

Universidad del Rosario



Snackgies

Trabajo de Grado

Laura Natalia Flórez Silva,

Laura Milena Hortua Vera

Bogotá, Colombia

2016

Universidad del Rosario



Snackggies

Trabajo de Grado

Laura Natalia Flórez Silva,

Laura Milena Hortua Vera

Diego Cavanzo

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mis padres por darme la oportunidad de estudiar en una de las mejores universidades del país, también a mis profesores quienes a lo largo de mi carrera me enseñaron a crecer tanto profesional como personalmente, a todas aquellas personas que hicieron parte de este trabajo y que día a día trabajan por formar buenos rosaristas.

(Laura Milena Hortua Vera).

Estoy agradecida con la Universidad del Rosario por haberme dado la oportunidad que me ofreció desde un inicio y es donde hoy culmino mi carrera. Por otro lado, en agradecimiento debo darle el reconocimiento en primera estancia a Dios quién siempre me dio la paciencia para continuar; en segundo lugar quiero agradecer a mis padres quienes estuvieron a mi lado apoyándome emocional y financieramente; en tercer lugar a mi hermana Daniela Flórez quien fue parte fundamental en el proyecto de principio a fin.

(Laura Natalia Flórez Silva).

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo de grado especialmente a mi familia quienes me han apoyado desde el primer día en la universidad; ellos han sido quienes me han aconsejado, me ha guiado por el buen camino y quienes con su esfuerzo han podido hacer de mí una persona profesional. A mis amigos y compañeros que hicieron parte de mi carrera universitaria y que como yo también están culminando su carrera y finalmente a mi amiga y compañera de emprendimiento Natalia, quien hizo parte fundamental de este trabajo, pues fuimos un gran equipo y sacamos adelante el proyecto con mucho esfuerzo y dedicación.

(Laura Milena Hortua vera)

Quiero dedicarles este logro a mis padres y mi hermana quienes fueron un apoyo fundamental para sacar el proyecto adelante. También a Diana Sánchez y Karen Beltrán pues fueron parte de la idea y una gran ayuda en el desarrollo de la misma. Finalmente a mi amiga Laura ya que dio todo de sí en este trabajo y juntas logramos desarrollar el proyecto según lo esperado.

(Laura Natalia Flórez Silva)

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
1. INTRODUCCIÓN	15
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
2.1 Datos generales de la empresa	16
2.2 Antecedentes del proyecto.....	16
2.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor	16
2.2.2 Origen de la idea de negocio.....	18
2.3 Objetivos y cronograma	20
3. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	22
3.1 Concepto de negocio (Propuesta de valor)	22
3.2 Modelo de negocio.....	23
3.3 Orientación estratégica	25
3.3.1 Propósito	25
3.3.2 Meta.....	26
3.3.3 Filosofía orientadora.....	26
3.3.3.1 Valores.....	26
3.3.3.2 Creencias.....	26
3.3.4 Imagen Tangible.....	27

4. PRODUCTO O SERVICIO	27
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	28
5.1 Descripción del entorno de negocios.....	28
5.2 Descripción del mercado	31
5.2.1 Segmento objetivo.....	32
5.2.2 Necesidades.....	33
5.2.3 Tamaño del mercado	34
5.3 Análisis de la competencia	35
5.4 Análisis DOFA	37
6. ESTRATEGIA DE MERCADO	38
6.1 Mezcla de mercadeo.....	38
6.1.1 Producto.....	38
6.1.2 Precio.....	41
6.1.3 Distribución.....	42
6.1.4 Comunicación	43
6.2 Presupuesto de mercadeo	44
6.3 Objetivos comerciales	44
6.4 Estimativos de ventas	44
7. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	45
7.1 Descripción técnica de productos y/o servicios	45
7.2 Localización y tamaño de la empresa.....	48
7.3 Procesos.....	48
7.4 Distribución de la planta.....	49

7.5	Identificación de necesidades de maquinaria y equipos	50
7.6	Programa de producción.....	52
7.7	Plan de compras e inventarios	53
7.8	Gestión de calidad.....	55
8.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	56
8.1	Estructura organizacional	56
8.1.1	Áreas funcionales y criterios de organización.....	56
8.1.2	Diseño del organigrama y análisis de cargos	57
8.2	Estructura de personal	58
8.2.1	Política de contratación.....	58
8.2.2	Política salarial.....	58
9.	PLAN ECONÓMICO	59
9.1	Plan de inversiones.....	59
9.1.1	Presupuesto de inversión fija	59
9.1.2	Presupuesto de capital de trabajo	60
9.2	Estructura de costos.....	61
9.2.1	Estructuras de los costos empresariales (costos y gastos fijos).....	61
9.2.2	Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos).....	62
9.2.3	Estructura de costos variables unitarios	63
9.2.4	Determinación del margen de contribución	67
9.3	Determinación del punto de equilibrio	68
10.	PLAN FINANCIERO.....	70
10.1	Los estados financieros	70

10.1.1	El balance.....	70
10.1.2	Estado de resultados	71
10.1.3	Flujo de caja	72
10.2	Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	73
10.2.1	Valor presente neto (VPN).....	73
10.2.2	Tasa interna de retorno (TIR).....	73
10.2.3	Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	74
10.3	Proyección de los estados financieros a tres años	74
10.3.1	Estado de resultados proyectado	74
10.3.2	Flujo de caja proyectado	75
10.3.3	Balance proyectado	76
10.4	Distribución de la utilidades	77
11.	ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	78
11.1	Forma jurídica.....	78
11.2	Aspecto laborales del emprendedor	79
11.3	Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores	79
11.4	Obligaciones tributarias.....	80
11.5	Permisos, licencias y documentación oficial	80
11.6	Cobertura de responsabilidades	81
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma	21
Tabla 2. Análisis Pest del sector estratégico	30
Tabla 3. Cuadro comparativo competidores	37
Tabla 4. Análisis DOFA	38
Tabla 5. Percepción de los hogares colombianos sobre el poder adquisitivo del ingreso del hogar, según estrato	42
Tabla 6. Valor acceso cliente	43
Tabla 7. <i>Ficha Técnica Moggies</i>	45
Tabla 8. Ficha Técnica Naggies	46
Tabla 9. Ficha Técnica Roggies	46
Tabla 10. Tabla Técnica Veggies	47
Tabla 11. Ficha Técnica Maquina	51
Tabla 12. Ficha Técnica Horno	51
Tabla 13. Ficha Técnica Selladora	52
Tabla 14. Compras.....	54
Tabla 15. Activos Fijos.....	59
Tabla 16. Activos Fijos y Capital de Trabajo.....	60
Tabla 17. Estructura de Costos.....	61
Tabla 18. Gastos Administración y Ventas.....	62
Tabla 19. Gastos Operacionales	62

Tabla 20. Costos Variables Roggies	63
Tabla 21. Costos Variables Moggies	64
Tabla 22. Costos Variables Naggies	65
Tabla 23. Costos Variables Veggies	66
Tabla 24. Costos Variables Blaggies	67
Tabla 25. Margen de Contribución.....	68
Tabla 26. Punto de Equilibrio	68
Tabla 27. Balance General	70
Tabla 28. Estado de Resultados.....	71
Tabla 29. Flujo de Caja.....	72
Tabla 30. Estado de resultados proyectado anual.....	74
Tabla 31. Flujo de caja proyectado.....	75
Tabla 32. Balance Proyectado	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo Empresa.....	27
Ilustración 2. Producto Moggies	39
Ilustración 3. Producto Roggies.....	40
Ilustración 4. Producto Naggies.....	40
Ilustración 5. Producto Veggies.....	40
Ilustración 6. Producto Blaggies	41
Ilustración 7. Descripción ubicación.....	48
Ilustración 8. Diagrama proceso	49
Ilustración 9. Plano local.....	50
Ilustración 10. Organigrama	57
Ilustración 11. Punto de equilibrio Vs. Horizonte del proyecto	69
Ilustración 12. Razón corriente y nivel de endeudamiento.....	77

GLOSARIO

Anorexia: Trastorno alimenticio el cual se caracteriza por la pérdida progresiva de apetito debido al temor de subir de peso, lo que genera consecuencias negativas en la salud física y mental de quien la padece.

Barreras de entrada: Obstáculos que presentan los mercados al momento que un nuevo competidor quiera entrar en él.

Bulimia: Trastorno alimenticio el cual se caracteriza por el consumo excesivo de alimentos en periodos muy cortos de tiempo y expulsando a través de vomito o laxantes. Todo lo anterior bajo el miedo aganar peso, lo que influye en su estabilidad mental.

Business To Customer (BTC): es la transmisión comercial o estratégica que se da entre la empresa y el consumidor

Desnutrición: es una enfermedad patológica causada por la mala asimilación de nutrientes del cuerpo o por la no ingestión de los mismos

Just to be Done: Herramienta para identificar las oportunidades del negocio a través de las necesidades del cliente y como esas necesidades encajan con el core business.

Levantamiento de panorama competitivo: Metodología que permite identificar los espacios en blanco de un mercado específico a través de diferentes herramientas como lo son la Matriz T.

Obesidad: Trastorno alimenticio la cual se caracteriza por la acumulación excesiva de grasa gracias a un problema psicológico, pues la persona siente deseo de comer constantemente sin tener en cuenta su salud.

RESUMEN

Snackggies, es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá cuya actividad económica es la elaboración y distribución de Snacks. Esta pretende entrar al mercado con una línea de productos poco convencional. Su enfoque, es ofrecer alternativas a los niños y jóvenes para que consuman verduras de una manera diferente, rica y agradable. Esto se realizará por medio de la elaboración de chips de verduras con sabor naturales.

Con estos productos se busca que los niños y jóvenes disfruten y se diviertan consumiéndolas, pues se conoce que ellos son la población que mayor inconveniente presenta al comerlas y por ende sus padres lo perciben de la misma manera.

La característica principal de Snackggies es desarrollar productos saludables comparados con los Chips que ofrece el mercado, pues se usará materia prima de calidad y a esto se le suma la forma de cocción; ya que se utilizará tecnología de aire caliente o AirFryer, cuya función es freír alimentos con una porción mínima de aceite, aportando una cantidad reducida de calorías vacías y grasas trans a los alimentos. Además, son productos creados para la lonchera de los niños y con diseño atractivo para ellos.

Para la empresa lanzar al mercado estos productos es muy significativo y gratificante, pues se ha desarrollado durante un año un estudio en el cual se ha venido conociendo tanto al cliente como el consumidor, con el fin de desarrollar un producto que cumpla con sus necesidades y se logre posicionar como una alternativa innovadora para el consumo de verduras.

Palabras Claves: Nutrición, Verduras, Niños, Padres y Consumo.

ABSTRACT

Currently, infant nutrition has become a problem which has been developed different diseases such as obesity, anorexia, bulimia, malnutrition, among others. A cause of that, it begins to appear a need to fight against each of them, which it becomes more relevant. This struggle has been going through campaigns, organizations and NGOs. For this reason, it has developed a new generation, which has a thought towards a healthy lifestyle. This includes a balanced diet based on natural food.

Over time, this new and improved lifestyle has become a trend that has allowed people to develop new economic sectors owing to the opportunities and the demand have grown significantly. In addition, families of this new generation do not have enough time to care full of their children, thus cannot be completely dedicated to control their feeding time. The food alternatives that the market is able to offer become only processed food, which in its content has a different sort of chemicals. For this reason, it turns out to be of poor nutritional quality because the aim is a product easy to carry and eating that not includes healthy ingredients.

On the other hand, because of that kind of food given in the markets, children begin to generate bad eating habits, where prefer to eat processed food instead of healthy meal. Leaving aside several important foods, especially vegetables. Today, children are unaware of the importance of eating vegetables and do not know the damage of processed food can produce in their bodies. That's why it is very common the struggle of parents with children to eat in a healthy way. Following this, in this project it is to cover the problems caused by low consumption of vegetables in children. This will be done through the development of a new alternative of vegetables consumption, which seeks to break the paradigm among children and vegetables. Now this will be through the creation of a product, which is funny, easy to eat and most importantly should be delicious and healthy.

Key Words: Nutrition, Vegetables, Children, Parents and Consumption.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la nutrición infantil se ha convertido en una problemática. Pues se han desarrollado diferentes enfermedades como la obesidad, anorexia, bulimia, desnutrición, entre otras. Con esto, empieza aparecer una necesidad por luchar en contra de cada una de ellas, por lo cual esto se hace más relevante. Esta lucha se ha venido realizando a través de campañas, organizaciones y ONG. Por esta razón, se ha desarrollado una nueva generación, la cual posee y va encaminada hacia un estilo de vida saludable. Esta incluye una alimentación balanceada a base de alimentos naturales.

Con el paso del tiempo, ese nuevo y mejorado estilo de vida se ha convertido en una tendencia que ha permitido desarrollar nuevos sectores económicos. Pues las oportunidades y la demanda han crecido significativamente. Además, se suma que las familias de esta nueva generación, no cuentan con el tiempo suficiente para cuidar por completo de sus hijos, por ende tampoco pueden estar completamente dedicados a la vigilancia y control de su alimentación. Las alternativas alimenticias que el mercado logra ofrecer llegan a ser simplemente una comida procesada, la cual en su contenido posee químicos. Por esta razón resulta ser de mala calidad nutricional, ya que el fin es que deba ser práctico de llevar y comer para los niños.

Por otro lado, debido a esa clase de comida dada en los mercados, los niños empiezan a generar malos hábitos alimenticios, en donde prefieren comer comida procesada a una comida saludable. Dejando de lado varios alimentos importantes, en especial, las verduras. Hoy en día, los niños no son conscientes de la importancia de comer hortalizas y tampoco conocen el daño que puede llegar a causarles la comida procesada. Es por eso que es muy común la lucha de los padres con los niños para que coman de una manera saludable. A raíz de esto, en este proyecto se quiere abarcar la problemática causada por el bajo consumo de verduras en niños. Esto, se realizará por medio del desarrollo de una nueva alternativa de consumo de verduras, en donde se busca romper con el paradigma entre los niños y las verduras. Ahora bien, esto se dará por medio de la creación de un producto, el cual sea divertido, atractivo, fácil de comer y lo más importante debe ser rico y saludable.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Datos generales de la empresa

- **Razón Social:** Snackggies.
- **Tipo de sociedad:** Sociedad por acciones simplificada SAS
- **Emprendedoras:** Laura Natalia Flórez Silva y Laura Milena Hortua Vera
- **Ciudad:** Bogotá
- **Ubicación:** Barrio Milenta, Localidad Puente Aranda
- **Actividad Económica:** Industrial – Alimentos.
- **Teléfonos:** 321 3726906 – 320 3806209
- **Correos:** florezs.laura@urosario.edu.co, hortua.laura@urosario.edu.co

2.2 Antecedentes del proyecto

2.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

El equipo emprendedor está conformado por dos estudiantes del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, quienes cursan actualmente decimo semestre del programa Administración de Negocios Internacionales. Laura Natalia Flórez Silva y Laura Milena Hortua Vera, iniciaron sus estudios de pregrado en el año 2011-I, desde entonces han adquirido conocimientos en las diferentes líneas que tiene la escuela de Administración y además se ha creado y fortalecido una relación tanto académica como personal a lo largo de la carrera profesional, por lo cual el equipo conoce de fondo sus debilidades y fortalezas, las cuales permite tener un mejor desarrollo del trabajo en equipo y en las responsabilidades individuales y conjuntas.

