que los demás seres vivos, evoluciona de manera coherente y predecible a través una serie de etapas identificables y con características propias, que en su conjunto conforman el concepto de ciclo vital”. (King y Salomón, 2004) (Escobar, 2014, págs. 237-262)

El ciclo de vida organizacional está conformado por seis etapas, en cada una se presenta una crisis o revolución y su solución determina el paso hacia la siguiente etapa de evolución, de allí nace el termino start up, que identifica emprendimientos dinámicos, es decir empresas nacientes con alto potencial de valor agregado innovación y crecimiento.

El presente plan de negocios adicionalmente potencializa el aprovechamiento de frutas que son consideradas productos no comercializables, por defectos menores, los cuales pueden ser eliminados en los procesos de acondicionamiento y selección de la fruta para el proceso de liofilización.

Conceptos:

Obesidad Infantil: El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que supone un riesgo para la salud, se llama obesidad infantil al fenómeno explicado anteriormente, cuando se presenta en niños en edad escolar. (OMS- Organización Mundial de la Salud, 2017)

Alimentos ultra procesados: Los alimentos ultra procesados son formulaciones industriales principalmente a base de sustancias extraídas o derivadas de alimentos, además de aditivos y cosméticos que dan color, sabor o textura para intentar imitar a los alimentos. Estos productos están nutricionalmente desequilibrados. Tienen un elevado contenido en azúcares libres, grasa total, grasas saturadas y sodio, y un bajo contenido en proteína, fibra alimentaria, minerales y vitaminas, en comparación con los productos, platos y comidas sin procesar o mínimamente procesados. (Organización Panamericana de la Salud, 2019)

Snacks: Los snacks son un tipo de alimento que generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer.

Estos alimentos contienen a menudo cantidades importantes de edulcorantes, conservantes, saborizantes, condimentos, sal, y otros ingredientes sabrosos, como el chocolate y cacahuets (maníes). Muchas veces son clasificados como "comida basura" al tener poco o ningún valor nutricional, exceso de aditivos, y no contribuir a la salud general. (Wikipedia, 2020)

Snacks Saludables: Un snack saludable es aquél compuesto por alimentos o ingredientes saludables (con vitaminas, minerales, fibra, grasas saludables, hidratos de carbono complejos y proteínas vegetales) y no tiene componentes que afecten la salud. (Plato, 2016)

Liofilización:

La liofilización es un proceso que tiene como objetivo separar el agua de un producto, mediante congelación y posterior sublimación del hielo a presión reducida. La liofilización es el proceso más suave para secar productos y es el mejor método para secar compuestos orgánicos o inorgánicos sin alterar su composición cualitativa o cuantitativa.

El proceso de liofilización se realiza a vacío y a baja temperatura y así, por ejemplo, es posible evitar la desnaturalización de las proteínas.

Los alimentos se convierten en productos secos, evitando el paso por su fase líquida, y en consecuencia los cambios enzimáticos, biológicos y químicos, manteniendo sus propiedades nutricionales. (Universidad de Barcelona, 2014)

Normatividad: (INVIMA, 2020)

La elaboración de alimentos debe cumplir con la siguiente normatividad ante la entidad de control que, para nuestro caso en la fabricación y comercialización de alimentos de consumo humano, es el INVIMA.

ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN

CÓDIGOS Y ESTATUTOS

2002

LEY 769 De 2002 - Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones. Corregida. Diario Oficial No. 44.932; Art. 131 Lit. b:

1979

Ley 9 De 1979 - Por la cual se dictan medidas sanitarias; arts. 278 a 282
Artículo 278: Los vehículos destinados al transporte de alimentos, bebidas y materias primas, deberán ser diseñados y construidos en forma que protejan los productos de contaminaciones y aseguren su correcta conservación. Además, deberán conservarse siempre en excelentes condiciones de higiene. El Ministerio de Salud<1> reglamentará las condiciones higiénico-sanitarias que deben cumplir.
Artículo 282: Los recipientes o implementos que se utilicen para el transporte de alimentos o bebidas deberán estar siempre en condiciones higiénicas.

DECRETOS

2012

DECRETO 19 De 2012 - Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública; Art. 126: NOTIFICACIÓN SANITARIA, PERMISO SANITARIO O REGISTRO SANITARIO. Los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social, dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia del presente decreto.

RESOLUCIONES

2013

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

Resolución 2674 De 2013 Msps - Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto-ley 19 de 2012 y se dictan otras disposiciones, "por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública"; arts. 27 a 32, correspondientes a:
ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS Y MATERIAS PRIMAS PARA ALIMENTOS.

2004

MINISTERIO DE TRANSPORTE

Resolución 2505 De 2004 Mt - Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles

REQUISITOS HIGIÉNICOS DE FABRICACION DE ALIMENTOS

DECRETOS

2012

DECRETO 19 De 2012 - Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública; Art. 126

1997

Decreto 3075 De 1997 - Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones; arts. 16 a 21

2002

Decreto 60 De 2002 - Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación

RESOLUCIONES

2013

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

Resolución 2674 De 2013 Msp - Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto-ley 19 de 2012 y se dictan otras disposiciones, "por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública"; arts. 15 a 20

2012

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

Resolución 683 De 2012 Msp - Por medio de la cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano; arts. 9o., 10

CONTROL DE CALIDAD Y ASEGURAMIENTO

DECRETOS

2012

DECRETO 19 De 2012 - Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública; Art. 126

2003

Decreto 1175 De 2003 - Por medio del cual se modifica parcialmente el decreto 3075 de 1997 - regulación de las actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos

1997

Decreto 3075 De 1997 - Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones; arts. 22 a 27

RESOLUCIONES

2013

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

Resolución 2674 De 2013 Msp - Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto-ley 19 de 2012 y se dictan otras disposiciones, "por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública"; arts. 21 a 25

2012

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

Resolución 683 De 2012 Msps - Por medio de la cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano; arts. 11, 12

ELABORACIÓN, PROCESO Y EXPENDIO.

CÓDIGOS Y ESTATUTOS

1979

Ley 9 De 1979 - Por la cual se dictan medidas sanitarias; arts. 255 a 265

DECRETOS

1997

DECRETO 3075 De 1997 - Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones; Art. 7o.

Fuente: (INVIMA, 2020)

Diseño metodológico

Enfoque

El plan de negocios corresponde a un enfoque cuantitativo. Como lo menciona (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014), el enfoque cuantitativo representa, un conjunto de procesos, secuencial y probatorio.

Cada etapa precede a la siguiente es decir el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna etapa.

El plan de negocios en su estructura natural se compone de 5 etapas, las cuales son; el estudio de mercado, el estudio técnico, el administrativo, legal y el estudio financiero, que busca identificar la viabilidad o no del proyecto.

Tipo o Alcance de la Investigación

Tipo de Investigación: No experimental, transeccional descriptiva.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Instrumentos de Recolección de información

Entrevista
Sondeo
Documental

Tipo de análisis

Dado que el enfoque de la investigación es cuantitativo, el análisis de los datos es cuantitativo igualmente.

Diseño del marco metodológico

Diseño metodológico: la metodología a seguir para el desarrollo del proyecto está dividida en las siguientes fases:

Fase 1: Determinar a través de datos oficiales la población de los niños en edad escolar entre los 6 y los 14 años, en las localidades de Usaquén, Suba y Engativá, en la ciudad de Bogotá.

Fase 2-. Determinar el tamaño del mercado.

Fase 3-. Formulación de un proceso de transformación Liofilización de fruta, para la obtención de un snack saludable

Fase 4-. Análisis financiero del proyecto

Modelo de negocio

El modelo de negocio se realizó basado el modelo de CANVAS, el cual se puede representar de la siguiente manera.

1-. Segmentos de Mercado – (Cliente): Padres de familia que desean y están dispuestos a adquirir alimentos sanos para sus hijos, en edad infantil entre 6 y 14 años, de las localidades de Usaquén, Suba y Engativá.

2-. Propuesta de valor: Snack a base de fruta liofilizada, como alternativa saludable y atractiva, en el consumo de paquetes.

3-. Canales:

- Vía web
- Hard discount
- Tiendas de barrio
- Colegios
- Organizaciones de concientización consumo saludable

4-. Relación con el cliente:

- Atención personalizada.
- Política de Cartera
- Campañas en colegios.
- Interacción vía web.

5-. Fuentes de ingreso: Venta de productos

6-. Recursos claves

- Instalación fabril
- Recursos humano
- Procesos tecnológicos especializado
- Recursos financieros

7-. Actividades claves:

- Procesos especializados de manufactura.
- Diseño de producto
- Control de Calidad

- Ventas y marketing
- Distribución

8-. Socios claves:

- Productores de frutas. (Suministro de materia prima, confiabilidad, contratos a largo plazo)
- Transportistas.
- Fabricantes de maquinaria.
- Fabricantes de empaques.
- Proveedor de Marketing
- Distribuidores.
- Puntos de venta.
- Consumidor final.
- Bancos.

9-. Estructuras de costos:

- Costos fijos
 - Salarios.
 - Pago de renta
 - Costos de planta.
- Costos variables
 - Materia prima
 - Servicios
- Costos financieros

Descripción del Negocio

- Planeación Estratégica; La planeación estratégica es el proceso de gestión que permite a las organizaciones definir y establecer los objetivos que se pretende lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos. Esto teniendo como premisa una mejor toma de decisiones y la intención de aportar un rumbo a la empresa.
- Filosofía: *Nuestra filosofía del negocio está basada en el mantenimiento de altos estándares éticos en las relaciones externas e internas para obtener el máximo éxito.*

Misión: Fabricamos snacks saludables de alta calidad, que permiten atender las necesidades de nutrición de niños en edad escolar, contribuyendo a una vida saludable con responsabilidad social.

- *Visión: Somos reconocidos como una empresa líder en la producción de snacks saludables, con altos estándares de calidad.*
- *Valor:*

Nuestra empresa está comprometida con la calidad de nuestros productos

Diseño Operacional

Organigrama

En la figura 2, se muestra el organigrama propuesto para la empresa resultante del plan de negocios. La cual corresponde a una estructura por equipos, orientada a facilitar a las organizaciones, su adaptación rápida, este tipo de organización mejora su efectividad operativa y crea una ventaja competitiva, además aumenta la comunicación dentro de la organización

Los departamentos de contabilidad, gestión de la calidad, seguridad ocupacional y ambiente (HSEQ) se contratarán a través de compañías outsourcing, de esta manera se evitan costos fijos y se logran los objetivos de implementación de ambos sistemas en muy corto tiempo.

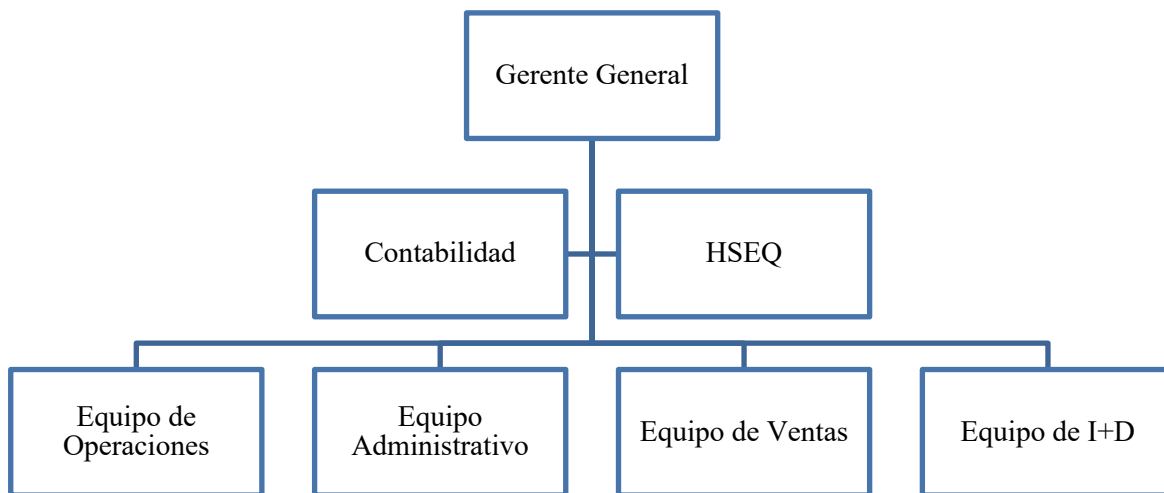


Figura 2. Organigrama de la empresa

Las organizaciones basadas en equipos delegan actividades de gestión en sus empleados y promueven la toma de decisiones colectiva. Esto da a los gerentes más tiempo para invertir en recolectar y analizar la información antes de tomar decisiones clave.