Adicional a los estudios de pregrado, ambas han tenido experiencia laboral en ámbitos familiares en donde se han venido desarrollando habilidades como relaciones interpersonales,

toma de decisiones, manejo de problemas y conflictos. Y vivencias en el exterior las cuales permitieron enriquecer los conocimientos culturales como el comportamiento de los consumidores, sus actividades diarias, sus costumbres y demás. Actualmente, las integrantes realizan práctica profesional en áreas de mercadeo y finanzas que sirven como apoyo y complemento para la elaboración del proyecto.

Debido a que se tiene un conocimiento previo de las aptitudes de cada integrante del equipo, se delegaron roles que facilitarán el desarrollo del proyecto, así como la ejecución del mismo. Los roles se han distribuido de la siguiente manera; como rol investigador y creativo ambas estudiantes se encargarán de profundizar activamente en los aspectos relacionados con la idea de negocio. Natalia se caracteriza por generar unión en el grupo y es quien define los objetivos y promueve la toma de decisiones en el equipo, mientras que Laura se encarga del análisis de las ideas que se proponen continuamente en el equipo

Las integrantes de este equipo emprendedor se caracterizan por ser personas responsables, persistentes y con mira a un futuro exitoso. Queremos un producto competitivo no solo a nivel nacional sino internacional. Nuestra idea de dejar el nombre en alto de los productos colombianos, en especial verdura, y esto hace que estemos comprometidos con este proyecto. Somos personas abiertas al cambio, con pensamientos sociales y ambientales.

También se ha contado con la asesoría de una chef profesional llamada Karen Rocío Beltrán Rueda, quien inició su carrera en Le Cordon Bleu en Londres, Inglaterra y que actualmente se encuentra trabajando como profesora en la Fundación Universitaria del Área Andina y con Diana Patricia Sánchez, Nutricionista de la universidad Javeriana quien ha sido fundamental para el conocimiento del manejo de alimentos. Durante el proceso del desarrollo del proyecto, se han entablado conversaciones con el fin de llegar a un acuerdo para que sean parte del proyecto, no obstante, no se ha concretado aún su participación en éste, pero se espera que lo sea ya que es una parte fundamental para el desarrollo técnico de la idea.

2.2.2 Origen de la idea de negocio

Las temáticas exploradas al inicio de nuestro proyecto emprendedor comienzan con la idea de vernos como un país competitivo en el mercado internacional, gracias a la explotación de sus propios recursos y transformación de los mismos, con el fin de crear valor en ellos y apostarle al mercado mundial.

Siempre se ha tenido la idea de realizar este proyecto con frutas y/o verduras de producción colombiana. Inicialmente, se planteó una lluvia de ideas basadas en experiencias, gustos y opiniones, de la cual surgieron propuestas como; la fabricación de dulces de fruta natural, frutas rellenas y adicional a esto una aplicación móvil que implicara temas gastronómicos.

En cuanto a los dulces de fruta natural, se observó que no había un problema de fondo que soportara el proceso para llevar a cabo la idea en su totalidad. Además, se identificó que en este mercado existe mucha oferta de diferentes confites, golosinas y demás, que están hechas con base de fruta natural. Por parte de las frutas rellenas, se realizaron experimentos caseros en donde se inyectaban diferentes sabores líquidos a las frutas, como: chocolate, crema de leche, licor y mermelada, no obstante, el resultado no fue el esperado, pues las frutas contienen una gran cantidad de H²O (Instituto Interoamericano de Cooperación para la Agricultura) que al hacer contacto con los rellenos líquidos, género que la fruta perdiera su forma original y/o se oxidara en poco tiempo.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que aunque el propósito del trabajo sigue siendo el mismo, la idea de negocio a trabajar no será ninguna de las anteriormente mencionadas, por el contrario, se le dará un enfoque a las verduras debido a que nuestro país es rico en la producción de estas, pues “cuenta con más de 100.000 hectáreas que producen cerca de 1.7 millones de toneladas de hortalizas, lo que posiciona al país como el séptimo productor en Latinoamérica en este segmento.” (Procolombia, s.f.).

A través de este proyecto se busca a futuro incursionar también en mercados internacionales con el objetivo de ayudar a crear conciencia del consumo de verduras desde la infancia, pues desde la experiencia propia, en la niñez no existió el hábito alimenticio de consumir todo tipo de verduras, cosa que se ve reflejada en la actualidad, ya que existen gran variedad de verduras pero muchas de ellas no se consumen.

La temática a trabajar en el proyecto de grado es el procesamiento de verduras colombianas, las cuales serán utilizadas para la elaboración de chips que proporcionen al usuario una nueva forma de comer verduras al instante y así mismo garantizar que es un producto más saludable que la mayoría de los snacks líderes en el mercado como; papas fritas, platanitos, galletas, etc.

Es importante esta temática para el equipo emprendedor, pues se ha observado que en el mercado Colombiano se ha venido generando una tendencia hacia el consumo de alimentos saludables, pues según Federación Nacional de Comerciantes FENALCO (s.f.) “Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolló la industria.”, los cuales le ofrecen al cliente una nueva forma de cuidar su salud a diferencia de los productos que existen hoy en día en el mercado. Como equipo emprendedor es importante impulsar el consumo de estos alimentos, pues nos interesa la salud de nuestros usuarios, ya que de acuerdo con Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF (2014) “El estado nutricional de un niño se ve influenciado por tres factores principales: la alimentación, la salud, y el cuidado y atención.” Y es por eso que se ofrecerá un producto saludable que contribuirá a un mejor desarrollo de los niños, especialmente de aquellos a los cuales las verduras no son su alimento preferido.

Con el proyecto se busca impulsar el consumo de los snacks saludables, que estén a disposición del consumidor cuando este lo requiera, adicional que sean fáciles de llevar y lo más importante que cumpla con las expectativas del cliente y el usuario. Como equipo queremos entrar al mercado Colombiano en primera instancia porque es un mercado llamativo ya que “es la tercera economía en América Latina y uno de los países con mayor estabilidad económica en la región. En los últimos seis años la economía del país creció en promedio por encima de 4%”

(Procolombia , 2015) y es un mercado con tendencia hacia el consumo saludable, tal como se mencionó anteriormente.

Adicionalmente, con el paso del tiempo se quiere incursionar a nivel internacional donde se dé a conocer la rica variedad de verduras de nuestro país y por ende dejar el nombre en alto; pues como emprendedoras existen miras a futuro que pretenden ayudar y contribuir a la mejora del país desde los todos los posibles ámbitos. Para este proyecto es necesario contar con colaboradores como nutricionistas y un chef profesional, que serán parte importante para el desarrollo del proyecto pues sus estudios son fundamentales y complementarios con los del equipo, así mismo, al ser productos para consumo humano, es indispensable tener el conocimiento de estos expertos en temas como la manipulación y procesamiento de alimentos.

2.3 Objetivos y cronograma

➤ Objetivo General

Desarrollar una alternativa en el consumo de verduras, la cual sea atractiva para los niños y jóvenes, ya que estos en su mayoría tienen dificultad de consumirlas en su presentación convencional. Es por esto que se quiere ofrecer un producto saludable, que sea agradable y puedan llevar en su lonchera.

➤ Objetivos Específicos

- Incentivar el consumo de verduras en los niños y jóvenes de Bogotá a través de un producto no convencional.
- Contribuir al desarrollo de una cultura saludable desde pequeños, facilitándoles a los padres la tarea de darles verduras.
- Tener el personal capacitado para desarrollar productos innovadores y adecuados para el segmento de mercado
- Tener un incremento anual de 50% en la ventas

- Posicionar a Snackggies como una empresa de productos saludables diferentes para los niños y jóvenes de Bogotá en diferentes colegios de estrato 5 y 6 para el 2018

➤ **Cronograma**

Tabla 1. *Cronograma*

FECHA	DESCRIPCIÓN
Febrero 2015	Inicio del curso de emprendimiento.
Marzo 2015	Se decidió cual sería la idea de negocio a desarrollar
Abril – Mayo 2015	Se llevó a cabo el estudio del proyecto con diferentes herramientas de estudio de mercado como: Encuestas, etnografía, entrevistas, fuentes primarias y secundarias, entre otras.
Finales Mayo 2015	Entrega del Anteproyecto y aprobación del mismo.
Agosto – Noviembre 2015	Asistencia a sesiones y asesorías de emprendimiento para complementar la idea de negocio.
Febrero – Fecha actual 2016	Se realizaron nuevos estudios de mercado, costos e inversión, se ha evaluado el proyecto es aspectos financieros como; rentabilidad y viabilidad.
Mayo 2016	Entrega del proyecto de grado
Junio 2016	Asistencia a la feria Alimentec 2016 para estudiar las diferentes opciones que el mercado tiene frente al producto.
Agosto – Diciembre 2016	Realizar los preparativos en cuanto a documentos legales, instalaciones y compras.
Enero 2017	Comienzo de producción y ventas del producto para el inicio de la temporada escolar, movilización de publicidad en redes sociales.

Junio 2017	Asistencia a la feria Alimentec 2017 como expositores.
Julio – Agosto 2017	Iniciar conversaciones con colegios que nos permitan vender nuestros productos en sus instalaciones.
En adelante	Participación en eventos y ferias, generar nuevas oportunidades en otros segmentos de mercado y demás actividades que permitan el reconocimiento de marca y crecimiento de la compañía.

Fuente: Elaboración Propia

3. CONCEPTO DE NEGOCIO

3.1 Concepto de negocio (Propuesta de valor)

El proyecto consiste en la elaboración de chips de verdura con sabores naturales como paprika, finas hierbas, queso, sal marina y pimienta. Además contribuirá de cierta manera a la industria nacional, porque, no solo se obtiene la verdura en su origen, sino esta se transformará, dándole un valor agregado al bien que a su vez se convertirá en un producto innovador en Colombia.

Por otra parte, esta idea tiene como fin enfocarse en los niños y jóvenes de Colombia, pues gracias a diferentes estudios primarios y secundarios, como; entrevistas, estudios etnográficos, informes de instituciones como el ICBF, FAO, OMS y UNICEF (Anexo 3), se encontró que este segmento es el que menos tiene participación en el consumo de verduras, lo que lo hace un segmento potencial a explotar. Así como una disputa entre padres e hijos, en donde ambos tienen diferentes percepciones a cerca de lo que hay que comer, dificultando las opciones de comida para llevar al colegio.

Por esta razón, se desarrollará un producto que tiene como objetivo incentivar el consumo de verduras en niños y jóvenes, ya que su principal característica es ofrecer una nueva alternativa saludable para que el consumidor lo disfrute como un snack, esto a través de un empaque fácil y atractivo para niños que influya en el consumo de estos y en la decisión de compra de los padres.

Para determinar las características del producto, se utilizó como herramienta de apoyo una tabla de control y Jobs to be done (Anexo 2) que sirvió para identificarlas, así como también fue útil para describir las ventajas y beneficios que estas tienen.

La primera característica del producto es que tiene saborizantes naturales que facilitarían el agrado de los niños y jóvenes hacia las verduras, usando ingredientes adicionales para proporcionarle un sabor deseable, ya que según las entrevistas y un artículo de la European Food Information Council (2010), “los niños tienen como preferencia alimentaria los sabores dulces, mientras que no suelen gustarles los alimentos agrios o amargos, sabores característicos de las verduras.” Es por esto que se eligieron los sabores mencionados anteriormente.

Una segunda característica es que los productos serán hechos con la tecnología de aire caliente. Esta tecnología consiste en cocinar los productos “A base de aire caliente, la máquina va cocinando los alimentos, aprovechando la grasa natural que tienen muchos alimentos frescos, o incluso congelados. No obstante, los fabricantes suelen recomendar añadir media cucharada de aceite a los alimentos antes de freírlos para que queden más crujientes. (diariovasco.com, 2013)

Finalmente, como última característica se considera crear un empaque, que sea práctico, fácil de llevar en la lonchera y llamativo a través de un diseño que genere atención e intereses de consumirlo.

3.2 Modelo de negocio

Para la estructura del modelo de negocio, el equipo realizó su análisis con base al Modelo Canvas (Anexo 5), el cual permitió generar estrategias para cada uno de los módulos que lo componen. La propuesta de valor de Snackggies es elaborar snacks de chips de verdura con sabores naturales cuyo propósito es ofrecer una alternativa saludable y agradable de comer

verduras a los niños. Elaborados con tecnología de aire caliente que mitigan los daños nutricionales en la verdura y hacen que sean mucho más naturales, además son adecuados para llevar en la lonchera, con diseños llamativos que hace mucho más ameno el momento de su consumo.

En cuanto a los segmentos de clientes, se identificaron dos tipos; el primero es el usuario de los productos que son niños y jóvenes entre 5 y 17 años, inicialmente en Bogotá, de estratos 5 y 6. El segundo son los padres de familia quienes son los clientes, pues tiene la capacidad adquisitiva. Estas familias deben ser tener hábitos saludables o estar interesadas en comer sano. En cuanto a los padres, deben ser papás con poco tiempo para preparar verduras al gusto de sus hijos y en busca de alternativas saludables para enviarles en la lonchera.

Los canales de acceso al producto serán redes sociales y una página web, en donde se promocionará y se dará a conocer la variedad de productos que ofrece Snackggies. Además de pedir en línea y hacer cotizaciones a tiempo real de sus pedidos en la página web. En cuanto a la relación con los clientes será Business To Customer (B2C) pues se hará seguimiento desde que llega la materia prima a la empresa hasta que llega a las manos del cliente. Toda la actividad de la compañía va dirigida al cliente final por lo que la relación es directa.

Por otro lado, Snackggies al ser una empresa con ánimo de lucro, la fuente de ingresos será a través de las ventas de sus cinco productos: Roggies, Moggies, Naggies, Veggies y Blaggies. Y sus ingresos se verán afectados directamente por el volumen de ventas.

Los recursos clave de la empresa son la materia prima cuyo proveedor será Corabastos en la ciudad de Bogotá. Así mismo, factores como el capital para el funcionamiento del negocio, el personal que elaborara los productos y los llevara hasta el cliente final son recursos clave para la idea de negocio. La infraestructura es fundamental pues es allí donde se elaborara el producto, además de ésta depende certificaciones que permiten su venta en el mercado. Por último, la tecnología en las máquinas de cocina es de vital importancia para garantizar procesos de calidad y cumplir con la propuesta de valor.

Las actividades clave de la empresa serán la producción y elaboración de toda la variedad de productos que ofrece. A esto se suma, la compra de materia prima pues es fundamental para la actividad principal. Por otra parte, como aliados clave, Snackggies se enfocará en el poder de negociación con proveedores para disminuir costos, mejorar la calidad y optimizar tiempos. También en los lazos con entidades que estimulen y/o impulsen el consumo saludable como colegios.

Por último, la empresa requiere para su debido funcionamiento de gastos y costos que afectarán directamente la liquidez de la compañía y por ende sus resultados. Para este caso existen costos variables y gastos fijos que vienen determinados y clasificados de acuerdo a su función. En el caso de los costos, se consideran como costos toda materia prima que dependerá directamente de la fabricación de los chips y que varía de acuerdo a la cantidad, entre estos se encuentran las verduras, sus aderezos y el empaque.

Entre los gastos estos se dividen por operativos y administrativos, para el negocio ambos gastos son significativos, por lo cual es necesario que la compañía genere los ingresos necesarios para soportar tan egreso. Entre los gastos que mayor peso tienen en la operación son los gastos de nómina, arriendo y servicios públicos. Esto se podrá ver con detalle en la evaluación financiera del negocio. Otros gastos que se destacan dentro del negocio son el pago u honorarios que se le hará al personal especializado en temas de alimentos y contables y finalmente la empresa por adquirir maquinaria generara gastos por el mantenimiento de las mismas.

3.3 Orientación estratégica

Dentro de la orientación estratégica de Snackggies se considerarán los siguientes puntos que ayudarán a alinear la idea de negocio con los diferentes objetivos.

3.3.1 Propósito

El proyecto tiene como propósito facilitarles a los padres colombianos la tarea de darles a sus hijos verduras de una manera más atractiva, contribuyendo así al incremento del consumo de

verduras en los mismos, debido a los bajos índices que se presentan actualmente en el país según el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF (2010)

3.3.2 Meta

La meta del proyecto es abarcar diferentes segmentos de mercado en el futuro, como personas mayores de 18 años, vegetarianos, veganos, entre otros, por medio de un portafolio más amplio en donde se tendrán en cuenta nuevas líneas de producto.

Por último, es claro para el equipo emprendedor llegar a mercados internacionales en un largo plazo, posicionándose como un producto de origen 100% colombiano.

3.3.3 Filosofía orientadora

La filosofía del proyecto se centra en la satisfacción del cliente, donde este encuentre en el producto una característica innovadora y sana para sus hijos inclusive para ellos mismos. De igual manera se espera que la experiencia que el cliente tenga con los productos sirva como apoyo para atraer más clientes y así a futuro tener referencias nuevas en el portafolio.

3.3.3.1 Valores

Los valores destacables del proyecto y de sus creadoras son responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, compromiso, disciplina y excelencia. En cuanto a la responsabilidad; se busca que los niños mejoren sus hábitos alimenticios y que como empresa se cumpla con las debidas leyes, requerimientos laborales y de producción. De acuerdo al compromiso, disciplina y excelencia; la empresa quiere destacarse en altos estándares de calidad en cuanto a su producción y mantenerlos a lo largo del tiempo para así innovar y poder llegar a nuevos mercados.

3.3.3.2 Creencias

Snackggies cree que la creatividad es una herramienta fundamental para generar cambios en la sociedad actual, por medio del trabajo en equipo y la disciplina necesaria para alcanzar las metas. También cree que las nuevas alternativas ayudan a romper paradigmas presentes en la actualidad contribuyendo a la mejora continua.

3.3.4 Imagen Tangible

Ilustración 1. *Logo Empresa*



Fuente: Elaboración Propia

4. PRODUCTO O SERVICIO

El objetivo del proyecto es la producción de snacks cuyo término proviene del inglés y significa alimento ligero que se consume entre comidas. Los snacks son unos aperitivos, como papas fritas, frutos secos, o algún tipo de alimento de paquete, etc. (Significados.com, s.f.). El producto a elaborar pertenece a una línea de snacks conocida como chips o frituras en español, cuya materia prima son verduras tales como; remolacha, tomate, zanahoria, brócoli y arracacha. Estos serán tajados en finas rodajas en el caso de la remolacha, el tomate, la zanahoria y la arracacha, en cuanto al brócoli por su tamaño será procesado en su presentación original. El proceso consiste en cocinarlas en aire caliente para reducir el uso de aceites y así hacer de ellas

un producto saludable comparado con los líderes del mercado. Una vez hecha la preparación, se procede a empacar el producto en tamaño personal para ser enviado de acuerdo al modelo de distribución logístico que se describirá en el capítulo cinco numeral 5.1.3.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Descripción del entorno de negocios

Entender al entorno es uno de los factores más importantes a la hora de acceder a un mercado; donde la incertidumbre y las expectativas son altas, debido a que no se conoce aún, como va a ser el comportamiento del consumidor frente al producto. Por lo cual se ha hecho investigación y análisis sobre el comportamiento del consumidor en los últimos años.

Comenzando con la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (2010), la cual tiene como objetivo “Estimar la prevalencia de los principales problemas nutricionales que afecta a la población colombiana y algunos de sus determinantes, como insumo que brinde información de gran importancia para apoyar la toma de decisiones políticas y técnicas en su intervención”. Se encontró que la población colombiana, en su gran mayoría no tiene una tendencia alta hacia el consumo de verduras 71,9%, por su parte, los niños y jóvenes es la población que menos consume; 3 de cada 4 menores de edad no lo hacen diariamente. En cuanto a la zona geográfica, la población que menos lo hace es la Central. Por otra parte, la encuesta determino que la población que mayor participación tiene en el consumo de alimentos de paquete diariamente, son los niños y adolescentes; de 9 a 13 años con un porcentaje de 21% y de 14 a 8 años: 20%.

Sin embargo, aunque las cifras no son del todo positivas acerca del consumo de verduras en la dieta diaria de los colombianos, especialmente en los niños, se ha venido generando una tendencia hacia el consumo de alimentos saludables, donde las personas buscan que los alimentos que el mercado les ofrece, les aporte mayores beneficios. FENALCO define dos tendencias de los consumidores que determinaran el comportamiento del consumidor hasta el

2016, primero se tiene un consumidor susceptible y preocupado por el cuidado del medio ambiente y segundo está la tendencia por la compra de comida saludable y la actividad física. (Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, s.f.)

Colombia ha venido trabajando en la creación de una conciencia hacia sus ciudadanos, sobre una dieta balanceada y sana. Uno de los programas que ha implementado es la campaña conocida a nivel mundial como 5 al día, que pretende “promover el consumo de al menos 5 raciones de Frutas y Hortalizas Frescas, informar sobre los beneficios que aportan para la salud y concienciar especialmente a los jóvenes y niños”. (Asociación para la Promoción del Consumo de Frutas y Hortalizas, s.f.)

Otro factor importante a la hora de entender el entorno de negocios son las barreras de entrada que existen, especialmente las políticas y leyes que regulan los negocios, en el caso de los alimentos existe una entidad pública encargada de regular y vigilar la sanidad de alimentos, medicamentos y otros campos que lo requieran conocida como INVIMA. Esta entidad es considerada importante a la hora de desarrollar la idea de negocio pues, se requiere de una inversión inicial para cumplir con los estándares básicos de producción.

A esto se le suma un número considerable de empresas que hacen parte del sector de los snack, entre ellas se encuentran 21 empresas reconocidas (Euromonitor International , 2015) algunas como: PepsiCo, Yupi, Comestibles Rico, Productos Ramo, Frito-Lay, entre otros.

A continuación se mostrarán las diferentes herramientas que se utilizaron para el análisis del entorno. El análisis Pest y el levantamiento del panorama competitivo (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos , 2008) que se hizo a través de la matriz T (Anexo 2), fue de gran ayuda para observar e identificar las oportunidades que tiene el mercado pues, se encontraron manchas blancas¹ que aún no se han explotado. En cuanto al análisis Pest se reconoció que existen diferentes programas y políticas que rigen este sector y que afectan directamente nuestra propuesta, además que factores económicos como el alza de precios

¹ Las manchas blancas son espacios de mercado que no han sido cubiertos o son cubiertos de forma deficiente en un sector económico

o variaciones en la canasta familiar se deben tener en cuenta al momento de llevar a cabo la idea. Por su parte, en el entorno social, se encontró que en Colombia está la tendencia por lo saludable, lo cual es beneficioso pues podría llegar a existir una oportunidad de entrada, pero factores como el estancamiento del crecimiento de estratos medio- alto y alto hace que se dificulte ésta, en último lugar, en los aspectos tecnológicos se halló que Colombia ha tenido esfuerzos por el mejoramiento del sector agrícola a través de equipos especializados, sin embargo, se ha presentado cierta resistencia a esto pues son cambios drásticos que requieren de tiempo (Ver tabla No.2).

Tabla 2. Análisis Pest del sector estratégico

<p>FACTORES POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN) • Compes 113 del 2008 • Comité Nacional de Nutrición y Seguridad Alimentaria • Plan Nacional de Alimentación y Nutrición • Programa Nacional de Educación Nutricional y Alimentación Complementaria • Implementación de política de alimentación escolar del Ministerio de Educación² 	<p>FACTORES ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variaciones en la Canasta familiar 2015 • Aumento de las importaciones en alimentos con precios bajos³ • Gran parte de los ingresos de los colombianos son para productos de hogar como alimentación⁴ • Se estima un crecimiento del 4% en la economía de Bogotá⁵
<p>FACTORES SOCIALES</p>	<p>FACTORES TECNOLÓGICOS</p>

² <http://es.slideshare.net/imagen20048/presentacin-presupuesto-general-nacin-colombia-2014>

³ <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/mercado-bursatil-colombiano-vs-mercado-mundial/analisis-sector-las-empresas-colombiana>

⁴ <http://www.portafolio.co/economia/clase-media-colombia>

⁵ <http://www.bogota.gov.co/article/turismo/la-economia-de-bogota-crecer%C3%ADa-4-en-2015>

<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia el consumo saludable⁶ • Índices de obesidad altos⁷ • Programas de estilo saludable del ministerio de salud⁸ • Estancamiento del crecimiento del estratos 4, 5 y 6⁹ • Bajo consumo de verduras en los jóvenes menos de 17 años¹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusión de amplios sectores de productores agropecuarios y de retroceso de vastos sectores¹¹ • La receptividad de la industria alimentaria frente a las nuevas tecnologías también depende del grado de desarrollo tecnológico y organizativo de la agricultura.¹² • Se necesita de más inversión en tecnología para la explotación del sector agrícola¹³
--	--

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Descripción del mercado

El mercado que fue seleccionado es el de consumo, el cual involucra personas y hogares. De acuerdo con el Boletín No. 31 de la población, viviendas, y hogares a junio 30 del 2011, en relación con la estratificación socioeconómica vigente en el 2011 emitida por la Secretaria Distrital de Planeación, se encontró que existen 2.251.170 hogares y 7.467.804 personas en Bogotá. En cuanto a la clasificación por estrato socioeconómico medio – alto hay 72.748 hogares y 195.873 personas, mientras que de alto hay 52.401 hogares y 130.261 personas.

Antes de entrar en el segmento específico se realizaron herramientas como el mapa de empatía y el Just to be done (Anexo 1), las cuales ayudaron al reconocimiento de diferentes necesidades que tienen tanto el usuario como el cliente al momento de lidiar con las verduras con base a entrevistas y encuestas realizadas y así perfilar el cliente adecuado. El mapa de empatía

⁶ <http://www.portafolio.co/economia/ventas-alimentos-saludables>

⁷ <http://www.eluniversal.com.co/salud/alimentacion/colombia-y-el-mundo-pierden-la-batalla-contra-la-obesidad-130878>

⁸ <http://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Estilos-de-Vida-Saludable.aspx>

⁹ <http://www.eltiempo.com/bogota/crecimiento-bogota-/15394797>

¹⁰ informe de la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010 (ENSIN)

¹¹ <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/4610/cap4.htm>

¹² <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/4610/cap4.htm>

¹³ http://www.larepublica.co/%E2%80%9Csomos-una-potencia-agr%C3%ADcola-pero-hay-que-invertir-en-tecnolog%C3%ADa%E2%80%9D-saldarriaga_244566

fue de gran ayuda al momento de analizar lo que escuchan, piensan, sienten, dicen y ven las familias bogotanas acerca del consumo de verduras en los pequeños. Se encontró que especialmente las mamás, piensan que sus hijos comerían más hortalizas si tuvieran un sabor adicional, escuchan que si no se genera el hábito de comer verduras desde pequeños es más difícil crearlo cuando sean grandes, sienten que deben cuidar la alimentación de sus hijos, dicen que no hay productos totalmente confiables para los niños en el mercado y ven que sus hijos no consumen verduras porque no los enseñan desde casa.

Por otra parte, el justo to be done permitió comprender los dolores y expectativas que tiene los padres e hijos bogotanos al momento de comprar y/o consumir verduras. En cuanto a los dolores, se identificó lo siguiente; los padres no encuentran nuevas alternativas para darles verdura a sus hijos, tampoco cuentan con el tiempo suficiente para prepararlas como lonchera y las alternativas de snacks que existen en el mercado son poco saludables. Por su parte, los niños piensan que factores como el olor, sabor y apariencia no son agradables al momento de comerlos. Por otro lado, las expectativas que tienen los papás son que sus hijos obtengan los nutrientes de las verduras, además que los consuman sin problemas con el fin de que creen el hábito desde pequeños. Para los niños es importante que al comer hortalizas sea agradable, rico y que no sea una obligación.

Para concluir, lo anterior dio una visión del problema que tienen la mayoría de familias bogotanas al momento de darles verduras a los más pequeños, lo que llevo a tener un panorama más amplio acerca del segmento en el que se quiere penetrar, teniendo como misión entender todas las necesidades del cliente y el usuario. Una vez aclarado esto, se entrará a profundizar el segmento escogido.

5.2.1 Segmento objetivo

El segmento ha sido identificado y seleccionado por medio de entrevistas, encuestas y estudios etnográficos (Anexo 3), gracias a esto se encontró que el segmento está dividido en dos; el primero son los padres de familia colombianos, quienes vienen siendo los clientes dado que

tienen el poder adquisitivo y el segundo son los niños y jóvenes colombianos, quienes serán el usuario final.

El primer segmento son los padres de familia de estrato medio – alto y alto, quienes serán de vital importancia para penetrar este segmento, pues ellos son quienes contribuyen en el consumo del snack de manera directa, comprándoles y empacándoles los productos para llevar, y de manera indirecta, proporcionándoles mesada para la compra de alimentos en el colegio. Igualmente, son ellos quienes tienen el poder adquisitivo y quienes les brindan una orientación alimenticia, la cual influye en la compra del producto y en la decisión de consumo.