Las organizaciones basadas en equipos dividen las responsabilidades entre los equipos de nivel superior e inferior. Los equipos de nivel superior son responsables de la gestión de actividades que tienen un “efecto dramático y de largo alcance en la empresa”, mientras que los equipos de menor nivel son responsables de la gestión de actividades relacionadas con las actividades cotidianas. Al potenciar a los empleados para que tomen decisiones y delegarles responsabilidades, se crea un sentido de propiedad en la organización y aumenta la lealtad hacia la organización. (Los Recursos Humanos, 2017)

Actividades organizacionales

Gerente General – Perfil del Cargo.

1. NOMBRE DEL CARGO	2. DEPENDENCIA
Gerente General	Junta de Socios
3. NIVEL DE AUTORIDAD	
Jefe directo:	Junta de Socios
Personal a cargo:	Toda la Organización
4. OBJETO DEL CARGO	
Cumplir con el plan estratégico de la organización propuesto por la Junta de socios en las áreas comercial, operativa y desarrollo, de acuerdo a las necesidades de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos financieros, comerciales, técnicos, logísticos y organizacionales del plan de negocios.	
5. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contabilidad] GG --- HSEQ[HSEQ] GG --- EO[Equipo de Operaciones] GG --- EA[Equipo Administrativo] GG --- EV[Equipo de Ventas] GG --- EI+D[Equipo de I+D] </pre>	
6. FORMACIÓN ACADÉMICA	
6.1. PROFESIONAL	
Ingeniero Industrial, Químico o Mecánico	
6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA	
Especialista o magister en el área de Gerencia de Operaciones y/o Gerencia de Proyectos	

7. HABILIDADES

- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Motivación al Personal
- Conciencia organizacional
- Compromiso
- Innovación
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Alta adaptabilidad-Flexibilidad
- Impacto e influencia en el equipo
- Confianza en sí mismo
- Tolerancia a la presión

8. EXPERIENCIA (en cargos similares)

Mínimo 5 años como Gerente a cargo de empresas de manufactura de productos alimenticios

9. HORARIO DE TRABAJO

Lunes a Viernes de 7:30- 12: 00 y de 1:00 a 4:30 pm, con disponibilidad total los fines de semana.

10. FUNCIONES

- Actuar como agente de cambio e impulsar el trabajo en equipo.
- Velar por la correcta asignación y óptima utilización de los recursos asignados.
- Supervisar el personal para orientar sus acciones y motivar el aprendizaje y mejoramiento continuo.
- Diseñar, impulsar y desarrollar el plan de negocios aprobado por la junta de socios
- Responsable del buen desarrollo de la planeación en lo referente a infraestructura, negocios, finanzas, I+D y operaciones
- Dirigir la implementación de un sistema de calidad basado en ISO 9001: 2015, de los procesos bajo su responsabilidad.
- Resolver problemas en forma conjunta con la Junta de Socios, constituyendo una instancia de diálogo y negociación que permita incrementar las capacidades resolutivas y fortalecer el ejercicio de competencias.
- Cumplir con las disposiciones legales, normas técnicas y procedimientos administrativos establecidos, relacionados con el desempeño de sus funciones.
- Responder ante el plan de negocios aprobado, desarrollar el plan de acción y elaborar su respectivo seguimiento en los objetivos por área.
- Diligenciar las bases de datos e informes que sean obligatorios para el respectivo cumplimiento de las actividades.
- Mantener un constante análisis de la situación actual de la empresa y los cambios del entorno, trabajando en conjunto con la filosofía, las estrategias, la estructura, la cultura y los procesos para conducir de la forma más adecuada la organización.

Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales

La gestión estratégica de la empresa se hará haciendo inicialmente un análisis DOFA, luego se procederá con la formulación de estrategias, ejecución y evaluación de las estrategias, que permitan alcanzar las metas propuestas. Tabla 1

El tamaño del mercado de snacks ha mostrado crecimiento constante los últimos catorce años, con proyección de crecimiento para los próximos 5 años. (ver figura 3)

Sales of Savoury Snacks

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2006-2025

3515

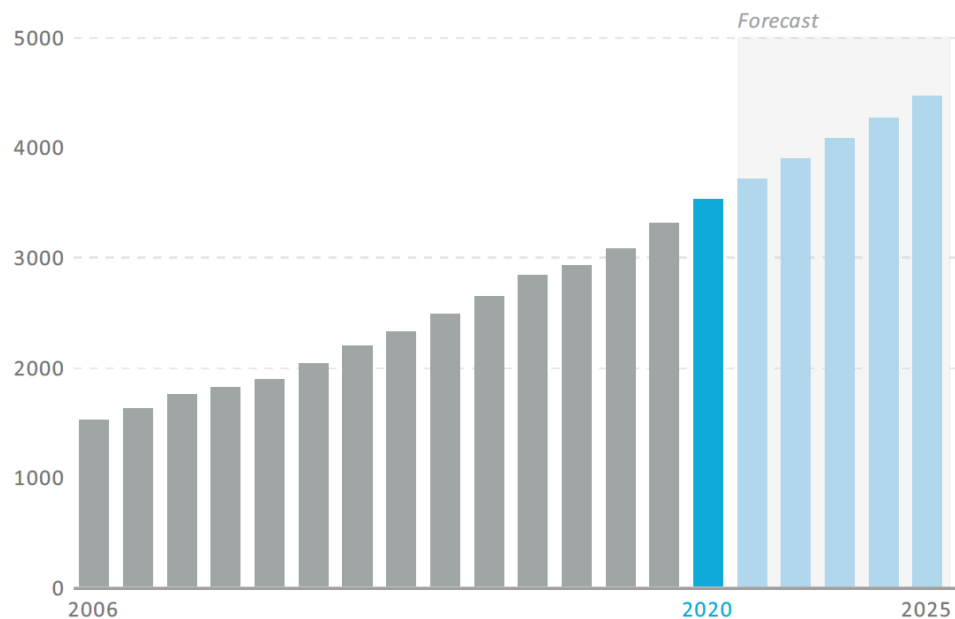


Figura 3. Tamaño del mercado de snack en Colombia

Fuente: (Euromonitor Internacional, 2020)

Observando la tendencia de crecimiento que ha mostrado las tiendas hard discount (ver figura 4), dentro del canal minorista, hemos apuntado a que el producto compita dentro de este.

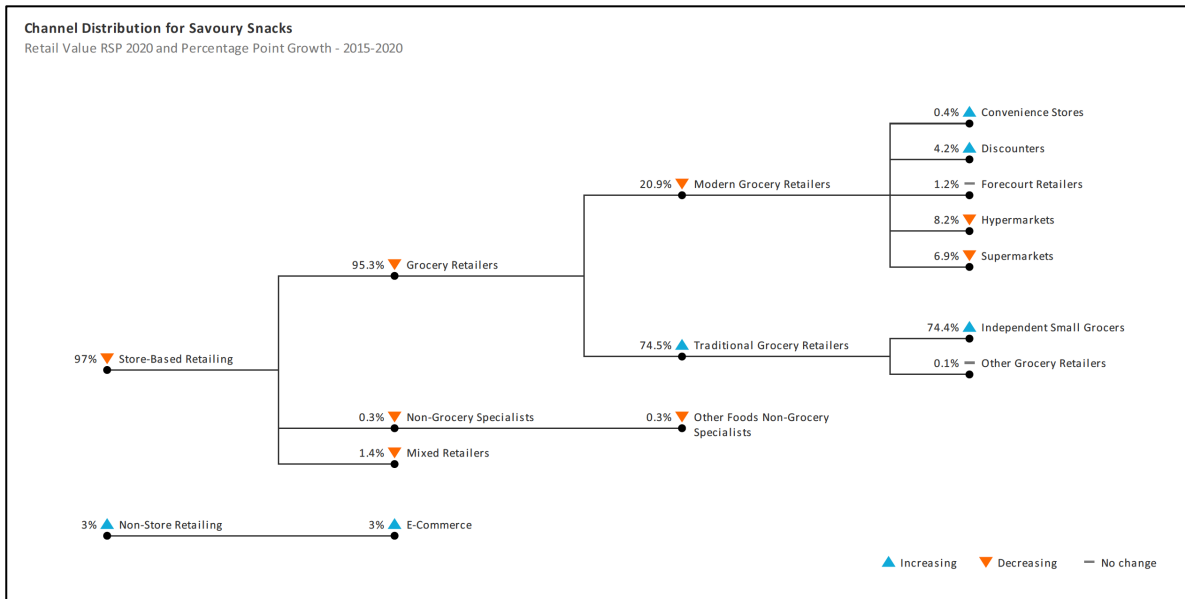


Figura 4. Comportamiento de los canales de distribución de 2015-2020
Fuente: (Euromonitor Internacional, 2020)

Dada la característica de naturalidad de nuestro producto estaremos compitiendo con productos como los de la marca Manitoba, el cual tiene una participación del 1,2%, el cual muestra un crecimiento en su share (ver figura 5).

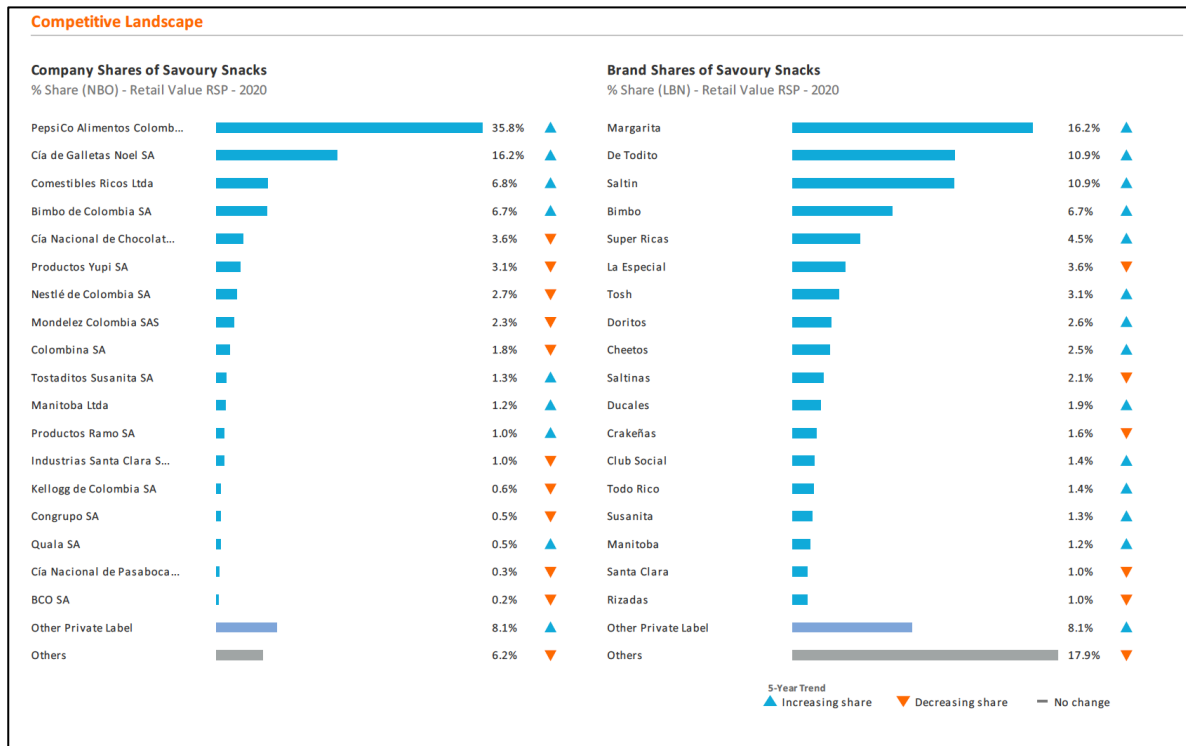


Figura 5. Tamaño de la competencia
Fuente: (Euromonitor Internacional, 2020)

Tabla 1. Análisis DOFA.

Debilidades (internas)	Oportunidades(externas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de producción 2. Producto desconocido 3. El proceso requiere de capacitación especializada del personal 4. Alta inversión inicial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño del mercado de snacks 2. Tendencia y adaptabilidad de alimentos saludables 3. Conciencia de parte de los padres en la alimentación de sus hijos 4. Crecimiento de los almacenes hard discount
Fortalezas (interno)	Amenazas (externas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto innovador 2. Producto saludable 3. Proceso especializado de alta tecnología. 4. Estructura de la organización basada en equipos 5. La composición del producto, entra en los límites aceptados para el etiquetado nutricional, por ser bajo en sodio, sin azúcares añadidos y bajo en grasa. 6. El producto no requiere conservantes, y es de larga vida útil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto de nicho 2. Requerimientos para codificar el producto en puntos de venta 3. Mercado de snack, altamente competido 4. Tamaño de la competencia 5. Cambio de hábitos de consumo

Se realiza el análisis de determinación de estrategias. Ver tabla 2.

Tabla 2. Matriz DOFA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto innovador 2. Producto saludable 3. Proceso especializado de alta tecnología. 4. Estructura de la organización basada en equipos 5. La composición del producto, entra en los límites aceptados para el etiquetado nutricional, por ser bajo en sodio, sin azúcares añadidos y bajo en grasa. 6. El producto no requiere conservantes, y es de larga vida útil 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de producción 2. Producto desconocido 3. El proceso requiere de capacitación especializada del personal 4. Alta inversión inicial
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño del mercado de snacks 2. Tendencia y adaptabilidad de alimentos saludables 3. Conciencia de parte de los padres en la alimentación de sus hijos 4. Crecimiento de los almacenes hard discount 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-. Aprovechar las características del producto como elemento diferenciador, para tomar una porción del mercado de snack. 2-. Desarrollar estrategias de marketing sobre las bondades nutricionales del producto, aprovechando las tendencias de alimentación saludable. 3-. Establecer la estrategia de venta que permitan la introducción del producto en los almacenes hard discount 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-. Apoyarse en la tendencia de alimentación saludable para que el precio de mercado sea atractivo al consumidor 2-. Desarrollar estrategias que permitan alcanzar volúmenes de ventas que diluyan los costos producción y disminuya el tiempo de recuperación de capital
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto de nicho 2. Requerimientos para codificar el producto en puntos de venta 3. Mercado de snack, altamente competido 4. Cambio de hábitos de consumo 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-. Desarrollar la estrategia de codificación y ubicación del producto de snacks, para que no sea tratado como producto de nicho 2-. Desarrollar estrategias de marketing para hacer conciencia de los problemas que puede traer los snacks de paquete con alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas, vs snacks saludable 3-. Desarrollar mecanismos de distribución de directa al punto de venta 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar mecanismos de distribución de directa al punto de venta 2. Aprovechar las características del producto como elemento diferenciador, para tomar una porción del mercado de snack. 3. Desarrollar la estrategia de codificación y ubicación del producto de snacks, para que no sea tratado como producto de nicho

Procesos, Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales:

Se realiza bajo el cuadro de mando integral., el cual se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATEGICO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			PLAN DE ACCION		
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RENDIMIENTO	META	RESPONSABLE	ACCIONES	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Lograr los Ingresos proyectados	Conseguir las ventas proyectadas del producto	Ventas del Producto	100%	Gerente General Equipo de Ventas	1- Desarrollar la estrategia de codificación y ubicación del producto de snacks, para que no sea tratado como producto de nicho 2- Desarrollar estrategias de marketing para hacer conciencia de los problemas que puede traer los snacks de paquete con alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas, vs snacks saludable 3- Desarrollar mecanismos de distribución de directa al punto de venta	
CLIENTE	Fabricar Snack a base de fruta, como alternativa saludable y atractiva, en el consumo de paquetes	Satisfacer las necesidades de alimentación saludable de nuestros clientes	Incremento de Clientes que repiten Nuevos Clientes	15% 20%	Equipo de Ventas	1- Aprovechar las características del producto como elemento diferenciador, para tomar una porción del mercado de snack. 2- Desarrollar estrategias de marketing sobre las bondades nutricionales del producto, aprovechando las tendencias de alimentación saludable. 3- Establecer la estrategia de venta que permitan la introducción del producto en los discounter	
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar los procedimientos de fabricación	Estandarizar los procedimientos de fabricación, con la finalidad de disminuir sobre tiempos y fallas, de manera de obtener un producto de excelente calidad	Elaboración de procedimientos de manufactura Disminución de fallas de producción	3 meses 20%	Equipo de Operaciones Equipo de I+D	1- Redactar los procedimientos de manufactura 2- Definir los procedimientos y variables de control de calidad del producto 3- Definir planes de mantenimiento predictivo y preventivo 4- Formación del personal	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Equipo estable y capacitado	Formación in company y externa del persona, administrativo y operacional Retención de talento humano	Entrenamiento de acuerdo a sus competencias Porcentaje de rotación del personal	Numero de cursos por año 5%	Gerente General	1- Definir roles y competencias individuales y organizacionales 2- Realizar evaluaciones sobre las competencias del personal 3- Programar cursos especializados de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación 4- Aplicar las políticas de motivación de la organización 5- Apoyarse con empresas out sourcing especializadas en talento humano	

Indicadores de Gestión

Tiene que ver con los objetivos de la planificación estratégica – Al ser producto de consumo deben enfocarse a ventas.

Número de ventas Trimestrales: Número de Ventas Reales/Numero de venta presupuestado.

Objetivo: Medir la capacidad de vender.

Plan de operaciones

En la figura 6, se muestra el proceso de producción de fruta liofilizada.

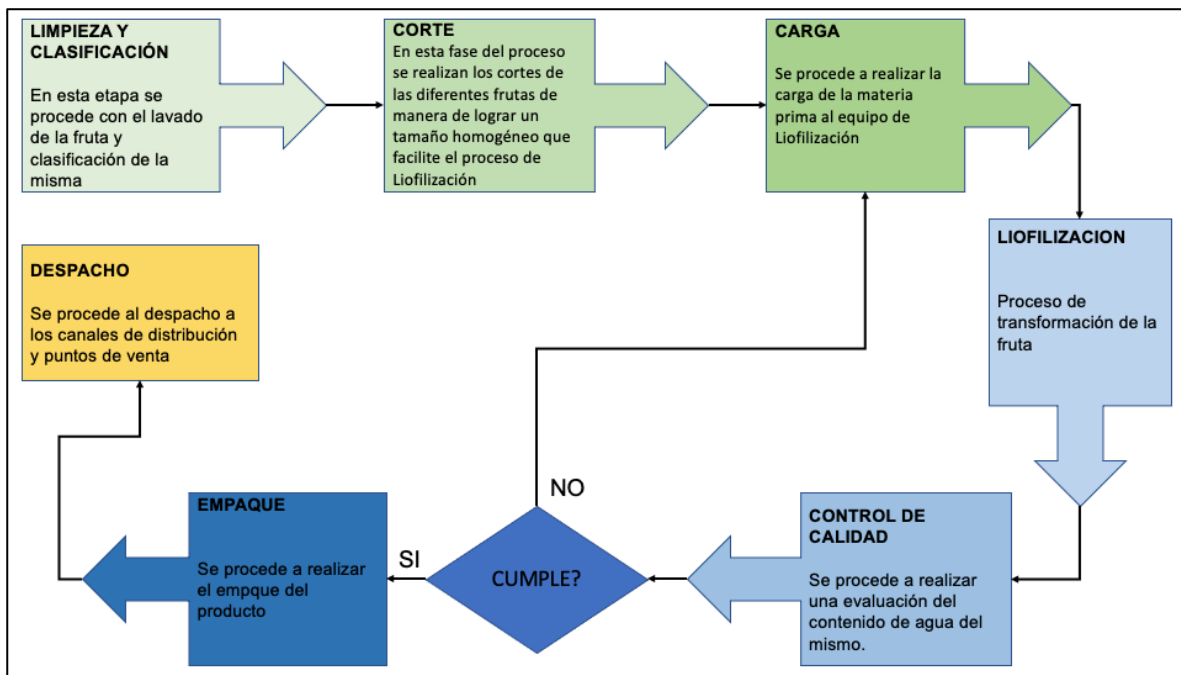


Figura 6. Proceso de producción de fruta Liofilizada

Análisis de la competencia

Se establece como competencia las empresas fabricantes de snacks que actualmente se distribuyen en las cadenas hard discount, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes fabricantes:

Koba Colombia SAS tiendas D1

Snack San José, tiendas Justo y Bueno

Vale la pena mencionar que, si bien es cierto, la empresa no entra a competir con grandes fabricantes de snacks como Pepsico, Súper Ricas y Frito Lay, el producto si intenta tomar parte del mercado de los snacks de estos grandes fabricantes.

La tendencia demuestra que los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables y por eso cada día más personas se inclinan hacia los snacks que prometen beneficios de salud.

Plan de marketing

Mercado meta

Para el establecimiento del mercado meta, se consideró como objetivo la población de las localidades de Usaqué, Suba y Engativá.

La población total es de 345.395 personas, en edades comprendidas entre los 5 y 14 años. En la tabla 4 se muestran los datos del tamaño de las poblaciones mencionadas.

Tabla 4. Tamaño de las poblaciones por localidad.

TAMAÑO POBLACION			
USAQUEN	SUBA	ENGATIVA	POBLACION TOTAL
58.703	170.774	115.918	345.395

Fuente: Proyecciones de Población DANE

Para el cálculo de la población objetivo, se consideró en primer lugar el crecimiento poblacional de Colombia para los siguientes 5 años, tomado de las proyecciones y retroproyecciones realizadas por el DANE, en función al Censo Nacional del 2018 (ver tabla 5), y correlacionando esto, con los siguientes factores: crecimiento del mercado de alimentos ultra procesados interanual del 11%, porcentaje de estos alimentos del 30%, un objetivo meta del 10% de este rubro, y el consumo anual por persona de snacks de 71 paquetes anuales, da a lugar el establecimiento del mercado meta mostrado en la tabla 6.

Tabla 5. Proyección de crecimiento poblacional.

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento Población	1.17%	0.86%	0.84%	0.84%	0.83%

Fuente: Proyecciones y retroproyecciones de población calculadas con base en los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda -CNPV- 2018. Dane.gov.co (DANE, 2020)

Tabla 6. Proyecciones para el establecimiento del mercado meta.

	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
POBLACION OBJETIVO	349433	352455	355430	358411	361401
CONSUMIDORES DE SNACKS	104830	105736	106629	107523	108420
CONSUMIDORES OBJETIVO	10483	10574	10663	10752	10842
MERCADO META	742196	748614	754933	761264	767615

Fuente: Elaboración propia.

Relación con el cliente

- Atención personalizada.
- Política de Cartera
- Campañas en colegios.
- Interacción vía web.

Investigación del Producto o Servicio

Las frutas, son alimentos aportantes de nutrientes, que pueden ser transformados por un proceso de liofilización, el cual consiste en extraer el

agua contenida, por medio de un proceso de sublimación. Los liofilizados de frutas ofrecen una solución nutritiva, con un producto de larga vida útil y de alta practicidad. La utilización del proceso de liofilización permite mantener los nutrientes de los alimentos, asegurando su conservación bajo la reducción de la humedad del producto, evitando el crecimiento de microorganismos. Existen grandes ventajas competitivas como lo son la posibilidad de procesar frutas, que por sus características no llegan a ser vendidas como productos de primera calidad y que pueden llegar a considerarse subproducto o desperdicio, y bajo un estricto proceso de preparación y selección puede obtenerse un mayor valor agregado con el uso del proceso de liofilización.

El liofilizado de frutas es un alimento rico y saludable que pueda sustituir los alimentos empacados que actualmente consumen los niños y que tienen consecuencias en su salud, con el agravante de que este fenómeno afecta una parte importante de la población colombiana y a nivel mundial.

El producto a base de frutas liofilizadas, es una alternativa saludable, el cual competirá en el segmento de Snacks, que gracias a su valor nutritivo puede competir con las barras energéticas, pero también dado lo competitivo de su precio, podrá ser colocado al lado de snacks tipo paquete, como lo son las papas fritas, tajaditas de plátano y/o extruidos de maíz. Una de las características de las frutas liofilizadas es su crocancia agradable al paladar.

Estrategias y planes de acción

De acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral desarrollado para la empresa los objetivos estratégicos y acciones son;

a-. Bajo la perspectiva financiera; el objetivo estratégico es lograr las ventas proyectadas del producto y las acciones son:

- 1-. Establecer la estrategia de codificación y ubicación del producto de snacks, para que no sea tratado como producto de nicho
- 2-. Establecer estrategias de marketing para hacer conciencia de los problemas que puede traer los snacks de paquete con alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas, vs snacks saludable
- 3-. Establecer mecanismos de distribución de directa al punto de venta

b-. La perspectiva del cliente tiene como objetivo estratégico, satisfacer las necesidades de alimentación saludable, en ese orden de ideas las acciones son;

- 1-. Aprovechar las características del producto como elemento diferenciador, para tomar una porción del mercado de snack.
- 2-. Desarrollar estrategias de marketing sobre las bondades nutricionales del producto, aprovechando las tendencias de alimentación saludable.
- 3-. Establecer la estrategia de venta que permita la introducción del producto en los hard discount.

c-. La perspectiva de los procesos internos tiene como objetivo estratégico, Estandarizar los procedimientos de fabricación, con la finalidad de disminuir sobre tiempos y fallas, de manera de obtener un producto de excelente calidad, para ello se tienen las siguientes acciones;

- 1-. Redactar los procedimientos de manufactura
- 2-. Definir los procedimientos y variables de control de calidad del producto
- 3-. Definir planes de mantenimiento predictivo y preventivo

d-. Perspectiva del aprendizaje y desarrollo

Objetivos estratégicos: formación in Company y externa del personal, administrativo y operacional, así como retención del talento humano.