En cuanto al segundo segmento se enfocará en niños y jóvenes colombianos entre 5 y 17 años los cuales son 1.344.183 según Secretaría Distrital de Planeación Bogotá, cuyo estrato socio-económico será medio-alto y alto. Respecto a su nivel educativo lo ideal es que se encuentren entre primaria y bachillerato. Este nicho de mercado debe caracterizarse por tener una cultura saludable en casa, en donde sus padres se preocupen por enviar una merienda sana y balanceada. Adicional, estos niños, gracias al rango de edad escogido, pueden llegar a tener una mayor capacidad de decisión frente a los alimentos que pueden consumir entre comidas.

5.2.2 Necesidades

Actualmente, el 63% de los jóvenes bogotanos consume pocas frutas y hortalizas según la encuesta realizada por la Universidad Nacional de Colombia. En dicha encuesta, se evidencia que los principales factores por los cuales no se consume este tipo de alimentos son el tiempo disponible para comprarlos y prepararlos, oferta baja y la percepción del precio. (Universidad Nacional de Colombia , 2015)

Según la encuestadora, Gina Paola Galindo,

Es importante incentivar el consumo en las personas que dedican el mayor porcentaje de su tiempo a trabajar, ya que su ritmo de vida es un obstáculo para el consumo de este tipo de alimentos. Se deben mejorar las presentaciones de estos productos en cuanto a tamaños, para

que sean de fácil ingesta, con menos tiempo de preparación, en especial de las hortalizas. (Universidad Nacional de Colombia , 2015)

Se considera que es un problema porque el bajo consumo de estos alimentos trae consecuencias negativas, pues al no adquirir estos nutrientes el cuerpo humano es más propenso a enfermedades como trastornos digestivos, enfermedades neurodegenerativas, problemas de sobrepeso y obesidad. Además, esto afecta en llevar una dieta balanceada y a tener buenos hábitos alimenticios. (Asociación para la Promoción del Consumo de Frutas y Hortalizas, s.f.). Así mismo, estudios etnográficos realizados por el equipo, mostraron que este problema trae conflictos internos entre los padres e hijos, pues se convierte en una lucha para los padres hacerlos comer estos alimentos y es un suplicio para los niños al momento de consumirlos.

Como se evidencia anteriormente, las necesidades del mercado son claras. El bajo consumo, el conflicto entre padres e hijos, la falta de productos saludables y prácticos a la hora de comer son espacios que el mercado aún no ha llenado y que se convierten en oportunidades para el desarrollo del proyecto.

5.2.3 Tamaño del mercado

El mercado objetivo de Snackggies son familias de estrato 5 y 6 de la ciudad de Bogotá compuesta por niños quienes vendrían siendo los usuarios de los productos y padres de familias quienes serían los clientes. Como se ha mencionado anteriormente, el distrito cuenta con 1.344.183 niños y jóvenes entre 5 y 17 años de edad de estrato socio-económico cinco y seis.

Por otro lado, entrando al mercado de snacks en Colombia, actualmente se venden 105.4 toneladas entre snacks dulces y salados lo que equivale a 2.333,6 billones de pesos año, de los cuales 28.3 toneladas, es decir, 596.8 billones de pesos, corresponden a chips o frituras saladas. Así mismo, el crecimiento durante los últimos 5 años en la categoría de frituras ha sido del 52%, lo cual representa una oportunidad clara para el desarrollo del proyecto. Además, el mismo informe proyecta un crecimiento del 22.5% para los próximos 5 años, siendo una de las subcategorías que más crece dentro de la línea de snacks. (Euromonitor International , 2015) Es

importante aclarar que se desconocen estadísticas sobre el producto que se quiere elaborar, sin embargo las estimaciones del mercado se hacen con los consumidores de productos sustitutos.

Finalmente, el mercado en el que se quiere entrar es desarrollado y muy competitivo con empresas que manejan un volumen en ventas muy altos y un posicionamiento marcado, sin embargo, el crecimiento estimado es una oportunidad para un producto no solo que entra a competir en esta categoría como un sustituto sino que además va con las tendencias actuales del mercado de alimentos, como lo es ser saludable y contribuir al consumo sin químicos. Además de esto, la población a la que va dirigida es el 18% de la población total de Bogotá, lo que apoya el crecimiento pues hay una base fuerte para el desarrollo de la idea de negocio.

5.3 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia para Snackggies es indispensable para conocer y tener los fundamentos necesarios para salir al mercado y poder llegar a los clientes como se espera. A septiembre del año pasado según cifras de Registro Único Empresarial y Social (Rues), que es administrado por Confecámaras se crearon 211.320 unidades económicas en el país, de las cuales 22.272 corresponden a la industria manufacturera (Portafolio , 2015). En Bogotá ciudad donde será la sede principal de Snackggies a octubre del 2015 se encontraban registradas y renovadas 400,000 empresas, cuya participación se encuentra dividida así; comercio (al por mayor y al detal) con un 31% de participación, un buen porcentaje (12%) corresponde a las industrias y un 10% a las consultorías y actividades profesionales (Cámara de comercio de Bogotá, 2015). De acuerdo al marco mencionado anteriormente, es evidente que la industria colombiana de la mano de los emprendedores busca anualmente crear empresa e incentivar a los colombianos a producir nuevos productos y servicios.

Por su parte la industria de los snacks tiene una fuerte participación a nivel nacional e internacional, pues no solo las grandes marcas hacen parte de este grupo, sino también aquellas pequeñas que hoy en día se desarrollan para ofrecerle al cliente distintas opciones alimenticias. El mundo de los snack incluye un portafolio de productos que lo hace un sector industrial fuerte y grande, algunos de ellos como; papas fritas, patacones, chicharrones, chips de tortilla,

palomitas de maíz, roquillas, nueces, frutos secos entre otros forman parte de estas líneas de productos.

En Colombia las cifras demuestran que para el año 2013 el consumo de mecate que se come entre comidas o lo que se lleva en las loncheras de los niños paso de \$1.2 billones en el 2008 a \$1.9 billones para ese año (El país , 2014). Este mercado está liderado por grandes empresas como PepsiCo con su marca Frito Lay cuyos ingresos de la multinacional corresponde al 48% por parte de su línea de pasa bocas, Yupi con una participación del 15% a nivel nacional y Súper Ricas con sede en Bogotá. (El país , 2014). Por parte de los snacks saludables el mercado Colombiano y el internacional ofrecen una serie de alimentos para todos los gustos, entre los más destacados se encuentran las galletas, las barras de cereal, los frutos secos, fruta deshidratada, entre otros paquetes que se destacan por tener cierto niveles bien sea de calorías, de vitaminas u otra característica que las diferencia de los snacks convencionales. Las marcas más reconocidas a nivel nacional para tan fin son Tosh, Taeq, Natures Heart, entre otras. Estas marcas pretenden darle al cliente una alternativa de snack más saludable comparada con otras especialmente con las que tiene un alto contenido calórico.

Adicionalmente entrando en la línea de productos que Snackggies va a manejar existen algunas marcas a nivel internacional que ofrecen una categoría de productos similares, entre estas está una empresa Chilena llamada Tika. Tika ofrece entre sus productos líneas de papas y verduras fritas cuya misión se basa en ofrecerle a los clientes alternativas saludables y las cuales también esta pensadas para los niños. Otra empresa es Prett (Inglaterra) la cual ofrece a sus clientes snacks de verdura con diferentes sabores y otras de ellas es Kiwa; empresa ecuatoriana que ofrece una variedad similar a las empresas mencionadas anteriormente. Cabe destacar que no son las únicas empresas, pero sí unas de las más reconocidas en este mercado.

A continuación se mostrara un cuadro comparativo en el cual se identifique los puntos fuertes y débiles de algunos competidores directos e indirectos.

Tabla 3. Cuadro comparativo competidores

	COMPETIDOR	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
DIRECTO	TIKA	*Reputación de productos saludables y diferentes. * Medios de comunicación atractivos * Gran Variedad.	* Poca experiencia en el mercado * Precios altos * No hay gran reconocimiento internacional
	KIWA	*Productos de calidad respaldos por varias certificaciones * Reputación de productos saludables y diferentes.	* Poca experiencia en el mercado * Precios altos * No hay gran reconocimiento internacional
	PRETT	* Posición Financiera * Reconocimiento de la marca *Productos sanos y de calidad	* Aunque venden snacks de verdura no es su especialidad. * Precios Altos
INDIRECTO	FRITO LAY	* Antigüedad y experiencia en el mercado * Fuerte canal de ventas * Economías de escala * Posición Financiera alta	* Productos con sabores artificiales * Reputación de alimentos dañinos
	SUPER RICAS	* Experiencia en el mercado * Acceso a distintos canales de distribución * Economías de escala	* Productos con sabores artificiales * Reputación de alimentos dañinos
	YUPI	* Precios Bajos * Experiencia en el mercado	* Productos con sabores artificiales * Reputación de alimentos dañinos

Fuente: Elaboración Propia

Para Snackggies conocer su competencia no solo se limita para aquellas empresas que venden un producto similar o igual al que se va a vender sino que en realidad esta abarca desde los líderes del mercado hasta las pequeñas empresas de snack, pues al ser los niños nuestro consumidor se debe tener en cuenta que por lo regular ellos es sus loncheras llevan bebidas lácteas, chocolates, galletas dulces, jugos industrializados, ponqués y yogures. (El Herald, 2016) Los cuales serían una fuerte competencia para la empresa, pues se busca que los padres de familia adquieran el nuevo producto y sobre todo que sea agradable para sus hijos.

5.4 Análisis DOFA

A continuación se mostrará un análisis DOFA de la idea de negocio, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto y tenerlas en cuenta en el desarrollo del mismo.

Tabla 4. Análisis DOFA

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimientos Administrativos *Manejo de herramientas utiles empresariales *Buenas relaciones Interpersonales * Asesorias de personas con experiencia *Actitud positiva y emprendedora 	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia en el mercado de los Snacks *Acceso a recursos financieros *Incertidumbre en el comportamiento de la demanda * Poder de negociación con proveedores
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> * Atracción de clientes, por su tendencia al consumo de productos saludables. *Mercado poco explotado en Colombia *Producto percibido por el público como novedoso. *Reconocimiento de Marca *Necesidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta competencia por parte de las marcas ya establecidas de Snacks, especialmente por los Chips. *El cliente puede asociar paquete con comida poco saludable *Competencia a nivel internacional de empresas que tienen un producto parecido. *Precios de materia prima susceptibles a factores climáticos, paros nacionales entre otros.

Fuente: Elaboración Propia

6. ESTRATEGIA DE MERCADO

6.1 Mezcla de mercadeo

6.1.1 Producto

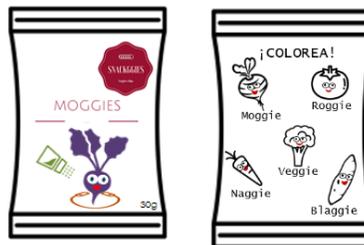
El producto que se quiere ofrecer son chips de verdura de remolacha, tomate, zanahoria, brócoli y arracacha tajados en finas rodajas y para el caso del brócoli en su presentación original. Elaboradas mediante freidoras de aire caliente cuya tecnología consiste en la combinación de circulación de aire caliente rápida y precisa, equilibrio de temperatura óptima y un elemento de

parrilla, le permite freír, asar, hornear o cocinar a la parrilla una amplia variedad de deliciosos alimentos. Ya que solo fríe con aire, es más segura y desprende menos olores que una freidora convencional. (Phillips, S.f)

Además, este producto tendrá las siguientes características;

- ✓ Debido a su forma de cocción, contiene menos grasa que los paquetes convencionales
 - ✓ Su presentación facilita llevarlo y comerlo en cualquier momento
 - ✓ Contiene saborizantes naturales como pimienta, sal marina, finas hierbas, queso y paprika.
 - ✓ Dado que es un producto para niños, la porción va acorde con la cantidad que por lo regular comen.
 - ✓ Las variedades de productos han sido nombradas y representadas de manera que sea mucho más agradable y atractivo para los usuarios;
- Moggies: correspondiente a la remolacha, representada con un dibujo animado con el mismo nombre y de color morado para que se identifique la verdura.

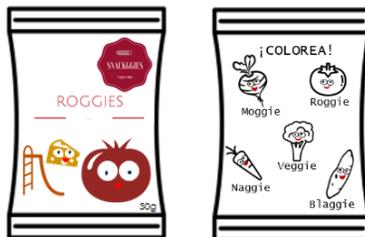
Ilustración 2. *Producto Moggies*



Fuente: Elaboración Propia

- Roggies: correspondiente al tomate, representada con un dibujo animado con el mismo nombre y de color rojo para que se identifique la verdura.

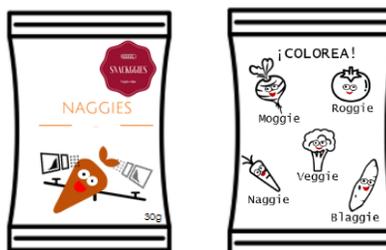
Ilustración 3. Producto Roggies



Fuente: Elaboración Propia

- Naggies: correspondiente a la zanahoria, representada con un dibujo animado con el mismo nombre y de color naranja para que se identifique la verdura.

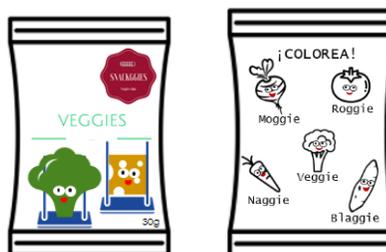
Ilustración 4. Producto Naggies



Fuente: Elaboración Propia

- Veggies: correspondiente a la brócoli, representada con un dibujo animado con el mismo nombre y de color verde para que se identifique la verdura.

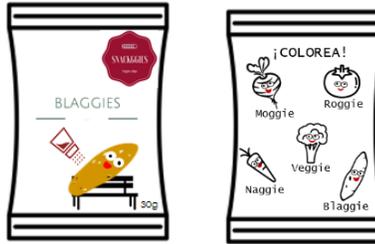
Ilustración 5. Producto Veggies



Fuente: Elaboración Propia

- Blaggies: correspondiente a la arracacha, representada con un dibujo animado con el mismo nombre y de color blanco para que se identifique la verdura.

Ilustración 6. Producto Blaggies



Fuente: Elaboración Propia

6.1.2 Precio

Para establecer el precio el equipo realizo estudios de mercado en tiendas y supermercados de estrato 5 y 6, en donde se encontró que el precio promedio de la competencia indirecta como Frito Lay, Súper Ricas y Yupi es de \$1.500 pesos teniendo las economías de escala que manejan. Sin embargo, nuestro producto es de mayor calidad, lo que implica costos unitarios altos por la calidad de sus ingredientes, mano de obra, entrega puerta a puerta, entre otras variables.

Por otro lado, según un estudio del DANE, los estratos en donde se enfocará la empresa son los más propicios pues tiene más cantidad de hogares con capacidad adquisitiva fuera de sus gastos mínimos, la cual ha venido aumentando significativamente desde el 2004 hasta el 2011 tal como se muestra en el cuadro 2. (Secretaria de Planeación, 2011)

Tabla 5. *Percepción de los hogares colombianos sobre el poder adquisitivo del ingreso del hogar, según estrato*

Cuadro 2. Bogotá D.C. *Percepción de los hogares sobre el poder adquisitivo del ingreso del hogar, según estrato. 2011*

Estrato	Total de hogares	No alcanzan para cubrir los gastos mínimos		Sólo alcanzan para cubrir los gastos mínimos		Cubren más que los gastos mínimos	
		Total	%	Total	%	Total	%
Estrato 1	172.199	59.039	34,3	98.773	57,4	14.387	8,4
Estrato 2	830.377	188.587	22,7	532.449	64,1	109.341	13,2
Estrato 3	798.621	132.137	16,5	455.096	57,0	211.388	26,5
Estrato 4	232.492	11.748	5,1	95.208	41,0	125.536	54,0
Estrato 5	69.360	4.689	6,8	24.025	34,6	40.646	58,6
Estrato 6	53.594	1.358	2,5	12.625	23,6	39.611	73,9
Sin información de estrato	29.231	8.299	28,4	17.809	60,9	3.122	10,7
Total Bogotá	2.185.874	405.857	18,6	1.235.985	56,5	544.031	24,9

Nota 1: Las cifras resaltadas en negrilla deben ser usadas con precaución debido a que tienen errores muestrales superiores al 15% lo cual indica baja precisión de la estimación. Por tal razón, se recomienda utilizarlas sólo con fines descriptivos de la muestra seleccionada.

Nota 2: La diferencia en la suma de las desagregaciones obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados.

Nota 3: No incluye la localidad de Sumapaz.

Fuente: DANE – SDP, Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011.

Fuente: DANE –SDP, Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011

Por lo anterior, se ha decidido tener un precio de \$2.540 pesos para todas las variedades del producto, teniendo en cuenta los costos unitarios, el margen de ganancia que varía dependiendo del producto pues hay unos que son más económicos de producir que otros, los precios de la competencia directa e indirecta y la capacidad adquisitiva de nuestros futuros clientes. Cabe mencionar que se fijó el precio con el fin de que los productos más económicos de producir cubrieran los costos de los que son más costosos y adicional se suma la rentabilidad esperada.

6.1.3 Distribución

Se empleará una estrategia de distribución, la cual consiste en estar en contacto con el cliente a través de las redes sociales, en donde éste podrá ver con mayor profundidad la idea de negocio y lo llevara a la página oficial que muestra los diferentes productos con sus precios, así el cliente podrá armar su pedido según sus necesidades. Este modelo consta de dos cajas, la primera con capacidad de 10 paquetes, la segunda con capacidad de 20 paquetes y los sabores varían según el gusto del cliente. El cliente deberá diligenciar un formulario en línea en donde tendrá que poner sus datos personales y la decisión de compra. Este formulario llegara tanto al

correo del cliente como al de Snackggies e inmediatamente se trabajará en el pedido. El tiempo de entrega del producto se estima que sea dentro de las 24 horas siguientes.

El equipo se enfocará en Facebook e Instagram, en donde se hará una comunicación directa mostrando los beneficios del producto y como pueden obtenerlo. De allí el cliente puede dirigirse a la página web para cotizar o hacer el pedido. Dispondremos de un conductor de moto para llevar los pedidos a cualquier lugar en Bogotá. Además, se tendrán tarjetas de presentación con los datos de las integrantes para que el cliente tenga donde contactar a la empresa.

Tabla 6. *Valor acceso cliente*

Valor Acceso al cliente	
Facebook	700.000
Pagina Web	1.200.000
Publicidad Google	700.000
Otros	900.000
Total	3.500.000

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se especifica los costos de la comunicación que se utilizarán durante el desarrollo del proyecto, los cuales fueron cotizados a la fecha de 18 de marzo del 2016. Cabe decir que la red social Instagram es gratuita por lo que no se incluye dentro de los costos. Por último, se pagará a Google un monto mensual para salir dentro de las primeras opciones al momento de que el usuario busque Snacks para niños.

6.1.4 Comunicación

Inicialmente el proyecto se dirigirá a los clientes por medio de redes sociales las cuales son Facebook e Instagram, además, el equipo asistirá a ferias y exhibiciones de producto para estar informadas acerca del movimiento de la competencia. Próximamente se realizará la feria internacional de alimentación Alimentec en Corferias, Bogotá, en donde se asistirá como

visitantes para conocer todo sobre el evento, sin embargo, se tiene planeado participar como expositores en el año 2017. Por otro lado esta, ExpoFit, una feria que se realiza en la Universidad del Norte en donde se exponen ideas de comida saludable y sería un soporte para entrar en el mercado de comida sana. Además de esto, se tiene planeado visitas a colegios del perfil del producto con el fin de que lo conozcan y lo prueben.

6.2 Presupuesto de mercadeo

Snackggies cuenta con un presupuesto de \$ 3.500.000 en el primer año para visitas a colegios con el fin de dar a conocer el producto, acceso a redes sociales y pagina web. A partir del segundo año se invertirá el 3'100.000 pesos que será dedicado para ferias y exhibiciones tanto nacionales como internacionales, en donde se dará a conocer la idea y además se tendrá en cuenta la competencia directa e indirecta del mercado. A partir de allí, se invertirá un 29% en esta categoría pues se considera importante para abarcar más mercados y aumentar las ventas considerablemente. Es por esto que en año 3 se destinará \$4.000.000 de pesos para ello.

6.3 Objetivos comerciales

1. Expandir las ventas en las principales ciudades de Colombia para el 2018.
2. Crear un producto en el portafolio cada año que abarque otros segmentos y así posicionarnos en otros mercados.
3. Llevar los productos a góndola para el año 2019, para que los consumidores tengan un acceso inmediato al producto

6.4 Estimativos de ventas

En el primer año de ventas, Snackggies se encontrará a través de redes sociales tales como Facebook e Instagram, además de una página web en donde estarán disponibles los productos para pedir Online. Con esto, el equipo estima que las ventas serán mayores en la temporada escolar tal como lo muestra la tabla de estimación de ventas por producto. (Anexo 4)

Además de lo anterior, algunos productos por características como sabor y color, suelen ser más llamativos que otros. El equipo realizó pruebas de producto con 10 niños, en donde, a pesar de tener resultados positivos con todos los productos, los más atractivos fueron Naggies y Blaggies, es por esto que se estima que se vendan más que las otras variedades.

A partir del segundo año, se espera que la penetración del mercado sea mucho mayor, además de ver resultados de las ferias y eventos en colegios. Por otro lado, se activará el producto por otros canales como la venta directa en colegios que cuenten con el perfil adecuado para la venta.

7. ESTRATEGIA OPERATIVA

7.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

A continuación se mostrará la ficha técnica de cada uno de los productos que ofrecerá Snackggies junto con la tabla nutricional guiada por la Nutricionista Diana Patricia Sánchez y la tabla de composición de alimentos colombianos del ICBF.

- Moggies

Tabla 7. *Ficha Técnica Moggies*

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto:	Moggies		
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con finas tajadas de remolacha freidas en aire caliente y aderezadas con finas hierbas y sal. Se puede usar como snack o acompañante de algún plato.		
Composición nutricional	Energía	16	kcal
	Proteína	0.4	g
	Grasa total	0.46	g
	Grasas Trans	0	g
	Carbohidratos	2.6	g
	Sodio	30	mg
Presentación del producto	Empaque de plástico 30g		
Características organolépticas	Snack salado de sabor ácido, textura crocante, color morado y aroma agradable		

Fuente: Elaboración Propia

- Naggies

Tabla 8. *Ficha Técnica Naggies*

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto:	Naggies		
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con finas tajadas de zanahoria freidas en aire caliente y aderezadas con sal marina y pimienta negra. Se puede usar como snack o acompañante de algun plato.		
Coposición nutricional	Energía	14.6	kcal
	Proteína	0	g
	Grasa total	0.46	g
	Grasas T rans	0	g
	Carbohidratos	0.01	g
	Sodio	30	mg
Presentación del producto	Empaque de plastico 30g		
Características organolepticas	Snack salado de salado y un poco picante, textura crocante, color naranja y aroma agradable		

Fuente: Elaboración Propia

- Roggies

Tabla 9. *Ficha Técnica Roggies*

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto:	Roggies		
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con finas tajadas de tomate chonto freidas en aire caliente y aderezadas con queso parmesano y sal. Se puede usar como snack o acompañante de algun plato.		
Coposición nutricional	Energía	39	kcal
	Proteína	3.2	g
	Grasa total	0.46	g
	Grasas T rans	0	g
	Carbohidratos	0.31	g
	Sodio	30	mg
Presentación del producto	Empaque de plastico 30g		
Características organolepticas	Snack salado, textura crocante, color rojo y aroma agradable		

Fuente: Elaboración Propia

- Veggies

Tabla 10. *Tabla Técnica Veggies*

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto:	Veggies		
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con finas tajadas de brocoli freidas en aire caliente y aderezadas con queso y sal. Se puede usar como snack o acompañante de algun plato.		
Coposición nutricional	Energia	24	kcal
	Proteina	2.8	g
	Grasa total	0.46	g
	Grasas Trans	0	g
	Carbohidratos	0.8	g
	Sodio	30	mg
Presentación del producto	Empaque de plastico 30g		
Características organolepticas	Snack salado, textura crocante, color verde y aroma agradable		

Fuente: Elaboración Propia

- Blaggies

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto:	Blaggies		
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con finas tajadas de arracacha amarilla freida en aire caliente y aderezadas con paprika y sal. Se puede usar como snack o acompañante de algun plato.		
Coposición nutricional	Energia	31	kcal
	Proteina	0.2	g
	Grasa total	0.46	g
	Grasas Trans	0	g
	Carbohidratos	6.6	g
	Sodio	30	mg
Presentación del producto	Empaque de plastico 30g		
Características organolepticas	Snack salado, textura crocante, color amarillo y aroma agradable		

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Localización y tamaño de la empresa

Snackggies buscó un local y una ubicación de acuerdo a sus intereses económicos y a su zona estratégica. El local que se pretende arrendar queda ubicado en el barrio Milenta en la localidad de Puente Aranda. Este local es adecuado para la empresa ya que es estrato tres y además queda cerca de la zona industrial de Bogotá. Adicional tiene acceso muy cercano a vías principales como la Carrera 68 y Las Américas. A continuación se muestra la descripción del edificio:

Ilustración 7. Descripción ubicación

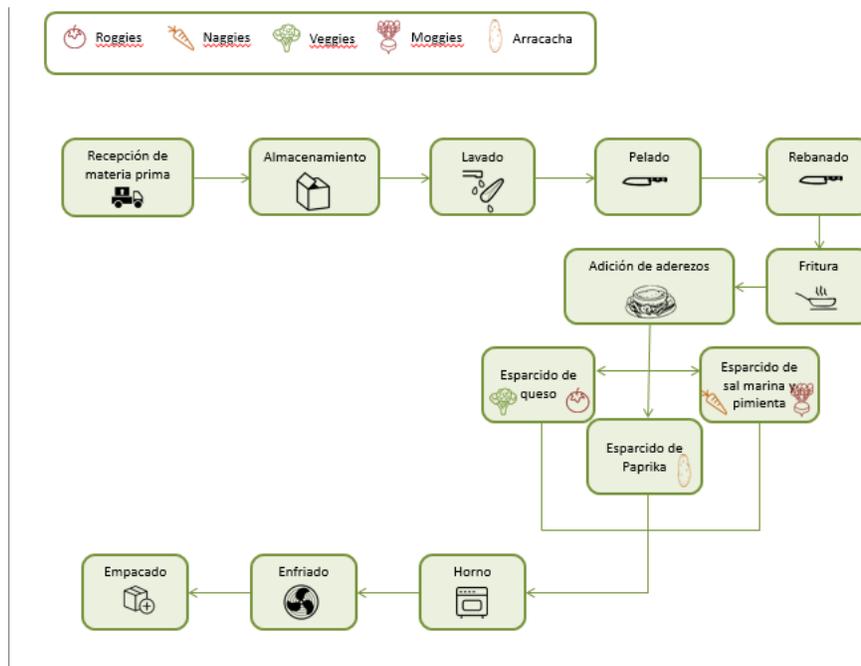


Fuente: Elaboración Propia

7.3 Procesos

A continuación se mostrará un diagrama de los procesos internos que tendrá la compañía al momento de realizar el producto, desde la llegada de la materia prima hasta el empaclado.

Ilustración 8. Diagrama proceso

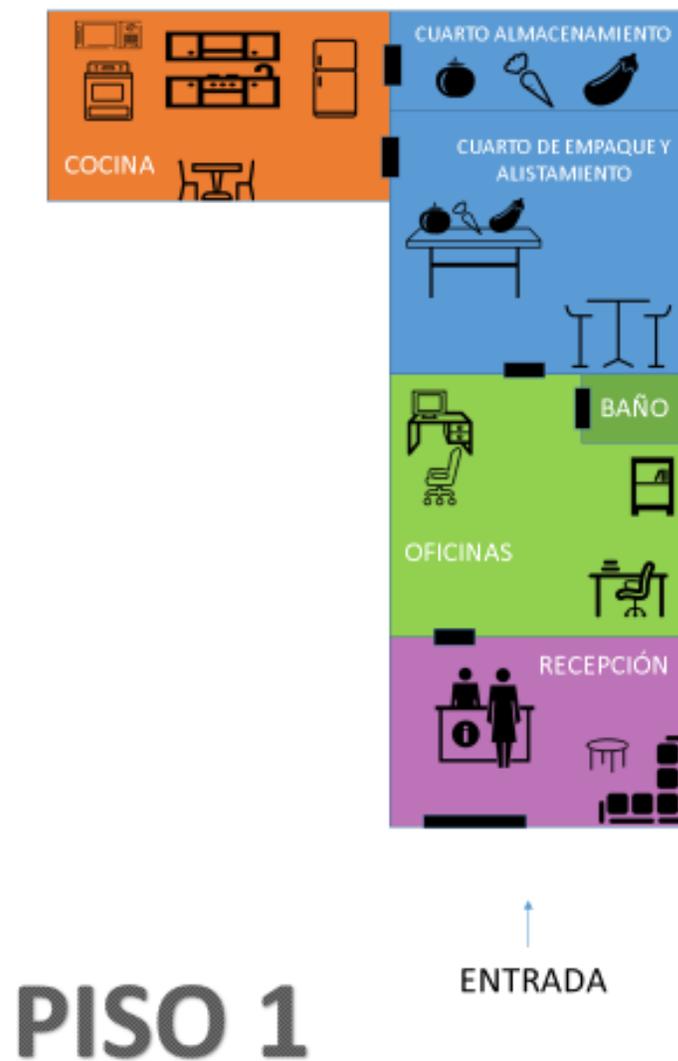


Fuente: Elaboración Propia

7.4 Distribución de la planta

El local queda ubicado en el primer piso y su área es de aproximadamente 88 Mt. 2, la ilustración a continuación muestran como sería la distribución del local, adecuándose a las necesidades de la empresa y a su funcionamiento.