Acciones:

- 1-. Definir roles y competencias individuales y organizacionales
- 2-. Realizar evaluaciones sobre las competencias del personal
- 3-. Programar cursos especializados de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación
- 4-.Aplicar las políticas de motivación de la organización
- 5-. Apoyarse con empresas outsourcing especializadas en talento humano

Marketing mix

A fin de establecer un precio competitivo, y conseguir una colocación adecuada en los anaqueles de snacks, se realizó una encuesta que permitió explorar la disponibilidad de que las personas pagaran un valor asequible, y que este lograra la intención de compra y respectivo cambio a nuestro producto. Como lo muestran las figuras 8 y 9.

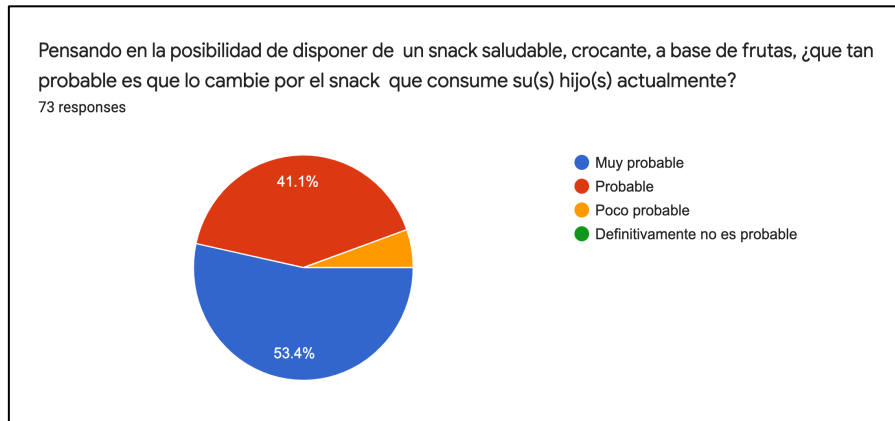


Figura 8. Respuesta a pregunta de encuesta sobre intención de cambio.

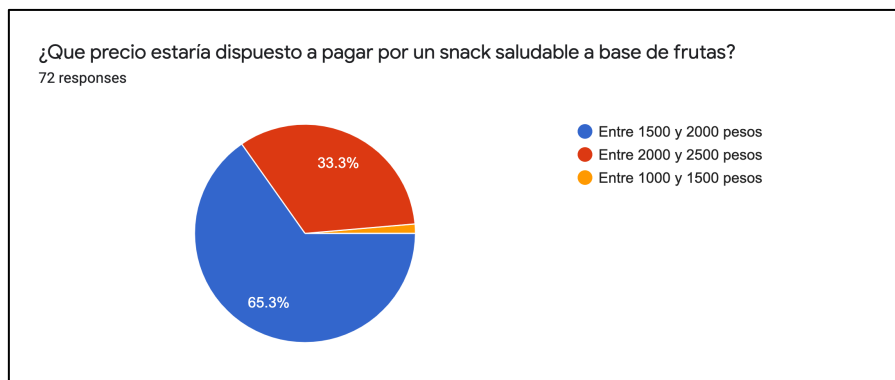


Figura 9. Respuesta a pregunta de encuesta sobre intención de compra de acuerdo a precio.

Los encuestados mostraron una intención de cambio, entre probable y muy probable del 94,5 %, y en cuanto al precio, el 88,6 % muestran la disponibilidad de pagar un valor por encima de 1500 y hasta 2500 pesos. Con esta información y realizando un comparativo con los precios de los snacks actuales tipo paquete (ver tabla 7), con marcas de empresas de gran magnitud como Pepsico con su producto DETODITO, y asegurando precios por debajo de liofilizados con presencia en el mercado, se establece un precio base por gramo de 42 pesos, lo que equivale a 2100 pesos por unidad de 50 gramos. A fin de establecer una proyección de precios para los siguientes 5 años, se considera un crecimiento interanual del 2,81%, cercano al promedio de crecimiento del IPC en ese periodo (ver tabla 8).

Tabla 7. Comparativo de precio Snacks.

PRODUCTO	MARCA	PVP Paquete (Pesos)	Gramaje paq	Pesos/gramo
MANZANA CON CANELA LIOFILIZADA	ETNICO	11000	30	367
FRUTAS TROPICALES LIOFILIZADA	ETNICO	13000	50	260
PAPAYA (ZEODRATAACION)	AMAZONIA	5700	20	285
DETODITO	PEPSICO	1758	45	39
PLATANITOS NATUCHIPS	PEPSICO	667	28	24
PAPAS CLASICAS MARGARITA	PEPSICO	1600	38	42
CHEESE TRISS	PEPSICO	967	45	21
FRUKIDS		2100	50	42

Tabla 8. Proyección de precios 5 años.

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Precio (COP)	2100	2159	2219	2281	2345	2410

Fuente: Elaboración propia.

La colocación del producto, está proyectada a ser realizada en tiendas de barrio, supermercados independientes y hard discount, bajo un esquema tercerizado de distribución, dirigido al mercado de las localidades de Usaquén, Suba y Engativá.

La estrategia de penetración estará acompañada de promociones basadas en entrega de producto adicional, lo que apuntará a una mayor prueba del producto, tanto por los clientes directos, como por el consumidor final.

Fidelización

Suministro de un Snack a base de fruta liofilizada, como alternativa saludable y atractiva, en el consumo de paquetes.

Política Posventa

El manejo de los inventarios y la recuperación de la cartera será realizada bajo las siguientes políticas (ver tabla 9).

Tabla 9. Política de Inventarios y recuperación de cartera.

Rubro	Politica
Inventario Materias Primas	5 Dias
Inventario Prod. Proceso	5 Dias
Inventario Prod. Terminado	10 Dias
Recuperacion Cartera	60 Dias
Cuentas por Pagar Proveedores	45 Dias

Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad Social Empresarial:

- Asegurar la salud ocupacional y seguridad en el trabajo
- Apoyo a los productores de frutas, maximizando la productividad de sus cosechas.
- Fomentar relaciones de confianza y mutuo beneficio con los grupos de interés.
- Generación de empleo de calidad para jóvenes colombianos practicantes
- Programa agua eficiente: esta compañía tiene planes de acción referentes uso y retorno del agua de forma eficiente. El agua forma parte del proceso productivo.
- Uso responsable de energía: Revisión permanente de la eficiencia de los equipos para garantizar el consumo adecuado de la energía.
- Programa de formación de comunidades en el uso de materia orgánica proveniente de cascara y pulpa de fruta no consumible.

Estrategia de logística y distribución, Canales de distribución

La distribución del producto será realizada por medio de distribuidores tercerizados, con exclusividad de ventas en tiendas de barrio y supermercados independientes

Socios Claves:

- Productores de frutas. (Suministro de materia prima, confiabilidad, contratos a largo plazo)
- Transportistas.
- Fabricantes de maquinaria.
- Fabricantes de empaques.
- Proveedor de Marketing
- Distribuidores.
- Puntos de venta.
- Consumidor final.
- Bancos.
- Estado (país, departamento, municipio otros.):

La empresa, pretende alinearse a los planes nacionales del Departamento Nacional de Desarrollo, específicamente al plan de Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad. (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

Los objetivos de este programa que convergen con nuestra empresa son:

- Promover que más empresas adopten tecnología de punta.
- Incentivar la innovación de las empresas.

En cuanto al ámbito regional en nuestro caso el Distrito Capital, el trabajo se hará en concordancia con el Plan de Desarrollo Distrital

ACUERDO No. 761 DE 2020 (JUNIO 11)

“Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024.

“Un nuevo contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI”

Nos referimos al programa estratégico N° 4; Reactivación y adaptación económica a través de esquemas de sostenibilidad sostenible.

Meta estratégica identificada con el número 40 del programa, en donde se tiene como estrategia; Brindar acceso a mecanismos de financiación a 3.700 emprendimientos de estilo de vida, de alto impacto, independientes, MIPYMES acompañadas en programas de apropiación y fortalecimiento de nuevas tecnologías y empresas medianas en programas de sofisticación e innovación. Como mínimo, un 20% de la oferta será destinada a jóvenes.

El indicador es; Emprendimientos de estilos de vida y MIPYMES con acceso a financiamiento. (Gobierno de Bogotá, 2020)

Estructura de costos

Gastos de venta

Para el aseguramiento de las ventas, se ha considerado la distribución tercerizada, con una margen para el distribuidor del 5% sobre la venta, además se establece una promoción en ventas con entrega de producto, estableciendo un tope base inicial de 60 millones de pesos, equivalente a 2380 paquetes en promoción para los diferentes puntos de venta. En la tabla 10, se muestra la proyección a 5 años.

Tabla 10. Proyección gastos de venta.

Gastos de Ventas	1	2	3	4	5
Promoción	61.686.000	63.419.377	65.201.461	67.033.622	68.917.267
Margen de distribuidor 5%	80.120.058	85.640.530	91.554.664	96.947.225	102.623.464
Total Gasto de Ventas	141.806.058	149.059.906	156.756.125	163.980.847	171.540.730

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de Administración

Es establecimiento de los gastos administrativos, se basa principalmente en los pagos correspondientes a la nómina del personal administrativo, considerando las prestaciones de ley (Ver tabla 11).

Tabla 11. Proyección de Gastos Administrativos.

Nomina	Cantidad	Sueldo mes	1	2	3	4	5
Gerente	1	5000000	61.986.000	64.037.737	65.837.197	67.687.222	69.589.233
Supervisor de Operaciones	2	3500000	86.780.400	89.652.831	92.172.076	94.762.111	97.424.926
Prestaciones Sociales							
Administración	52%		77.358.528	79.919.095	82.164.822	84.473.653	86.847.363
Total Gastos Administrativos			226.124.928	233.609.663	240.174.095	246.922.987	253.861.523

Fuente: Elaboración propia.

Costos de producción

En la tabla 12, se muestra la proyección de los costos de producción, considerando las materias primas requeridas, la mano de obra directa y los costos de depreciación de activos.

Tabla 12. Costos de producción en 5 años.

Año	1	2	3	4	5
Nomina					
Operarios	49.588.800	51.230.189	52.669.758	54.149.778	55.671.387
Prestaciones Sociales Operativa	25.786.176	26.639.698	27.388.274	28.157.884	28.949.121
Costo de Producción					
Inventario Inicial de Materias Primas	-	3.073.108	3.243.160	3.468.256	3.672.215
+ Compras Brutas	221.263.799	233.507.505	249.714.397	264.399.453	279.984.333
- Devoluciones y descuentos	-	-	-	-	-
= Compras netas	221.263.799	233.507.505	249.714.397	264.399.453	279.984.333
- Inventario Final de Materias Primas	3.073.108	3.243.160	3.468.256	3.672.215	3.888.671
Total Materias Primas Utilizadas	218.190.691	230.264.345	246.246.141	260.727.238	276.095.662
+ Mano de Obra Directa	75.374.976	77.869.888	80.058.032	82.307.662	84.620.508
Costos Indirectos de Fabricación					
Costos Fijos	6.198.600	6.403.774	6.583.720	6.768.722	6.958.923
Depreciación de Planta y Equipo	86.660.800	86.660.800	86.660.800	86.660.800	86.660.800
Seguros e Impuestos distintos de renta					
Otros Costos de Fabricación	457.831.025	489.524.021	523.410.597	554.262.142	586.931.836
Total Costos Indirectos de Fabricación	550.690.425	582.588.595	616.655.117	647.691.664	680.551.560
Total Costo de Fabricación	844.256.092	890.722.828	942.959.289	990.726.565	1.041.267.729
+ Inventario Inicial de Productos en Proceso	-	7.551.202	8.011.799	8.500.680	8.947.708
- Inventario final de productos en proceso	7.551.202	8.011.799	8.500.680	8.947.708	9.420.559
Total Costo de Producción	836.704.890	890.262.231	942.470.408	990.279.537	1.040.794.879

Fuente: Elaboración propia.

Inversión total

Para realizar la producción de los liofilizados de frutas, se requiere realizar una inversión en equipo liofilizador el cual dispone de las diferentes etapas

requeridas de congelación, condensación y vacío, siendo necesario adquirir los equipo e implementos para el lavado, corte y preparación, cargue, descargue y la línea de empaçado del producto. Para el aseguramiento de la calidad, se requiere invertir en los diferentes equipos de laboratorio. En la tabla 13 se muestra el detalle de la inversión requerida.

Tabla 12. Descripción de Inversiones.

Rubro	Cantidad	V. Unitario	Total
Maquinaria y equipos			851.458.000.00
Liofilizador Kemolo FD500	1	629.958.000.00	629.958.000.00
Sistema de Lavado			20.000.000.00
Mesas para corte de frutas			20.000.000.00
Equipos de cargue			2.000.000.00
Línea de empaçado			150.000.000.00
Herramientas			10.000.000.00
Termobalanza	1	4000000	4.000.000.00
Medido de activida de agua (AW)	1	15000000	15.000.000.00
Equipos de Laboratorio (vidrio)	1	500000	500.000.00
Muebles y enseres			15.150.000.00
Escritorios	4	900000	3.600.000.00
Sillas de oficina	4	450000	1.800.000.00
Sala de reuniones (1mesa + 10 sillas)	1	3750000	3.750.000.00
Equipo de computo	4	1500000	6.000.000.00
Total			866.608.000.00

Fuente: Elaboración propia.

Estudio Financiero

Precio del Producto

A fin de establecer una proyección de precios para los siguientes 5 años, se considera un crecimiento interanual del 2,81%, cercano al promedio de crecimiento del IPC en ese periodo (ver tabla 8).

Presupuesto

En la tabla 14, encontramos las diferentes variables consideradas en la elaboración del presupuesto, este se muestra a 5 años, dado que las variables macroeconómicas muestran una linealidad luego de este periodo. En la tabla se muestran la proyección de venta y producción, así como los requerimientos del personal, y materias primas requeridas, según los inventarios establecidos.

Tabla 14. Presupuesto.

Año	1	2	3	4	5
Variables Macroeconomicas					
Variacion PIB	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Variacion IPC	2.81%	2.81%	2.81%	2.81%	2.81%
DTF EA	5.89%	5.89%	5.89%	5.89%	5.89%
Variables Operacionales					
Incremento Precios	2.81%	2.81%	2.81%	2.81%	2.81%
Incremento Unidades Vendidas	4.00%	4.00%	4.00%	3.00%	3.00%
Crecimiento Adicional PIB					
Porc. Crecimiento Adicional PIB					
Incremento Costos y Gastos Variables	2.81%	2.81%	2.81%	2.81%	2.81%
Incremento Costos Fijos	3.31%	3.31%	2.81%	2.81%	2.81%
Año Crecimiento Costos fijos					
Porc. Crecimiento Adicional IPC					
Supuestos					
Inventario Materias Primas	5 Dias	5 Dias	5 Dias	5 Dias	5 Dias
Inventario Prod. Proceso	5 Dias	5 Dias	5 Dias	5 Dias	5 Dias
Inventario Prod. Terminado	10 Dias	10 Dias	10 Dias	10 Dias	10 Dias
Recuperacion Cartera	60 Dias	60 Dias	60 Dias	60 Dias	60 Dias
Cuentas por Pagar Proveedores	45 Dias	45 Dias	45 Dias	45 Dias	45 Dias
Unidades Producidas	762.813.00	793.325.00	825.058.00	849.810.00	875.304.00
Costo Unitario Materia Unitario Prima	294	302	311	320	329
Costo Unitario MOD	99	98	97	97	97
Costos Unitarios Generales Variables	617	634	652	670	689
Gastos Variables Unitarios	308	317	326	335	345
Costos y Gastos Fijos Anual	6.198.600	6.403.774	6.583.720	6.768.722	6.958.923
Costo y Gasto Fijo Anual Unitario	8.13	8.07	7.98	7.96	7.95
Costo Unitario por Depreciacion	113.6068735	109.23745	105.03601	101.97668	99.00652
Costo Unitario Total	1.131	1.152	1.173	1.197	1.221
Costo Unitario Producto Proceso	713	727	742	758	775
Presupuesto de Ventas					
Unidades	742.196	771.884.00	802.759.00	826.842.00	851.647.00
Precio	2.159.0	2.219.0	2.281.0	2.345.0	2.410.0
Ingresos	1.602.401.164	1.712.810.596	1.831.093.279	1.938.944.490	2.052.469.270
Gastos de Ventas					
Promoción	61.686.000	63.419.377	65.201.461	67.033.622	68.917.267
Margen de distribuidor	80.120.058	85.640.530	91.554.664	96.947.225	102.623.464
Total Gasto de Ventas	141.806.058	149.059.906	156.756.125	163.980.847	171.540.730
Cuentas por Cobrar					
	317.809.564	339.707.435	363.166.834	384.557.324	407.073.072
Nomina					
Gerente	61.986.000	64.037.737	65.837.197	67.687.222	69.589.233
Supervisor de Operaciones	86.780.400	89.652.831	92.172.076	94.762.111	97.424.926
Operarios	49.588.800	51.230.189	52.669.758	54.149.778	55.671.387
Total	198.355.200.00	204.920.757.12	210.679.030.40	216.599.111.15	222.685.546.17
Prestaciones Sociales Administracion	77.358.528	79.919.095	82.164.822	84.473.653	86.847.363
Prestaciones Sociales Operativa	25.786.176	26.639.698	27.388.274	28.157.884	28.949.121
Cesantias Administracion	12.397.200	12.807.547	13.167.439	13.537.444	13.917.847
Cesantias Operativa	4.132.400	4.269.182	4.389.146	4.512.481	4.639.282
Vacaciones x Pagar Administrativa	9.421.872	9.733.736	10.007.254	10.288.458	10.577.563
Vacaciones x Pagar Operativa	3.140.624	3.244.579	3.335.751	3.429.486	3.525.854
Costo de Ventas					
Inventario Inicial de Materias Primas	-	3.073.108	3.243.160	3.468.256	3.672.215
+ Compras Brutas	221.263.799	233.507.505	249.714.397	264.399.453	279.984.333
- Devoluciones y descuentos	-	-	-	-	-
= Compras netas	221.263.799	233.507.505	249.714.397	264.399.453	279.984.333
- Inventario Final de Materias Primas	3.073.108	3.243.160	3.468.256	3.672.215	3.888.671
Total Materias Primas Utilizadas	218.190.691	230.264.345	246.246.141	260.727.238	276.095.662
+ Mano de Obra Directa	75.374.976	77.869.888	80.058.032	82.307.662	84.620.508
Costos Indirectos de Fabricación					
Costos Fijos	6.198.600	6.403.774	6.583.720	6.768.722	6.958.923
Depreciacion de Planta y Equipo	86.660.800	86.660.800	86.660.800	86.660.800	86.660.800
Seguros e Impuestos distintos de renta					
Otros Costos de Fabricación	457.831.025	489.524.021	523.410.597	554.262.142	586.931.836
Total Costos Indirectos de Fabricación	550.690.425	582.588.595	616.655.117	647.691.664	680.551.560
Total Costo de Fabricación	844.256.092	890.722.828	942.959.289	990.726.565	1.041.267.729
+ Inventario Inicial de Productos en Proceso	-	7.551.202	8.011.799	8.500.680	8.947.708
- Inventario final de productos en proceso	7.551.202	8.011.799	8.500.680	8.947.708	9.420.559
Total Costo de Producción	836.704.890	890.262.231	942.470.408	990.279.537	1.040.794.879
+ Inventario Inicial de Productos terminados	-	23.974.393	25.385.489	26.879.866	28.248.133
- Inventario final de Productos Terminados	23.974.393	25.385.489	26.879.866	28.248.133	29.694.948
Total Costo de Ventas	812.730.497	888.851.135	940.976.030	988.911.270	1.039.348.064

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de caja explicado a 5 años como mínimo

Se presenta la proyección del flujo de caja para los primeros 5 años, reflejando valores negativos en los primeros años, dado el requerimiento de inversión que se tiene para el establecimiento de este negocio (Ver tabla 15).

Tabla 15. Proyección el flujo de caja a 5 años.

Flujo de Caja	1	2	3	4	5
Flujo de Caja de Operación					
Utilidad Operacional	186.465.268	189.729.007	224.212.094	254.300.174	286.101.156
Menos Impuestos	56.084.041	101.960.132	111.286.908	130.550.966	148.563.248
Menos Anticipo de Impuestos	-	-	-	-	-
Menos Iva Pagado	218.680.083	277.959.006	297.229.588	315.213.295	333.670.708
Mas Depreciaciones	86.660.800	86.660.800	86.660.800	86.660.800	86.660.800
Mas Iva a Cargo	262.416.099	281.067.587	300.461.988	318.163.557	336.772.138
Mas Recuperacion Anticipo	-	56.084.041	59.948.371	64.088.265	67.863.057
Flujo de Caja de Operación	260.778.043	233.622.297	262.766.757	277.448.534	295.163.195
Flujo de Caja de Inversion					
Inversion Inventario Materias Primas	3.073.108	170.051	225.096	203.959	216.457
Inversion Inventario Prod. Proceso	7.551.202	460.597	488.882	447.028	472.850
Inversion Inventario Prod. Terminado	23.974.393	1.411.096	1.494.377	1.368.267	1.446.815
Flujo de Caja de Inversion	- 34.598.703	- 2.041.744	- 2.208.355	- 2.019.254	- 2.136.122
Flujo de Caja de Financiacion					
Ingreso Credito Proveedor	32.912.990	1.821.251	2.410.775	2.184.402	2.318.251
Ingreso Pasivo Laboral	29.092.096	962.948	844.547	868.279	892.677
Pago Intereses	59.156.901	46.702.817	34.248.732	21.794.648	9.340.563
Pago Capital	166.054.459	166.054.459	166.054.459	166.054.459	166.054.459
Financiacion Cuentas por Cobrar	317.809.564	21.897.871	23.459.399	21.390.490	22.515.748
Flujo de Caja de Financiacion	-481.015.838	-231.870.946	-220.507.268	-206.186.916	-194.699.842
Flujo de Caja Neto	-254.836.498	- 290.394	40.051.134	69.242.365	98.327.231
Caja Inicial					
Caja Final	-610.667.481	-610.957.874	-570.906.740	-501.664.376	-403.337.145

Fuente: Elaboración propia.

Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios

Se presentan los estados financieros preliminares para los 5 primeros años, mostrando utilidad positiva desde el primer año. Ver tabla 16.

Tabla 16. Estados financieros preliminares.

Estado de Resultados	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	1.602.401.164	1.712.810.596	1.831.093.279	1.938.944.490	2.052.469.270
Costo de Ventas	812.730.497	888.851.135	940.976.030	988.911.270	1.039.348.064
Utilidad Bruta	789.670.667	823.959.461	890.117.249	950.033.220	1.013.121.206
Gastos Administrativos	226.124.928	233.609.663	240.174.095	246.922.987	253.861.523
Gastos de Ventas	141.806.058	149.059.906	156.756.125	163.980.847	171.540.730
Gastos Variables	235.274.414	251.560.885	268.974.935	284.829.212	301.617.797
Utilidad Operacional	186.465.268	189.729.007	224.212.094	254.300.174	286.101.156
Gastos Financieros	59.156.901	46.702.817	34.248.732	21.794.648	9.340.563
Otros Ingresos	-	-	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	127.308.367	143.026.190	189.963.362	232.505.527	276.760.593
Provision Impuestos	42.011.761	47.198.643	62.687.909	76.726.824	91.330.996
Utilidad Neta	85.296.606	95.827.547	127.275.452	155.778.703	185.429.597

Fuente: Elaboración propia.

Capital de Inversión

El capital de Inversión aportado en partes iguales por los socios es de \$300.000.000

Financiamiento necesario

Para la puesta en marcha de la empresa se requiere tomar un préstamo bancario, para invertir en equipos, el cual es de ochocientos treinta millones, doscientos setenta y dos mil, doscientos noventa y cuatro pesos Colombianos (\$830.272.294).

Indicadores de Evaluación Financiera

En la tabla 17, podemos observar que el proyecto genera un VPN positivo con una TIR del 20, 5% el cual es mayor a la tasa WACC del 11,98%. Con esto podemos encontrar un proyecto viable.

Tabla 17. Indicadores financieros.

INDICADOR	RESULTADO
VPN	388.681.291.45
VPN Con Roling Wacc	- 84.468.151.40
TIR	20.5%

Fuente: Elaboración propia.

Razones Financieras

Como lo muestra la tabla 18, podemos encontrar la viabilidad del proyecto en función al resultado de las diferentes razones de evaluación.

Tabla 18. Razones financieras.