Ilustración 9. *Plano local*



Fuente: Elaboración Propia

7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

El proyecto requiere de máquinas especializadas para mantener la calidad de las verduras y hacer de estas frituras una de las más sanas del mercado. Para eso, se utilizara una AirFryer de Phillips, pues esta marca ofrece mayor capacidad que las demás y el precio va acorde el presupuesto del proyecto.

Tabla 11. Ficha Técnica Maquina



Ficha Técnica	
Peso	5,9 kg
Modelo	HD9220/26
Manual de uso	SI
Dimensiones	37x39x39 cm
Potencia	1300W
Capacidad	800 g
Color	Blanco

Fuente: Phillips. Recuperado en: <http://www.philips.com.co/c-m-ho/preparacion-de-alimentos>

Estas máquinas serán compradas en Falabella a un precio de 719.900 pesos cada una, los cuales serán dados por los socios del proyecto. En el programa de producción se especificara con más detalle la capacidad de estas freidoras. En cuanto al manejo de la maquina es muy sencillo pues no requiere de capacitación rigurosa para su uso. Cabe decir que estas máquinas son de uso temporal mientras crece el negocio y se obtienen las utilidades necesarias para adquirir una de tamaño industrial, pues el costo es demasiado alto y se manda a hacer bajo medidas lo que incrementa su precio.

Además de lo anterior, se necesita un horno para que los saborizantes naturales se integren con la verdura, es por eso que comprará un horno empotrable eléctrico cuyas características se mostrarán a continuación;

Tabla 12. Ficha Técnica Horno



Ficha Técnica	
Modelo	HEI-60ECDR
Manual de uso	SI
Alto	56,7 cm
Fuente	Electrica
Fondo	58,8 cm
Color	Acero
Material	Acero
Voltaje	220

Fuente: Mercado Libre, Recuperado de <http://listado.mercadolibre.com.co/hornos/>

Por último, se requiere de una maquina selladora para las bolsas en donde ira el producto, esto implica una inversión de un millón de pesos al iniciar el producto. Es importante resaltar que esa máquina solo sellara las bosas ya que ésta se mandarán a hacer con el diseño respectivo que se muestra anteriormente.

Tabla 13. *Ficha Técnica Selladora*



Ficha Técnica	
Coneccion	110 v
Consumo	600 W
Longitud de sellado	350mm - 450mm - 650mm
Anchura de sellado	5 mm
Peso de la maquina	23 kg

Fuente: Mercado Libre, Recuperado de <http://listado.mercadolibre.com.co/selladora-de-bolsas>

7.6 Programa de producción

De acuerdo a la maquinaria que se espera tener y respecto a las características técnicas de la misma, Phillips asegura que las Air Fryer tiene una capacidad de 800 gramos por cada uso que se le dé. Es decir, teniendo en cuenta el tiempo de cocción, el tiempo de alistamiento de la materia prima y el tiempo que se usa en sazonar y añadir los saborizantes, se espera que dentro de las 5 horas que se le destinaran a cocinar se tenga una producción máxima así:

Capacidad maxima de Maquina	
1 Maquina	0.8 kg 800 gr

* Se asume que la producción al comienzo será igual para cada producto

CAP MAX TOTAL:	1600 Gramos	cada	20	Minutos
ADICIÓN DE ADEREZOS:			20	Minutos
TIEMPO ALISTAMIENTO Y EMPAQUE:			20	Minutos

	Días	Prod Max en Gr.	Prod. Max en Paquetes
Producción Semanal	5	40,000 Gramos	1,600 Paquetes
Producción Mensual	20	160,000 Gramos	6,400 Paquetes
Producción Annual	240	1,920,000 Gramos	76,800 Paquetes

Horas destinadas a Cocción	5
----------------------------	---

Las tres horas laborales que faltan se utilizarán en preparación de la sazón, limpieza de cocina y demas actividades que se requieran

PRODUCCIÓN MÁXIMA EN UNIDADES DE SNACKGGIES						TOTAL
PRODUCTO	Roggies	Moggies	Naggies	Veggies	Blaggies	
Semanal	320	320	320	320	320	1,600
Mensual	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	6,400
Annual	15,360	15,360	15,360	15,360	15,360	76,800

Fuente: Elaboración Propia

No obstante, de acuerdo a un estudio de la demanda y al tener en cuenta que es un producto nuevo en el mercado, se comenzará con el 59% de la capacidad máxima de la producción pues, pese a que se realizaron estudios de mercado y sus resultados fueron favorables, no se sabe con certeza lo que se venderá.

En el segundo año se espera programar la producción con la capacidad máxima de la maquinaria y para el tercer año, como se va adquirir una nueva, la producción será de la capacidad máxima de las tres máquinas.

En el estimativo de ventas que se encuentra en numeral 5.4 se muestra las unidades exactas a producir cada año y estas serán acorde a la temporada, pues habrá meses en lo que no se venda lo mismo que cuando los niños están en el colegio.

7.7 Plan de compras e inventarios

Snackggies espera tener un plan de compras e inventarios que se ajuste y adapte a las necesidades de la empresa y al comportamiento que las ventas vayan teniendo.

En cuanto a compra, la empresa requiere de productos perecederos como materia prima para la elaboración de sus chips, por lo cual es importante tener en cuenta que adquirirlos requiere de una frecuencia constante, como empresa se ha decidido que semanalmente se comprarán y posteriormente se dejarán en el refrigerador para garantizar que los productos estén frescos al final de la semana, otros productos tendrán una frecuencia diferente. La siguiente tabla muestra el cronograma de compras que se realizará y sus respectivas cantidades de acuerdo a las ventas esperadas.

Tabla 14. Compras.

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE COMPRA
MATERIA PRIMA			
Tomate	12	Lb	Semanal
Remolacha	12	Lb	Semanal
Zanahoria	12	Lb	Semanal
Brocolí	12	Lb	Semanal
Arracacha	12	Lb	Semanal
Parmesano	5	Lb	Semanal
Finas Hierbas	3	Lb	Semanal
Pimienta	3	Lb	Semanal
Queso	5	Lb	Semanal
Paprika	5	Lb	Semanal
Sal	1	Lb	Semanal
Aceite	2	Litros	Mensual
Caja Pequeña (10 Ud)	188,240859	Unidades	Mensual
Caja Grande (20 Ud)	94,1204295	Unidades	Mensual
Bolsas de Empaque	3.765	Unidades	Mensual
Otros	N/A		Cuando se requiera.
ELEMENTOS ASEO			
Papel/Toallas cocina	N/A		Mensual
Limpiadores	2 Galones		Mensual
Desinfectantes	2 Galones		Mensual
Elementos Limpieza	N/A		Mensual
Otros	N/A		Cuando se requiera.
ELEMENTOS OFICINA			
Útiles, Papelería, Etc	N/A		Cuatrimstral
Otros	N/A		Cuando se requiera.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al inventario, la empresa ha determinado que de su producción debe considerar unas unidades de Stock con el fin de poder abastecer a la demanda en caso que se requiera y de acuerdo al comportamiento de las ventas el nivel de inventario podría aumentar o disminuir si es necesario.

Se ha determinado un inventario así:

Producto	Inventario
- Roggies	400 Unidades
- Moggies	400 Unidades
- Naggies	500 Unidades
- Veggies	300 Unidades
- Blaggies	500 Unidades

7.8 Gestión de calidad

En un principio la empresa realizará la gestión de calidad de los procesos mediante la supervisión de la encargada de producción y operaciones. Teniendo en cuenta los objetivos comerciales y estratégicos, el rol de la encargada será garantizar la calidad en los productos a través de supervisiones aleatorias dos veces por semana, tomando nota del estado del producto y sus procesos en un documento para consolidarlo a fin de mes y realizar retroalimentaciones al personal encargado. Este proceso se realizará tanto en producción como en servicio al cliente.

Por otro lado, la opinión del cliente es de vital importancia para mejorar el producto, es por esto que se realizará un seguimiento postventa en donde el cliente expresará sus comentarios tanto positivos como negativos del producto y se realizarán las mejoras respectivas.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1 Estructura organizacional

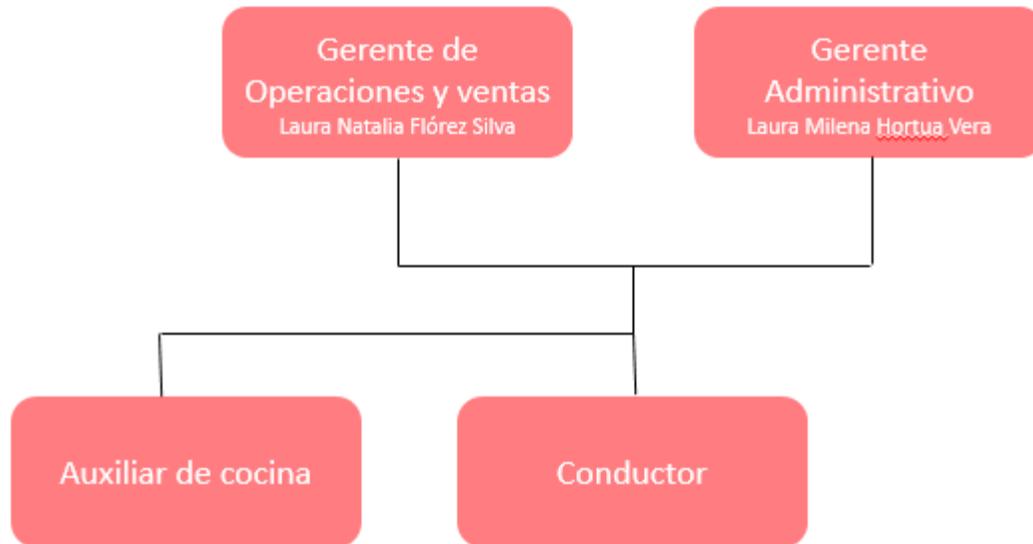
8.1.1 Áreas funcionales y criterios de organización

Snackggies contara con un equipo de trabajadores con diferentes perfiles para desarrollar la idea desde diferentes puntos de vista. Principalmente como líderes del proyecto estarán las encargadas del emprendimiento, en donde Laura Natalia Flórez será encargada del área de producción y operaciones y Laura Milena Hortua estará a cargo de la parte administrativa y financiera. Por otro lado, se contará con asesorías de Karen Beltrán quien será la Chef encargada de determinar los parámetros para el procesamiento y producción del producto, además del desarrollo de nuevas ideas para el futuro del negocio. En cuanto a la parte técnica de la comida y el manejo nutricional de los niños estará la asesora Diana Patricia Sánchez, nutricionista de la Universidad Javeriana. Inicialmente, se contrataran una cocinera para que se encarguen de todo el manejo del producto, desde su obtención hasta el empaquetado.

Debido al modelo de distribución logístico del proyecto, se tendrá un encargado de enviar el producto hasta el cliente final al lugar donde éste lo necesite. El modelo organizacional será de jerarquía flexible, en donde todos los trabajadores sin importar el cargo aportaran al crecimiento del negocio y al cumplimiento de la visión de Snackggies.

8.1.2 Diseño del organigrama y análisis de cargos

Ilustración 10. *Organigrama*



Fuente: Elaboración Propia

Tal como lo muestra el organigrama, la futura empresa contará con dos gerentes generales quienes son las creadoras de la idea, liderarán al personal en sus funciones y estarán pendientes de todas las áreas. Además de esto, Laura Hortua se encargará de la parte administrativa del negocio, lo que incluye el área financiera y recursos humanos. Natalia Flórez será la encargada de los procesos en la producción, mercadeo, logística interna y distribución. Aquí se debe monitorear desde que llega la materia prima hasta que llega al cliente final. Se trabajará en conjunto con un chef y un nutricionista, pues al ser productos para niños se requiere de conocimiento especializado para realizar un producto de calidad. Cabe decir, que estas profesionales estarán por prestación de servicios, mientras la empresa se estabiliza y se posiciona en el mercado.

Por otro lado, dado que la experiencia en la cocina es poca por parte de las emprendedoras, se contará con una auxiliar en cocina, la cual deberá tener un mínimo conocimiento del tema.

Finalmente, se contratará un conductor que lleve los pedidos en cualquier punto de la ciudad de Bogotá D.C, contara con una moto y deberá ser responsable de ella en todo momento.

8.2 Estructura de personal

8.2.1 Política de contratación

La política de contratación de Snackggies contempla que su personal tanto administrativo como operativo podrá ser de cualquier nacionalidad, por lo que su perfil académico y personal será lo único tenido en cuenta al momento de aplicar a un cargo de la empresa. Por lo anterior, Snackggies tendrá en cuenta los siguientes pasos a la hora de incorporar nuevo personal;

1. El aspirante debe cumplir con los requisitos que exige el puesto que desea obtener
2. Se deben verificar los datos, certificaciones y referencia del aspirante por parte de Snackggies
3. Una vez contratado, el trabajador debe tener discreción absoluta acerca de los procesos de la empresa
4. En cuanto a trabajadores del área administrativa, serán sometidos a un periodo de prueba de tres meses para mirar el desempeño que tienen en el cargo.

8.2.2 Política salarial

Snackggies contará con una política salarial en donde a los trabajadores de la empresa se les remunerará por su cantidad y calidad de trabajo de acuerdo a su cargo teniendo como base el salario mínimo legal vigente establecido anualmente por el estado y regulado por el ministerio de trabajo. Con esto, se reconocerá auxilio de transporte, cesantías, vacaciones, intereses de cesantías y pagos a aportes parafiscales cuyos porcentajes están especificados más adelante. Además, se reconocerán horas extra según su salario y el momento en el que las ejecute. Por último, el incremento anual del salario será proporcional al incremento de la inflación de Colombia

La empresa contará con cuatro cargos cuyas funciones vienen divididas de acuerdo a las necesidades de la misma, estos serán así:

Cargo	Salario
- Gerente Administrativos	\$ 800.000 + Obligaciones Laborales
- Gerente Operaciones y Ventas	\$ 800.000 + Obligaciones Laborales
- Auxiliar de Cocina	Salario Mínimo Legal vigente
- Conductor	Salario Mínimo Legal vigente

9. PLAN ECONÓMICO

9.1 Plan de inversiones

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$40.849.200. Se aporta el 7,63% con recursos propios. Se espera conseguir créditos por el 92,37%. De la inversión se destina para capital de trabajo el 61,2% y para activos fijos el 38,8%.