1. RATIOS DE LIQUIDEZ	1	2	3	4	5
Razón Corriente (Activo Corriente /Pasivo Corriente)	2.16	4.02	4.61	2.84	3.01
Prueba Acida ((Activo Corriente-Existencias)/Pasivo Corriente)	4.09	5.01	2.94	3.12	3.39
Capital de Trabajo (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	\$ 491.452.682.84	\$ 673.941.030.30	\$ 389.713.906.08	\$ 466.098.950.08	\$ 572.134.888.28
2. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	1	2	3	4	5
Endeudamiento General (Pasivo / Activos)	0.69	0.65	0.44	0.31	0.18
Endeudamiento Socios (Activos / Patrimonio)	3.22	2.84	1.77	1.45	1.22
Endeudamiento de Patrimonio (Pasivo total/Patrimonio)	2.22	1.84	0.77	0.45	0.22
3 RATIOS DE RENTABILIDAD	1	2	3	4	5
ROA - Rentabilidad sobre la inversion	6%	6%	11%	13%	15%
ROE - Rentabilidad sobre el patrimonio	19%	18%	19%	19%	18%
Margen Utilidad Bruta	49%	48%	49%	49%	49%
Margen Utilidad Operacional	12%	11%	12%	13%	14%
Margen Utilidad Neta	5%	6%	7%	8%	9%
PER ULT FC ACM NEG					4
ABS. ULT FC ACM NEG					69242364.53
FC NETO SIG PER					98327231.07
PAYBACK					4.70

Fuente: Elaboración propia.

Punto de Equilibrio

En la tabla 19, se muestran los resultados del punto de equilibrio. En la misma se muestra que para alcanzar el punto de equilibrio del primer año se requiere

vender 193.035 paquetes, eso representa aproximadamente el 25% de las ventas totales proyectadas.

Tabla 19. Punto de Equilibrio

	1	2	3	4	5
Punto de Equilibrio	193035.	192046.	190119.	188619.	187337.

Fuente: Elaboración propia.

Reparto de Utilidades

Entre los socios se llega al acuerdo de que las utilidades serán repartidas en un 70%, siempre y cuando no existan compromisos financieros o de flujo de caja, el 30% restante se destina a reinversión dentro de la empresa.

Aspectos Legales

Creación de empresa

El tipo de empresa se creará como una sociedad por acciones simplificadas, el proceso de creación se realiza a través de la cámara de comercio de manera virtual en el apartado, de servicios **Constitución Virtual de SAS.** (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020), en el proceso se debe tramitar el PreRut, luego se procede con a diligenciar los formatos virtuales de la SAS, y posteriormente obtiene la Matricula Mercantil, con esta se tramita el RUT ante la DIAN.

Propiedad Intelectual: No aplica

Obligaciones tributarias

Para cumplir con la obligaciones tributarias las empresas primero deben cumplir con los obligaciones formales, que de acuerdo a (Gerencie, 2020), una obligación formal es aquel proceso, procedimiento o diligencia que la persona jurídica debe realizar ante el estado para cumplir con determinadas obligaciones.

En efecto, presentar una declaración tributaria es una obligación formal por excelencia, pues es el mecanismo mediante el cual se formaliza el cumplimiento de la obligación suprema de tributar, conocida como obligación sustancial.

Entre las obligaciones formales tenemos:

- Declarar
- Inscribirse en el RUT
- Expedir factura
- Reportar información exógena
- Atender requerimientos de la administración tributaria
- Inscribirse en el régimen común o simplificado

Las obligaciones formales son las que permiten el cumplimiento de las obligaciones tributarias, que son pagar el IVA, el impuesto de renta, retenciones sobre la fuente y el impuesto de industria y comercio.

Contratos

Los contratos que la empresa debe realizar son, los contratos de los empleados y outsourcing de servicios. Los suministros de materias primas y servicios de transporte se realizarán por sistemas de clasificación y registro de proveedores.

Participación de los socios

La participación de socios se ha definido en 50% entre los dos socios fundadores de la empresa.

Los Capitales se han definido de la siguiente manera:

Capital Autorizado: \$ 500.000.000

Capital Pagado: \$300.000.000

Estudio de viabilidad ambiental

La evaluación de impacto ambiental de un proyecto se realiza con el propósito de garantizar un compromiso armónico del proyecto con sus entornos social y natural. En esta parte del análisis de un proyecto empresarial, a través del plan de prevención y/o mitigación de efectos significativos, o plan de manejo ambiental, PMA, se muestra la forma de identificar las obras de ingeniería, los equipos o elementos y las acciones indispensables para que la intervención negativa del proyecto sobre su entornos sea mínima o nula, muchos de los cuales se determinaron en tipo, cantidad y precio durante el análisis de la ingeniería del proyecto.

Los costos de las medidas de prevención y/o mitigación, de las fases de pre inversión e inversión hacen parte de las inversiones en el proyecto y los de la fase operacional hacen parte de los costos de operación y de financiación y, como tales, se deben incluir en las evaluaciones financiera, económica y social. (Arboleda, G. 2013).

Conclusiones

El plan de negocios basado en la producción de fruta liofilizada, representa una alternativa saludable a la población infantil en edad escolar, en las localidades de Suba, Usaquén y Engativá en la ciudad de Bogotá.

Para el establecimiento del mercado meta, se tomó como base el crecimiento población en Colombia, considerando el porcentaje de consumo de alimentos ultra procesados del 30%, y estableciendo un 10% como meta de alcance en el mercado para el producto. El consumo per cápita de snacks se estableció en 5,9 paquetes por mes, dando como resultado un consumo anual de 71 paquetes por/año por persona.

Todas las variables del modelo financiero se calcularon a mediano plazo, con influencia de precios corrientes tomando como base la proyección macroeconómica realizada por Bancolombia.

El proyecto genera un VPN positivo con una TIR del 20,5% el cual es mayor a la tasa WACC del 11,98%. Con esto podemos encontrar que el proyecto es viable financiera y económicamente.

Bibliografía










- Cocinista. (s.f.). *www.cocinista.es*. Recuperado el 06 de 05 de 2018, de <https://www.cocinista.es/web/es/enciclopedia-cocinista/ingredientes-modernos/fruta-lioofilizada.html>
- Global Data. (2018). *Savory Snacks Market in Colombia: Market Snapshot to 2021*. Consumer.
- Euromonitor Internacional. (2016). *Tendencia en Ascenso: Snaking en las Americas*. Documental, Euromonitor Internacional.
- Euromonitor Internacional . (2017). *NATURALLY HEALTHY PACKAGED FOOD IN COLOMBIA*. Euromonitor Internacional.
- OMS- Organización Mundial de la Salud. (23 de Marzo de 2017). *Whoint.com*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017, de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/childhood/es/>
- Organización Panamericana de la Salud. (17 de 01 de 2017). *Paho*. Obtenido de http://www.paho.org/bol/index.php?option=com_content&view=article&id=1950:nota1ene17&Itemid=481
- Pontificia Universidad Javeriana, U. N. (2015). *Como enfrentar el problema de diabetes y obesidad en Colombia*. Bogotá.
- Revista y Alimentos. (2018). *www.revistaalimentos.com*. Recuperado el 2018 de 03 de 2017, de www.revistaalimentos.com: <https://revistaalimentos.com/noticias/el-consumo-de-snacks-aumenta-en-colombia/>
- MinSalud. (2019). <https://www.minsalud.gov.co/>. Obtenido de Ministerio de Salud de Colombia: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/paginas/freeseachresults.aspx?k=&k=obesidad%20infantil>
- Empresas, W. y. (18 de Julio de 2019 de 2019). <https://www.webyempresas.com>. Recuperado el 08 de 2020, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/teorias-de-la-administracion/>
- Crespo, J. M. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico* , 67-97.
- Randstad. (13 de 06 de 2016). *www.randstad.es*. Obtenido de <https://www.randstad.es/>: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/#:~:text=Esta%20organizaci%C3%B3n%20se%20populariz%C3%B3%20bajo,dirigidas%20a%20satisfacer%20ciertas%20necesidades>.
- Gestiopolis. (14 de 03 de 2004). *Gestiopolis*. (R. T. Ruiz, Productor) Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos-apo/>
- Zanón, A., & Núñez de Prado, M. E. (1990). La Administración por Objetivos. *Documentación Administrativa*, 141-143.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Healthy Children Org. (01 de 10 de 2018). *Healthy Children Org*. Obtenido de <https://www.healthychildren.org>: <https://www.healthychildren.org/Spanish/health-issues/conditions/obesity/Paginas/The-Emotional-Toll-of-Obesity.aspx>

- INVIMA. (05 de 08 de 2020). *INVIMA*. Obtenido de www.invima.gov.co:
<http://normograma.invima.gov.co/normograma/docs/arbol/8113.htm>
- Universidad de Barcelona. (2018). *Universidad de Barcelona*. Obtenido de
<http://www.ub.edu>: <http://www.ub.edu/talq/es/node/262>
- IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School,. (25 de 09 de 2019). *IEBS SCHOOL*. Recuperado el 2020, de <https://www.iebschool.com>:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- INVIMA. (15 de 08 de 2020). *INVIMA*. Obtenido de <http://normograma.invima.gov.co/>:
<http://normograma.invima.gov.co/normograma/buscador/buscador.aspx?query=alimentos>
- Word Press. (2017). *Word Press*. Obtenido de <https://diseorg.wordpress.com/>:
<https://diseorg.wordpress.com/actividades-fundamentales-de-la-organizacion>
- Aiteco Consultores. (2019). *Aiteco Cosultores Desarrollo y Gestión* . Obtenido de
<https://www.aiteco.com>: <https://www.aiteco.com/kurt-lewin-liderazgo/#:~:text=Estilos%20de%20Liderazgo%20seg%C3%BAn%20Kurt,y%20%E2%80%9CLaissez%2Dfaire%E2%80%9D>.
- EAE Business School. (29 de 07 de 2020). (J. I. Serrana, Productor) Obtenido de
<https://retos-directivos.eae.es>: <https://retos-directivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>
- Gestiopolis. (18 de 08 de 2005). *Gestipolis*. (C. V. Herrera, Productor) Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Gestiopolis. (12 de 07 de 2013). *Gestipolis*. (B. E. María Magdalena Canul Moje, Productor) Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>:
<https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de
<https://www.ccb.org.co/>: <https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas/Mas-informacion/Constitucion-Virtual-de-SAS>
- Gerencie. (16 de 08 de 2020). *Gerencie*. Obtenido de <https://www.gerencie.com>:
<https://www.gerencie.com/obligaciones-tributarias-formales.html>
- Riquelme, M. (16 de 07 de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de
<https://www.webyempresas.com>: <https://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa/>
- Edenred. (2020). *Edenred*. Recuperado el 11 de 2020, de www.edenred.es:
<https://blog.edenred.es/piramide-de-maslow-motivacion/>
- Jackson, P. A., Rocío, M. S., Alba, M. P., & Yanlys, M. R. (2017). Identificación de Estilos de Liderazgo con Datos Aportados por EEG. *Neumann Business Review*, 113-128.
- Departamento Nacional de Planeación. (17 de 05 de 2019). *Departamento Nacional de Planeación* . Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/>:
<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Transformaci%C3%B3n-empresarial.aspx>
- Gobierno de Bogotá. (2020). *Plan de Desarrollo Distrital 2020 - 2024*. Obtenido de
<https://bogota.gov.co>: <https://bogota.gov.co/yo-participo/plan-desarrollo-claudia-lopez-2020-2024/>

- Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Pan American Health Organization*.
Obtenido de <https://www.paho.org/>:
https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15530:ultra-processed-foods-gain-ground-among-latin-american-and-caribbean-families&Itemid=1926&lang=es
- Plato, B. e. (2016). *Biografía en un Plato*. Obtenido de <https://biografiadeunplato.com/>:
<https://biografiadeunplato.com/todo-sobre-snacks-saludables/#:~:text=Un%20snack%20saludable%20es%20aqu%C3%A9l,tiene%20nada%20que%20pueda%20perjudicarnos.&text=Pueden%20formar%20parte%20de%20nuestra,No%20son%20un%20pecado>.
- Universidad de Barcelona. (2014). *Universidad de Barcelona*. Recuperado el 11 de 2020,
de <http://www.ub.edu>: <http://www.ub.edu/talq/es/node/261>
- Wikipedia. (2020). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Snack>
- DANE. (09 de 10 de 2020). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Campos Doria, C. A.-R. (2003). Motivación Humana. *Introducción a la Salud Mental*, 75.
- Neef, M. E. (1986). Desarrollo a escala humana. . *El Centro de Alternativas de Desarrollo-CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjöld.*, 25.
- Escobar, J. M. (2014). Métodos de valoración de nuevos emprendimientos. *Semestre Económico*.
- Los Recursos Humanos. (11 de 09 de 2017). *Los Recursos Humanos (LHR)*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/>:
<https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Euromonitor Internacional. (2020). *Euromonitor Internacional*.
(s.f.).
(s.f.).
- Arboleda, G. (2013). Proyectos Identificación, formulación, evaluación y gerencia. (2ª Ed.). Alfaomega. <https://www.alfaomegacloud.com/reader/proyectos-identificacion-formulacion-evaluacion-y-gerencia?location=426>

Anexos

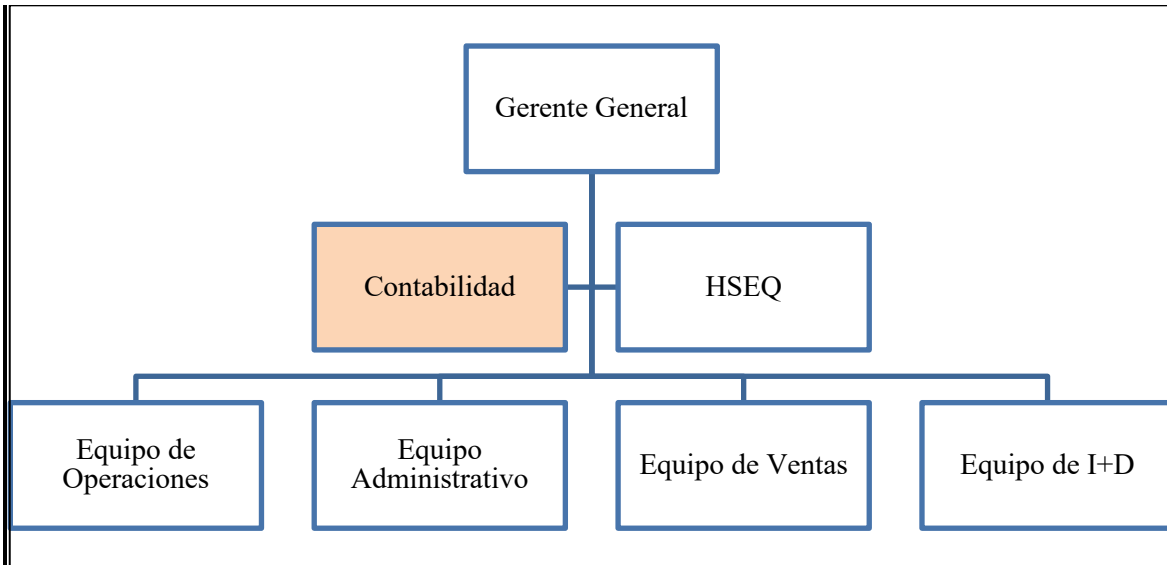
Anexo 1. Modelo de CANVAS

<p>Socios Clave </p> <p><i>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros suministradores clave? ¿Qué recursos clave vamos a adquirir a los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productores de frutas. (Suministro de materia prima, confiabilidad, contratos a largo plazo) ➤ Transportistas. ➤ Fabricantes de maquinaria. ➤ Fabricantes de empaques. ➤ Proveedor de Marketing ➤ Distribuidores. ➤ Puntos de venta. ➤ Consumidor final. ➤ Bancos. 	<p>Actividades clave </p> <p><i>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Nuestras relaciones con clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos especializados de manufactura. ➤ Diseño de producto. ➤ Control de Calidad. ➤ Ventas y marketing. ➤ Distribución. 	<p>Propuesta de valor </p> <p><i>¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</i></p> <p>Snack a base de fruta, como alternativa saludable y atractiva, en el consumo de paquetes</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p><i>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantenamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿Cuáles tenemos establecidos? ¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Cuántos cuestan?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención personalizada. ➤ Política de Cartera ➤ Campañas en colegios. ➤ Interacción vía web. 	<p>Segmentos de cliente </p> <p><i>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</i></p> <p>Padres de familia que desean y están dispuestos a adquirir alimentos sanos para sus hijos, en edad infantil entre 6 y 14 años, de las localidades de Usaquen, Suba y Engativá.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p><i>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades clave son los más caros?</i></p> <p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salarios. - Pago de renta. - Costos de planta. <p>Costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima. - Servicios. - Costos financieros. 	<p>Recursos clave </p> <p><i>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones con clientes? ¿Fuentes de ingresos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Instalación fabril. ➤ Recurso humano ➤ Procesos tecnológico especializado. ➤ Recurso financieros. 	<p>Fuentes de Ingresos </p> <p><i>¿Para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Para qué pagan actualmente? ¿Cómo están pagando ahora? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</i></p> <p>Venta de productos</p>	<p>Canales </p> <p><i>¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿Cómo los contactamos ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficaces en costes? ¿Cómo los integramos con las rutinas de cliente?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vía Web. ➤ Discounters. ➤ Tiendas de barrio. ➤ Colegios. ➤ Organizaciones de concientización consumo saludable. 	

Anexo 2. Perfiles profesionales

Contabilidad

1. NOMBRE DEL CARGO	2. DEPENDENCIA
Outsourcing de Contabilidad - Contador	Gerente General
3. NIVEL DE AUTORIDAD	
Jefe directo:	Gerente General
Personal a cargo:	Ninguno
4. OBJETO DEL CARGO	
Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad de la organización.	
5. UBICACION EN EL ORGANIGRAMA	



6. FORMACIÓN ACADÉMICA

6.1. PROFESIONAL

Contador profesional

6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA

Manejo de Software contable, actualización de normas tributarias

7. HABILIDADES

- Pensamiento estratégico
- Motivación al Personal
- Conciencia organizacional
- Compromiso
- Confianza en sí mismo
- Tolerancia a la presión

8. EXPERIENCIA (en cargos similares)

Mínimo 8 años como Contador Jefe

9. HORARIO DE TRABAJO

Lunes Miércoles Viernes de 7:30- 12: 00 o en su defecto de 1:00 a 4:30 pm

10. FUNCIONES

- Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal.
- Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la organización de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, entre otras.
- Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la organización.

- Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.
- Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la organización.
- Elaboración de los estados financieros periódicamente.
- Consulta frecuentemente cartas circulares y manuales de procedimientos vigentes en la organización, que garanticen el cabal cumplimiento de todas aquellas actividades específicas relacionadas con el cargo.

HSEQ

1. NOMBRE DEL CARGO	2. DEPENDENCIA
Outsourcing de HSEQ – Asesor de Higiene Seguridad Ambiente y Gestión de la Calidad	Gerente General
3. NIVEL DE AUTORIDAD	
Jefe directo:	Gerente General
Personal a cargo:	Ninguno
4. OBJETO DEL CARGO	
Garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de integral y área de HSE de la compañía	
5. UBICACION EN EL ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contabilidad] GG --- H[HSEQ] C --- EO[Equipo de Operaciones] C --- EA[Equipo Administrativo] H --- EV[Equipo de Ventas] H --- EI[Equipo de I+D] </pre>	
6. FORMACIÓN ACADÉMICA	
6.1. PROFESIONAL	

Profesional en Ingeniería Química, industrial con certificación de auditor interno en ISO 9001, ISO 14001, última versión.

6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA

- Conocimientos en sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Conocimientos en normas de calidad.
- Conocimientos en Gestión Ambiental.
- Conocimientos en brigadas de emergencias

7. HABILIDADES

- Conocimiento en el área que desempeña
- Pro actividad, compromiso organizacional
- Comunicación Asertiva
- Cumplimiento metas por departamento
- Cumplimiento metas individuales
- Puntualidad, orden y limpieza y manejo de recursos de la empresa
- Adaptación al entorno
- Dominio del Sistema de Gestión HSEQ

8. EXPERIENCIA (en cargos similares)

Mínima 3 años en diseño e implementación de Sistemas de Gestión, participación en auditorías.

9. HORARIO DE TRABAJO

Lunes Miércoles Viernes de 7:30- 12: 00 o en su defecto de 1:00 a 4:30 pm

10. FUNCIONES

- Participar en actividades relacionadas a la identificación de peligros y manejo de riesgos, revisión de reportes
- Llevar a cabo auditorías internas y participar en auditorías externas e inspecciones
- Evaluar tendencias en los datos, identificación de peligros e implementar manejo del riesgo y estrategias de mejora continua
- Participar en el desarrollo de procedimientos e implementar procesos para asegurar el cumplimiento de los estándares requeridos en seguridad y calidad
- Liderar investigación de incidentes, análisis de causas y acciones correctivas.
- Desarrollar estrategias para minimización de residuos, prevención y control de la contaminación.
- Implementar estrategias, políticas, procedimientos y procesos de HSEQ
- Incentivar el liderazgo funcional en todos los niveles de la organización, gestionando y proporcionando el entrenamiento para facilitar la mejora continua y rendimiento de HSEQ.
- Participar en las reuniones con personal de operaciones, clientes, subcontratistas y agencias reguladoras, investigando e interpretando estándares, códigos y regulaciones, proporcionando reportes de HSEQ según sea necesario.

- Demostrar habilidad para desarrollar relaciones efectivas con autoridades de regulación. Evaluar datos de auditorías e investigaciones y presentar estrategias para mejora de desempeño. Tener conocimiento general de estándares en salud, ambiente, seguridad y calidad en los procesos
- Guiar a los trabajadores en respuesta a emergencias y diversas actividades de cumplimiento en todas las áreas de HSEQ.
- Proporcionar supervisión del Sistema integrado de gestión, para satisfacer las necesidades de la empresa y Requisitos de las normas de la industria.
- Gestionar y coordinar el diligenciamiento de registros y otras tareas administrativas generales.

Equipo de Operaciones

1. NOMBRE DEL CARGO		2. DEPENDENCIA	
Equipo de Operaciones: Coordinador de Operaciones		Gerente General	
3. NIVEL DE AUTORIDAD			
Jefe directo:	Gerente General		
Personal a cargo:	Operadores de Planta		
4. OBJETO DEL CARGO			
Garantizar el correcto funcionamiento operativo de la compañía en la planta de producción, y los servicios de recepción de materias primas y despachos de productos terminados.			
5. UBICACION EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contabilidad] GG --- H[HSEQ] C --- EO[Equipo de Operaciones] C --- EA[Equipo Administrativo] H --- EV[Equipo de Ventas] H --- EI[Equipo de I+D] </pre>			

6. FORMACIÓN ACADÉMICA
6.1. PROFESIONAL
Profesional en Ingeniería Química, Ingeniería Industrial o Ingeniería Mecánica, con experiencia mínima de 4 años a cargo de plantas de producción.
6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA
Conocimientos en uso correcto equipos y herramientas de producción y pruebas básicas de laboratorio, control de calidad. Conocimiento en procesos de mantenimiento preventivo y correctivo
7. HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el área que desempeña • Pro actividad, compromiso organizacional • Comunicación Asertiva • Cumplimiento metas por equipo • Puntualidad, orden y limpieza y manejo de recursos de la empresa • Adaptación al entorno • Dominio del Sistema de Gestión HSEQ
8. EXPERIENCIA (en cargos similares)
Mínima 2 años como Jefe de Planta.
9. HORARIO DE TRABAJO
Lunes - Viernes de 7:30- 12: 00 y de 1:00 a 4:30 pm, disponibilidad de horas extras si se requieren.
10. FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Velar que todas las órdenes de producción que se estén ejecutando en la Empresa se realicen en los tiempos planificados. • Cumplir las normas de calidad y seguridad en las actividades de la planta. • Cumplir con la ejecución de lineamientos de la Gerencia General. • Manejo de Inventarios operativos de Planta y laboratorio de planta, control de residuos y planificación anticipada de su disposición. • Velar por el buen uso de los equipos, materiales de empaque y herramientas operativas de planta • Notificar a la Gerencia General sobre las necesidades operativas de recursos de equipos, personal, insumos, disposición de residuos entre otros inherentes a sus actividades. • Responsable del ingreso de materias primas, equipos y consumibles a las instalaciones de la compañía. • Supervisar las condiciones de seguridad de los empleados a su cargo. • Ejecutar los planes de mantenimiento de las instalaciones y equipos de la organización. • Planificar, coordinar y asegurar que las operaciones que lleve a cabo la organización no generen impacto negativo sobre el ambiente.

- Realizar y asegurar el control de calidad del producto terminado así como la liberación de los productos para su despacho a cliente final.
- Participar activamente durante las auditorías internas, de clientes y de terceros.
- Participar activamente en las reuniones convocadas para realizar las revisiones por la Dirección al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Atención a Clientes y/o Proveedores inherentes a su función.

Equipo Administrativo

1. NOMBRE DEL CARGO		2. DEPENDENCIA	
Equipo de Administración: Coordinador Administrativo		Gerente General	
3. NIVEL DE AUTORIDAD			
Jefe directo:		Gerente General	
Personal a cargo:		Ninguno	
4. OBJETO DEL CARGO			
Mantener relaciones internas directas con la Gerencia General y el personal administrativo de la compañía, coordinando y controlando la aplicación de las políticas y procedimientos administrativos de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la compañía.			
5. UBICACION EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contabilidad] GG --- H[HSEQ] C --- EO[Equipo de Operaciones] C --- EA[Equipo Administrativo] H --- EV[Equipo de Ventas] H --- EI[Equipo de I+D] </pre>			
6. FORMACIÓN ACADÉMICA			
6.1. PROFESIONAL			
Profesional universitario en las áreas de administración, con experiencia mínima de 2 años como administrador.			