9.1.1 Presupuesto de inversión fija

Tabla 15. *Activos Fijos*

Periodo de inversión:	TOTAL			TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINAS	\$ 1.439.800	\$ 5.845.700	\$ -	\$ 7.285.500
EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VEHICULOS	\$ -	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 2.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 799.600	\$ 329.900	\$ -	\$ 1.129.500
HERRAMIENTAS	\$ -	\$ 1.875.200	\$ -	\$ 1.875.200
COMPUTAD. PRODUC.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMPUTAD. ADMON.	\$ 879.000	\$ 2.680.000	\$ -	\$ 3.559.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ 25.000.000	\$ -	\$ 25.000.000
TOTAL	\$ 3.118.400	\$ 37.730.800	\$ -	\$ 40.849.200

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo que la empresa requiere para comenzar la marcha del negocio, es necesario realizar una inversión en activos fijos por un valor de \$15.849.200 COP, valor que incluye tanto inversión aportada por los socios como activos adquiridos con crédito. Toda la inversión se divide en rubros como: Maquinaria, Muebles y enseres, Computadores y herramientas que son activos necesarios para el funcionamiento de Snackggies. Algunos elementos como Freidora, horno, nevera, utensilios de cocina, elementos de oficina con ítems que hacen parte de la lista de activos fijos. No obstante en el archivo adjunto de Excel se pueden ver cada uno de ellos con su respectivo precio.

9.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

Tabla 16. *Activos Fijos y Capital de Trabajo*

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 3.118.400	100%	\$ 12.730.800	34%	\$ -	0%	\$ 15.849.200	39%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	0%	\$ 25.000.000	66%	\$ -	0%	\$ 25.000.000	61%
Total general	\$ 3.118.400		\$ 37.730.800		\$ -		\$ 40.849.200	
DISTRIBUCION INVERSION	7,63%		92,37%		0,00%			

Fuente: Elaboración Propia

La inversión en Capital de trabajo es uno de los rubros más grandes y necesario para el funcionamiento de la empresa, en el caso de Snackggies y de acuerdo al resultado del ejercicio se tiene que el negocio durante el primer año de funcionamiento genera pérdidas, causando así que al finalizar el primer año no se tenga un flujo de efectivo positivo para cubrir los gastos necesario del negocio.

Es por esto que se determinó un valor de \$25.000.000 COP como capital de trabajo, esto con el fin de cubrir los costos iniciales de la materia prima, los sueldos y gastos administrativos y operativos, además de cubrir el flujo negativo que se tiene hasta el mes de diciembre.

9.2 Estructura de costos

Tabla 17. Estructura de Costos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 1.976.389	\$ 23.716.666
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 1.232.067	\$ 14.784.800
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.427.346	\$ 53.128.148
CREDITOS	\$ 587.359	\$ 7.084.971
DEPRECIACION	\$ 313.054	\$ 3.756.643
TOTAL	\$ 8.223.160	\$ 102.471.228

Fuente: Elaboración Propia

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$102.471.228, se destinan \$23.716.666 COP para mano de obra, se establecen 14,78 millones de pesos en costos de producción, se calculan 53,12 millones de pesos para gastos administrativos, se determinan 7,08 millones de pesos para créditos. Se refieren exclusivamente a los intereses de los créditos obtenidos; no se presupuesta la cuota de amortización. Se contabilizan 3,7 millones de pesos para depreciación

9.2.1 Estructuras de los costos empresariales (costos y gastos fijos)

La empresa contemplará dentro de sus gastos administrativos cuentas indispensables para el funcionamiento, para esto se ha presupuestado unos gastos anuales aproximadamente de \$50.300.000 COP en los que se encuentran rubros como arriendo, cafetería, servicios públicos, asesorías contables, comunicación, mantenimiento, auxilio de transporte, tramites, publicidad, combustible y sueldos.

Cabe resaltar que el gasto del arriendo y los servicios públicos se han dividido en dos partes; una va para el gasto administrativo y la otra al operacional. A continuación se da una breve descripción del gasto y su respectivo valor anual.

Tabla 18. Gastos Administración y Ventas

GASTOS ADMO Y VENTAS	ANUAL
Arriendo	\$ 7.200.000
Cafetería y Aseo	\$ 499.992
Servicios Públicos	\$ 1.200.000
Asesorías Contables	\$ 6.000.000
Comunicación y Telefono	\$ 1.200.000
Mantenimiento Equipos oficina	\$ 456.000
Nómina Auxilio transporte	\$ 1.864.800
Tramites	\$ 240.000
Publicidad	\$ 3.500.000
Combustible	\$ 600.000
Sueldos	\$27.519.360

Fuente: Elaboración Propia

9.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)

De acuerdo a las necesidades de la compañía, Snackggies tiene un presupuesto de gastos aproximadamente de \$38.300.000 COP, los cuales están divididos entre arriendo, servicios públicos, auxilio de transporte, honorarios y sueldos.

Todos los gastos tienen un desembolso mensual exceptuando uno, Honorarios. Este valor viene dado por las asesorías que presta la Nutricionista y Chef. Por lo cual la empresa ha contemplado pagarles 2 veces al año por sus servicios.

Tabla 19. Gastos Operacionales

GASTOS OPERACIONALES	ANUAL
Arriendo	\$ 7.200.000
Servicios Públicos	\$ 3.780.000
Nómina Auxilio transporte	\$ 1.864.800
Honorarios	\$ 3.400.000
Sueldos	\$23.716.656

Fuente: Elaboración Propia

9.2.3 Estructura de costos variables unitarios

La estructura de costos variables se realizó de manera individual para cada uno de los productos pues contienen ingredientes diferentes que hace que unos tengan un costo más alto que otros. A continuación se mostrarán las tablas de cada producto con sus respectivos costos;

- Roggies: La siguiente estructura muestra los costos variables en el que incurre el producto, entre ellos se destaca la materia prima principal, secundaria y empaque del mismo.

Tabla 20. *Costos Variables Roggies*

Verdura		Tomate		
Producto		Roggies		
Peso neto		25 g		
		\$	Cantidad	UNIDAD
Verdura				
Tomate		\$ 1,500	453.592	gr
		\$ 3.3	1	gr
Costo del Tomate		\$ 82.7	1	Paquete
Saborizantes				
<i>Parmesano</i>		\$ 47,200	1000	gr
		\$ 47.2	1	gr
Gramos Parmesano	9	\$ 424.8	1	Paquete
<i>Sal</i>		900	453.592	gr
		2.0	1	gr
Gramos Sal	0.02	0.0	1	Paquete
Otros Ingredientes				
<i>Aceite</i>		\$ 50,000	3000	mL
		\$ 16.7	1	mL
Mililitros Aceite	0.46	7.7	1	Paquete
<i>Bolsa de empaque</i>		\$ 2,800,000	10000	Ud
Bolsa Empaque	1	280.0	1	Ud
COSTOS PRODUCCIÓN		\$ 795	1	Paquete

Fuente: Elaboración Propia

- Moggies: La siguiente estructura muestra los costos variables en el que incurre el producto, entre ellos se destaca la materia prima principal, secundaria y empaque del mismo.

Tabla 21. Costos Variables Moggies

Verdura		Remolacha		
Producto		Moggies		
Peso neto		25 g		
		\$	Cantidad	UNIDAD
Verdura				
Remolacha		\$ 5,320	1	lb
		\$ 11.7	1	gr
Costo del Remolacha		\$ 293.2	1	Paquete
Saborizantes				
<i>Finas Hierbas</i>		\$ 2,200	45.359	gr
		\$ 49	1	gr
Gramos Finas H.	5	\$ 242.5	1	Paquete
<i>Sal</i>		900	1	lb
		2.0	1	gr
Gramos Sal	0.02	0.0	1	Paquete
Otros Ingredientes				
<i>Aceite</i>		\$ 50,000	3000	mL
		\$ 16.7	1	mL
Mililitros Aceite	0.46	7.7	1	Paquete
<i>Bolsa de empaque</i>		\$2,800,000	10,000	Ud
Bolsa Empaque	1	280.0	1	Ud
COSTOS PRODUCCIÓN		\$ 823	1	Paquete

Fuente: Elaboración Propia

- Naggies: La siguiente estructura muestra los costos variables en el que incurre el producto, entre ellos se destaca la materia prima principal, secundaria y empaque del mismo.

Tabla 22. Costos Variables Naggies

Verdura	Zanahoria			
Producto	Naggies			
Peso neto	25 g			
		\$	Cantidad	UNIDAD
Verdura				
Zanahoria		\$ 2,820	1	lb
		\$ 6.2	1	gr
Costo del Zanahoria		\$ 155.4	1	Paquete
Saborizantes				
<i>Limón</i>		\$ 2,200	100	gr
		\$ 22.0	1	gr
Sal y Pimienta	5	\$ 110.0	1	Paquete
<i>Sal</i>		900	1	lb
		2.0	1	gr
Gramos Sal	0.02	0.0	1	Paquete
Otros Ingredientes				
<i>Aceite</i>		\$ 50,000	3000	mL
		\$ 16.7	1	mL
Mililitros Acei	0.46	7.7	1	Paquete
<i>Bolsa de empaque</i>		\$ 2,800,000	10000	Ud
Bolsa Empaqu	1	280.0	1	Ud
COSTOS PRODUCCIÓN		\$ 553	1	Paquete

Fuente: Elaboración Propia

- Naggies: La siguiente estructura muestra los costos variables en el que incurre el producto, entre ellos se destaca la materia prima principal, secundaria y empaque del mismo.

Tabla 23. Costos Variables Veggies

Verdura	Brocolí			
Producto	Veggies			
Peso neto	25 g			
		\$	Cantidad	UNIDAD
Verdura				
Brocolí		\$ 3,850	1	lb
		\$ 8.5	1	gr
Costo del Brocolí		\$ 212.2	1	Paquete
Saborizantes				
Queso		\$ 6,650	500	gr
		\$ 13.3	1	gr
Gramos Queso	9	\$ 119.7	1	Paquete
Sal		900	1	lb
		2.0	1	gr
Gramos Sal	0.02	0.0	1	Paquete
Otros Ingredientes				
Aceite		\$ 50,000	3000	mL
		\$ 16.7	1	mL
Mililitros Acei	0.46	7.7	1	Paquete
Bolsa de empaque		\$2,800,000	10000	Ud
Bolsa Empaqu	1	280.0	1	Ud
COSTOS PRODUCCIÓN		\$ 620	1	Paquete

Fuente: Elaboración Propia

- Naggies: La siguiente estructura muestra los costos variables en el que incurre el producto, entre ellos se destaca la materia prima principal, secundaria y empaque del mismo.

Tabla 24. Costos Variables Blaggies

Verdura	Arracacha			
Producto	Blaggies			
Peso neto	25 g			
		\$	Cantidad	UNIDAD
Verdura				
Arracacha		\$ 4,500	1	lb
		\$ 9.9	1	gr
Costo del Arracacha		\$ 248.0	1	Paquete
Saborizantes				
Paprika		\$ 8,980	500	gr
		\$ 18.0	1	gr
Gramos Paprik	9	\$ 161.6	1	Paquete
Sal		900	1	lb
		2.0	1	gr
Gramos Sal	0.02	0.0	1	Paquete
Otros Ingredientes				
Aceite		\$ 50,000	3000	mL
		\$ 16.7	1	mL
Mililitros Acei	0.46	7.7	1	Paquete
Bolsa de empaque		\$ 2,800,000	10000	Ud
Bolsa Empaqu	1	280.0	1	Ud
COSTOS PRODUCCIÓN		\$ 697	1	Paquete

Fuente: Elaboración Propia

9.2.4 Determinación del margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 67,01% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 67 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es Naggies, Moggies es el producto de menor margen de contribución.

Tabla 25. Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN									
PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCIÓN A VENTAS	TOTAL
Roggies	2.540	795	0	148	943	1.597	62,89%	20,08%	12,63%
Moggies	2.540	823	0	148	971	1.569	61,78%	16,28%	10,06%
Naggies	2.540	553	0	148	701	1.839	72,41%	23,87%	17,28%
Veggies	2.540	620	0	148	768	1.772	69,78%	16,17%	11,28%
Blaggies	2.540	697	0	148	845	1.695	66,75%	23,60%	15,75%
								100,00%	67,01%

Fuente: Elaboración Propia

9.3 Determinación del punto de equilibrio

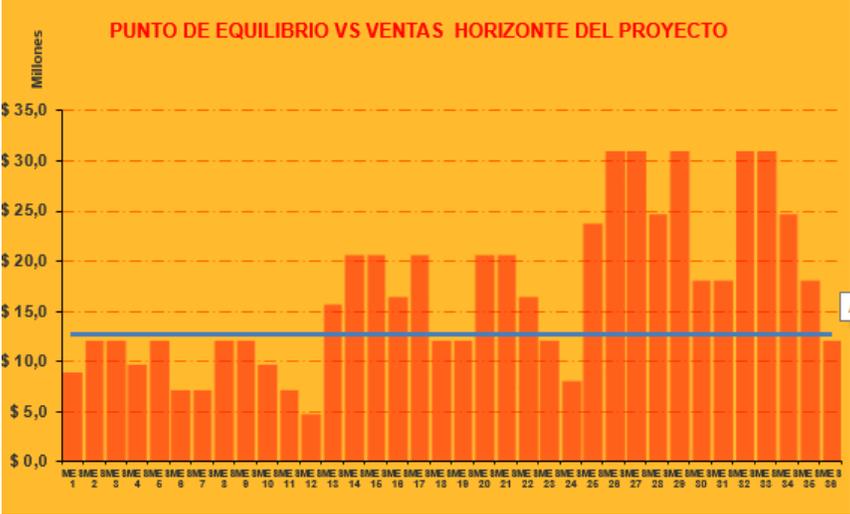
Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$152.928.723 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 12,7 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año, alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 26. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Roggies	30.711.333	12.091	2.559.278	1.007,59
Moggies	24.900.347	9.803	2.075.029	816,94
Naggies	36.501.953	14.371	3.041.829	1.197,57
Veggies	24.727.239	9.735	2.060.603	811,26
Blaggies	36.087.852	14.208	3.007.321	1.183,98
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 152.928.723	VENTAS MENSUALES	\$ 12.744.060	

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 11. *Punto de equilibrio Vs. Horizonte del proyecto*



Fuente: Elaboración Propia

10. PLAN FINANCIERO

10.1 Los estados financieros

10.1.1 El balance

Tabla 27. Balance General

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1
CAJA	15.712.815	-14.771.218
CUENTAS POR COBRAR	0	3.785.235
INVENTARIOS	1.458.200	1.458.200
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	17.171.015	-9.527.783
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	14.654.900	14.654.900
DEPRECIACION		3.756.643
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	14.654.900	10.898.257
OTROS ACTIVOS	7.828.985	5.871.739
TOTAL ACTIVOS	39.654.900	7.242.212
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR		0
PRESTAMOS	36.536.500	31.870.965
IMPUESTOS POR PAGAR		0
PRESTACIONES SOCIALES		
TOTAL PASIVO	36.536.500	31.870.965
PATRIMONIO		
CAPITAL	3.118.400	3.118.400
UTILIDADES RETENIDAS		0
UTILIDADES DEL EJERCICIO		-27.747.153
TOTAL PATRIMONIO	3.118.400	-24.628.753
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39.654.900	7.242.212

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al balance general del primer año, se observa que la empresa para este periodo cuenta con un activo total de \$ 7.242.212 COP, en el que se evidencia un activo corriente negativo de \$-14.771.218, es decir la empresa para el primer año no cuenta con la liquidez suficiente para pagar sus obligaciones. De acuerdo al indicador de liquidez que mide la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo, se interpreta que al terminar el primer año, la empresa tiene -\$0,30 pesos de activo líquido corriente para cubrir cada peso pasivo corriente que debe.