6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA

Conocimientos en facturación, y sistema contable, flujos de caja, manejo de recursos.

7. HABILIDADES

- Conocimiento en el área que desempeña
- Pro actividad, compromiso organizacional
- Comunicación Asertiva
- Cumplimiento metas por equipo
- Puntualidad, orden y limpieza y manejo de recursos de la empresa
- Adaptación al entorno
- Dominio del Sistema de Gestión HSEQ

8. EXPERIENCIA (en cargos similares)

Mínima de 2 años en empresas como administradora, coordinadora o jefe en áreas administrativas.

9. HORARIO DE TRABAJO

Lunes - Viernes de 7:30- 12: 00 y de 1:00 a 4:30 pm, disponibilidad de horas extras si se requieren.

10. FUNCIONES

- Establecer control sobre las retenciones realizadas por los clientes
- Emisión de los cheques, garantizando que los mismos cuentan con el respaldo apropiado para ser emitidos.
- Revisión y ejecución de pagos en general de la empresa , impuestos, ARL y parafiscales
- Registro de cuentas de gastos del presidente y del gerente general
- Llevar carpetas (expedientes) del personal interno
- Registrar en el programa SIIGO lo inherente al ingreso pago de facturas, egresos de transferencias, caja menor, créditos, tarjetas de crédito, nóminas, servicios y gastos bancarios mensuales.
- Diligenciar los registros de ausentismo laboral
- Revisión del listado de Cuentas por Pagar a proveedores pendientes y su antigüedad.
- Supervisión y ejecución del programa de pagos de la empresa, el cual está condicionado a la disponibilidad de fondos.
- Elaboración de informes y reportes de pagos que faciliten la toma de decisiones.
- Aplicación constante de las normas y procedimientos correspondientes a los diferentes procesos administrativos que la organización realiza.
- Hacer los ingresos, retiros y novedades de todos los trabajadores al sistema de riesgos laborales, la seguridad social y los aportes parafiscales mensualmente de acuerdo con las fechas establecidas para tal fin.
- Actuar como agente de cambio e impulsar el trabajo en equipo.

- Velar por la correcta asignación y óptima utilización de los recursos asignados.
- Atención a Clientes y/o Proveedores inherentes a su función.

Equipo de Ventas

1. NOMBRE DEL CARGO		2. DEPENDENCIA	
Equipo de Ventas: Coordinador de Ventas		Gerente General	
3. NIVEL DE AUTORIDAD			
Jefe directo:	Gerente General		
Personal a cargo:	Ninguno		
4. OBJETO DEL CARGO			
Mantener relaciones internas directas con la Gerencia General y el personal administrativo de la compañía, coordinando y controlando la aplicación de las políticas y procedimientos administrativos de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la compañía.			
5. UBICACION EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contabilidad] GG --- H[HSEQ] C --- EO[Equipo de Operaciones] C --- EA[Equipo Administrativo] H --- EV[Equipo de Ventas] H --- EI[Equipo de I+D] </pre>			
6. FORMACIÓN ACADÉMICA			
6.1. PROFESIONAL			
Profesional universitario en las áreas de administración o ingeniería con experiencia en ventas.			
6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA			

Conocimientos en mercado masivo, canales de distribución, análisis de mercado, software de control de ventas e inventarios a consignación.

7. HABILIDADES

- Conocimiento en el área que desempeña
- Pro actividad, compromiso organizacional
- Comunicación Asertiva
- Cumplimiento metas por equipo
- Puntualidad, orden y limpieza y manejo de recursos de la empresa
- Adaptación al entorno
- Capacidad de realizar presentaciones
- Capacidad de planeación y desarrollo de estrategias de ventas

8. EXPERIENCIA (en cargos similares)

Mínima de 2 años en empresas representante o jefe de ventas en productos de consumo masivo.

9. HORARIO DE TRABAJO

Lunes - Viernes de 7:30- 12: 00 y de 1:00 a 4:30 pm.

10. FUNCIONES

- Elaborar presupuestos de ventas mensuales.
- Llevar al día los registros requeridos para el control de las ventas.
- Sugerir sistemas para la fijación de precios y diseñar programas promocionales.
- Atención personal y telefónica de los clientes.
- Demostraciones a los clientes de los productos de la Empresa.
- Preparar informes de cierre de negocios captados al finalizar cada semana para ser presentados a la gerencia.
- Evaluar de manera constante junto con la gerencia los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad.
- Presentar informes a la gerencia mensualmente.
- Elaborar plan de mercadeo junto con la gerencia.
- Elaborar presupuestos de ventas mensuales junto con la gerencia.
- Realizar el cierre de negocios.
- Controlar la administración de mercadeo.

Equipo de I+D

1. NOMBRE DEL CARGO	2. DEPENDENCIA
Equipo de Ventas: Coordinador de Investigación y Desarrollo	Gerente General
3. NIVEL DE AUTORIDAD	
Jefe directo:	Gerente General
Personal a cargo:	Ninguno
4. OBJETO DEL CARGO	
Control de la calidad de los productos, a través de pruebas de laboratorio, encargado de los proyectos de investigación y desarrollo de la empresa.	
5. UBICACION EN EL ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contabilidad] GG --- H[HSEQ] C --- EO[Equipo de Operaciones] C --- EA[Equipo Administrativo] H --- EV[Equipo de Ventas] H --- EI[Equipo de I+D] </pre>	
6. FORMACIÓN ACADÉMICA	
6.1. PROFESIONAL	
Ingeniero Químico, Ingeniero en Alimentos, Licenciado en Química con experiencia en el área de alimentos.	
6.2. FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA	
Conocimientos en alimentos ultra procesados, definición de proyectos de investigación, manejo de recursos de laboratorio y normatividad inherente al segmento, control de calidad.	
7. HABILIDADES	

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de terminología de laboratorio y manejo de equipos • Pro actividad, compromiso organizacional • Manejo de recursos de laboratorio • Cordinación de proyectos de investigación • Cumplimiento metas por equipo • Puntualidad, orden y limpieza y manejo de recursos de la empresa • Adaptación al entorno • Capacidad de realizar presentaciones • Capacidad de planeación
8. EXPERIENCIA (en cargos similares)
Mínima de 3 años como líder de investigación y desarrollo en el área de alimentos
9. HORARIO DE TRABAJO
Lunes - Viernes de 7:30- 12: 00 y de 1:00 a 4:30 pm.
10. FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Velar que todas los Proyectos que se estén ejecutando en la Empresa se realicen en los tiempos planificados. • Cumplir las normas de calidad y seguridad en las actividades de laboratorio. • Cumplir con la ejecución de lineamientos de la Gerencia General. • Coordinar y/o realizar el control de calidad de los productos terminados . Velar porque las evaluaciones se hagan según las normas establecidas el producto. • Encargada de ejecución de los proyectos de I+D (investigación, desarrollo) • Manejo de Inventarios de Laboratorio, entrada y salida de insumos, muestras, materiales, herramientas y equipos. • Manejo de documentación relacionada a las actividades de Laboratorio. • Responsable por el buen uso de los equipos, materiales y reactivos del Laboratorio. • Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad del Laboratorio. • Notificar a la Gerencia General las necesidades operativas del laboratorio en caso de que se causen.

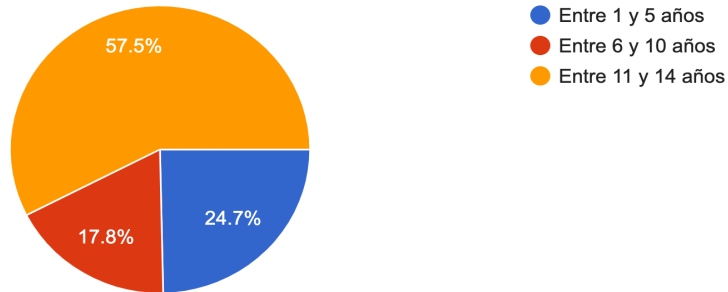
Anexo 3. Encuesta Sobre Snacks.

Se anexan los resultados de la encuesta realizada a padres de niños en edad escolar.

Fueron recibidas 73 respuestas, a las 6 preguntas realizadas.

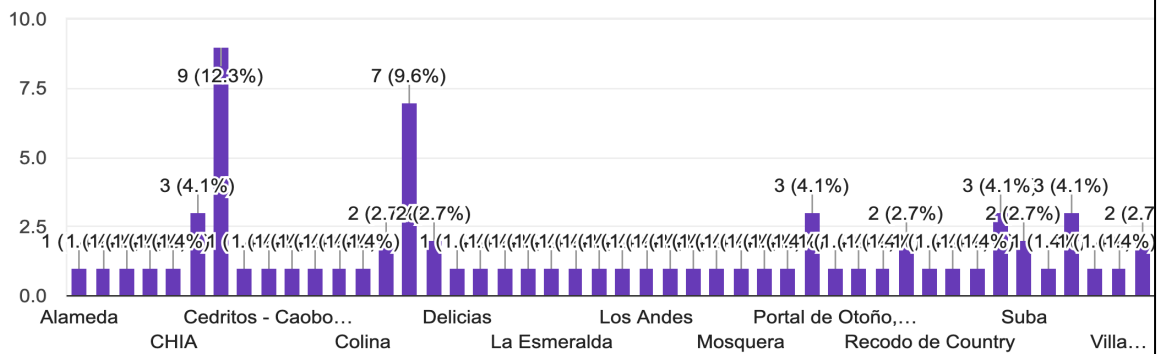
¿Que edad tienen su(s) hijos?

73 respuestas



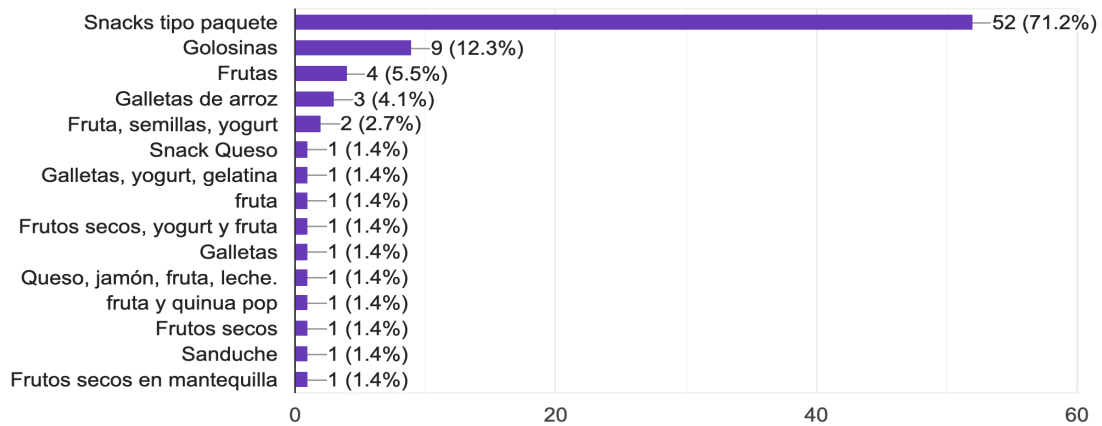
¿En que barrio vive?

73 respuestas



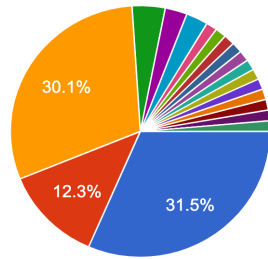
¿De los siguientes snacks, cuales consumen sus hijos mayormente?

73 respuestas



¿Pensando en snacks tipo paquete, cual de estos consume su(s) hijo(s)?

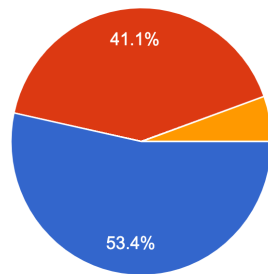
73 responses



- Papas fritas
 - Productos extruidos (palitos de maiz,...)
 - Platanos
 - Galletas
 - Galletas de arroz
 - Frutos secos
 - Frutos secos
 - Ponquesitos
- ▲ 1/3 ▼

Pensando en la posibilidad de disponer de un snack saludable, crocante, a base de frutas, ¿que tan probable es que lo cambie por el snack que consume su(s) hijo(s) actualmente?

73 responses



- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Definitivamente no es probable

Anexo 4. Modelo Financiero en Excel (archivo anexo)