Respecto al nivel de endeudamiento el cual determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Su resultado el primer año es de alto, lo cual afecta a la operación y viabilidad. Sin embargo se evidencia que en los siguientes años el nivel de endeudamiento disminuye considerablemente siendo muy beneficioso para la compañía, tal como se ve en el grafico a continuación.

10.1.2 Estado de resultados

Tabla 28. *Estado de Resultados*

	AÑO 1
VENTAS	114.439.700
INV. INICIAL	1.458.200
+ COMPRAS	31.104.854
- INVENTARIO FINAL	1.458.200
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	31.104.854
+ MANO DE OBRA FIJA	23.716.666
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	14.784.800
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	3.756.643
TOTAL COSTO DE VENTAS	73.362.963
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	41.076.737
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53.128.148
GASTOS DE VENTAS	6.653.524
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	-18.704.935
- OTROS EGRESOS	
- GASTOS FINANCIEROS	7.084.971
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.957.246
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	-27.747.153
IMPUESTOS	0
UTILIDAD NETA	-27.747.153

Fuente: Elaboración Propia

Para el primer año la empresa tiene unas ventas anuales de \$ 144.439.700 COP, las cuales una vez restado los costos deja una utilidad bruta de \$ 41.076.737 pesos, y luego de restar los gastos administrativos y ventas y otros egresos se muestra una pérdida en la utilidad neta de \$- 27.747.153. Es de esperarse que el negocio para el primer año no arrojará una utilidad

positiva, pues al principio se requirió de una gran inversión y sus gastos fueron muy grandes a diferencia de sus ventas.

10.1.3 Flujo de caja

Tabla 29. *Flujo de Caja*

CONCEPTO	AÑO 1
INGRESOS OPERATIVOS	
VENTAS DE CONTADO	40.053.895
VENTAS A 30 DIAS	60.339.224
VENTAS A 60 DIAS	10.261.346
VENTAS A 90 DIAS	0
VENTAS A 120 DIAS	0
VENTAS A 150 DIAS	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	110.654.465
EGRESOS OPERATIVOS	
MATERIA PRIMA	32.563.054
GASTOS DE VENTA	6.653.524
MANO DE OBRA VARIABLE	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	23.716.666
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	14.784.800
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53.128.148
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	130.846.192
FLUJO NETO OPERATIVO	-20.191.727
INGRESOS NO OPERATIVOS	
APORTES	
ACTIVOS FIJOS	3.118.400
CAPITAL DE TRABAJO	0
FINANCIACION	
ACTIVOS FIJOS	11.536.500
CAPITAL DE TRABAJO	25.000.000
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	39.654.900
EGRESOS NO OPERATIVOS	
GASTOS PREOPERATIVOS	7.828.985
AMORTIZACIONES	4.665.535
GASTOS FINANCIEROS	7.084.971
IMPUESTOS	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	14.654.900
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	34.234.391
FLUJO NETO NO OPERATIVO	5.420.509
FLUJO NETO	-14.771.218
+ SALDO INICIAL	15.712.815
SALDO FINAL ACUMULADO	-14.771.218

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al flujo de caja que se genera en el proyecto, los resultados que este da no son positivos para el primer año, puesto que la empresa requiere invertir una gran porción en capital

de trabajo y activos fijos. A esto se le suma que se deben asumir gastos pre-operativos así como gastos que se generan durante todo el primer año. Es por esto que la empresa iniciando sus actividades se verá un poco afectada por la liquidez de la empresa, no obstante se espera que los resultados para el siguiente año sean positivos y favorables; lo cual mejorará el flujo de efectivo así como otras variables que esto conlleva.

Uno de los rubros que mayor peso tiene en este resultado son los egresos operativos, pues estos en el primer año son mucho más alto que los ingresos. Situación que podría cambiar siempre y cuando las ventas aumenten en mismo año debido a la acogida que los clientes obtengan por el producto.

10.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

10.2.1 Valor presente neto (VPN)

Dada la tasa de interés de oportunidad o TIO (15%), el indicador de valor presente neto es de \$ 13.063.675, que se interpreta como que el proyecto da trece millones adicionales al invertir los recursos en este negocio a cambio de uno que rente el 15% anual. Para el negocio es importante esta cifra, pues se muestra que el proyecto da más de lo esperado, razón para continuar con el proyecto y llevarlo a cabo.

10.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

El proyecto posee una inversión de \$39.654.900. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de -14,77 millones, para el segundo año, el valor es de 23,49 millones y para el tercero de 72,7 millones de pesos. De acuerdo al indicador de viabilidad TIR - Tasa interna de Retorno el proyecto tiene un resultado de 25,76%, resultado positivo para la compañía, pese a que en el primer año no genera una utilidad beneficiosa.

10.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

De acuerdo a la utilidad que genera el ejercicio, es de esperarse que la inversión se recupere en el tercer año, justo cuando las utilidades sumen el total de la inversión, es decir \$ 39.654.900. Tres años para las inversionistas es una fecha adecuada y aceptable para recuperar la inversión, por lo cual se ve que el negocio es bueno y adecuado para llevar a cabo.

10.3 Proyección de los estados financieros a tres años

10.3.1 Estado de resultados proyectado

Tabla 30. Estado de resultados proyectado anual

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	114,439,700	206,757,473	329,025,496
INV. INICIAL	1,458,200	1,458,200	1,458,200
+ COMPRAS	31,104,854	56,197,148	89,170,820
- INVENTARIO FINAL	1,458,200	1,458,200	1,458,200
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	31,104,854	56,197,148	89,170,820
+ MANO DE OBRA FIJA	23,716,666	25,139,666	40,599,552
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	14,784,800	19,476,817	23,470,020
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	3,756,643	4,043,243	4,375,023
TOTAL COSTO DE VENTAS	73,362,963	104,856,874	157,615,415
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	41,076,737	101,900,599	171,410,081
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53,128,148	55,540,794	61,214,533
GASTOS DE VENTAS	6,653,524	12,020,879	19,129,542
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	-18,704,935	34,338,925	91,066,006
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	7,084,971	6,086,117	4,961,126
- GASTOS PREOPERATIVOS	1,957,246	1,957,246	1,957,246
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	-27,747,153	26,295,562	84,147,633
IMPUESTOS	0	6,573,891	21,036,908
UTILIDAD NETA	-27,747,153	19,721,672	63,110,725

Fuente: Elaboración Propia

El estado de resultado proyectado a tres años indica que, aunque arroja pérdida el primer año, por la inversión inicial y los costos que implica iniciar operaciones desde cero, en el segundo año se ven resultados positivos, pues las ventas incrementan un 44% como resultado de las estrategias de ventas que se implementaran durante el primer año. Además, los costos de producción se reducen al producir más cantidades y esto se refleja en la variación porcentual de los mismos de un año a otro. Finalmente, el proyecto brindara una utilidad mayor que la del primer año, y las ganancias serán mayores con el tiempo con las estimaciones dadas.

10.3.2 Flujo de caja proyectado

Tabla 31. Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	40,053,895	72,365,116	115,158,924
VENTAS A 30 DIAS	60,339,224	111,616,837	178,195,380
VENTAS A 60 DIAS	10,261,346	19,721,612	31,643,541
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	110,654,465	203,703,565	324,997,844
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	32,563,054	56,197,148	89,170,820
GASTOS DE VENTA	6,653,524	12,020,879	19,129,542
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	23,716,666	25,139,666	40,599,552
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	14,784,800	19,476,817	23,470,020
GASTOS ADMINISTRATIVOS	53,128,148	55,540,794	61,214,533
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	130,846,192	168,375,304	233,584,467
FLUJO NETO OPERATIVO	-20,191,727	35,328,261	91,413,378
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	3,118,400	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	11,536,500	286,600	907,700
CAPITAL DE TRABAJO	25,000,000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	39,654,900	286,600	907,700
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	7,828,985		
AMORTIZACIONES	4,665,535	5,756,563	7,173,479
GASTOS FINANCIEROS	7,084,971	6,086,117	4,961,126
IMPUESTOS	0	0	6,573,891
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	14,654,900	286,600	907,700
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	34,234,391	12,129,280	19,616,196
FLUJO NETO NO OPERATIVO	5,420,509	-11,842,680	-18,708,496
FLUJO NETO	-14,771,218	23,485,581	72,704,882
+ SALDO INICIAL	15,712,815	-14,771,218	8,714,362
SALDO FINAL ACUMULADO	-14,771,218	8,714,362	81,419,244

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja proyectado muestra que en el primer año los resultados son negativos pues son muchos más los egresos que los ingresos lo que afecta la liquidez del negocio, además que se tiene en cuenta la inversión inicial, el cual sube significativamente la pérdida de ese año. Sin embargo se observa que al año 2, las ventas aumentan notoriamente, y ya no se hace inversión en activos fijos, lo que permite recuperar la liquidez y obtener resultados positivos. Por último, la proyección nos permite decir que el proyecto producirá una buena liquidez para cubrir la operación de la empresa y obtener utilidades.

10.3.3 Balance proyectado

Tabla 32. Balance Proyectado

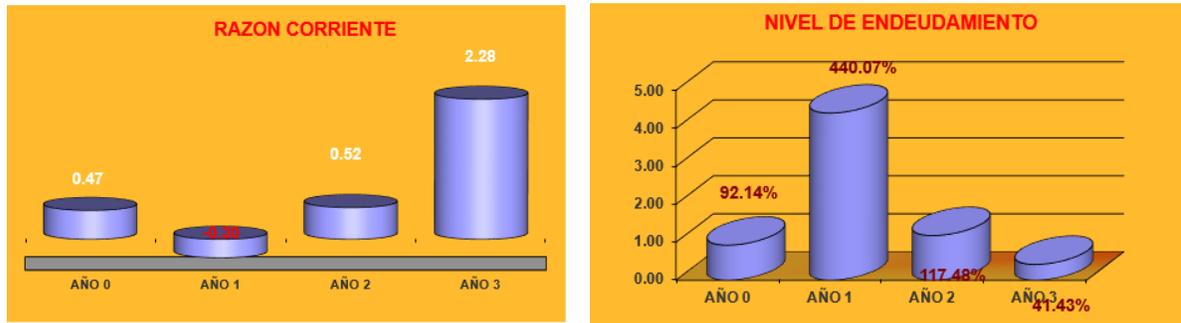
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	15,712,815	-14,771,218	8,714,362	81,419,244
CUENTAS POR COBRAR	0	3,785,235	6,839,143	10,866,795
INVENTARIOS	1,458,200	1,458,200	1,458,200	1,458,200
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	17,171,015	-9,527,783	17,011,705	93,744,238
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	14,654,900	14,654,900	14,941,500	15,849,200
DEPRECIACION		3,756,643	7,799,887	12,174,910
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	14,654,900	10,898,257	7,141,613	3,674,290
OTROS ACTIVOS	7,828,985	5,871,739	3,914,493	1,957,246
TOTAL ACTIVOS	39,654,900	7,242,212	28,067,811	99,375,775
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0
PRESTAMOS	36,536,500	31,870,965	26,401,002	20,135,222
IMPUESTOS POR PAGAR		0	6,573,891	21,036,908
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	36,536,500	31,870,965	32,974,892	41,172,131
PATRIMONIO				
CAPITAL	3,118,400	3,118,400	3,118,400	3,118,400
UTILIDADES RETENIDAS		0	-27,747,153	-8,025,481
UTILIDADES DEL EJERCICIO		-27,747,153	19,721,672	63,110,725
TOTAL PATRIMONIO	3,118,400	-24,628,753	-4,907,081	58,203,644
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39,654,900	7,242,212	28,067,811	99,375,775

Fuente: Elaboración Propia

El balance general proyectado muestra que el negocio tendrá buenos resultados en diferentes aspectos; primero, el activo corriente empieza negativo y se va incrementando notoriamente lo que repercute en la liquidez que en cuyo caso será buena. Segundo, los activos tienen un crecimiento de 71% del año 2 al año 3 y las deudas no crecen proporcionalmente. En

cuanto a las utilidades del ejercicio tienen un crecimiento del 68% y esto mejora el total del patrimonio significativamente.

Ilustración 12. Razón corriente y nivel de endeudamiento.



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior muestra la evolución exponencial del indicador, el cual respalda la idea de negocio en un futuro puesta la liquidez es buena, así mismo, el gráfico de nivel de endeudamiento baja notablemente pues ya no se requiere de más préstamos para activos como maquinas freidoras de aire caliente, si no que se incrementara la capacidad de producción y solo hasta el tercer año se compara una adicional, sin embargo su valor no requiere de un pago a crédito.

10.4 Distribución de la utilidades

La distribución de las utilidades que genere la empresa, estará dada en igual proporción para ambas socias, es decir 50 % irá para Laura y el otro 50% será de Natalia. No obstante, por acuerdo de ambas socias se destinarán las utilidades del negocio a la inversión del mismo; se reinvertirán el tiempo que se considere necesario para poder inyectar liquidez a la empresa y con esto permitir que se pueda mantener. Una vez las socias consideren que el negocio es lo suficientemente sólido, se prosigue repartir los dividendos como se mencionó al principio del párrafo.

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

De acuerdo a las leyes Colombianas y teniendo como primer referente la constitución política de Colombia, Snackggies será una empresa debidamente constituida y la cual cumplirá con las respectivas obligaciones que le compete.

11.1 Forma jurídica

La forma jurídica que Snackggies utilizará para formalizar la empresa será Sociedad por Acciones Simplificada o S.A.S la cual se adapta con facilidad al objetivo de la empresa ya que permite a los accionistas que actualmente serian dos a limitar sus responsabilidades de acuerdo a su aporte, además no requiere de un proceso de constitución bajo escritura pública, sino con un documento privado inscrito en el registro mercantil es suficiente a menos que se incluyan inmuebles en la constitución.

Además, ésta figura jurídica deja plena libertad en el diseño de la estructura administrativa así como otros aspectos que favorecen al emprendedor colombiano a la hora de iniciar una empresa (Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, 2011).

Para constituir la empresa es necesario una vez se tenga definida la forma jurídica, la verificación del nombre y el documento privado de constitución, se procede a diligenciar el formulario del RUT por internet el cual servirá para realizar la inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá y una vez se tenga estos documento se inicia la apertura de una cuenta bancaria. Con la certificación que el banco expide se debe tramitar el RUT definitivo en la DIAN y finalmente terminar el proceso en la cámara de comercio, donde se certificará la autenticidad del registro. Adicional se debe realizar el proceso de resolución de facturación que dará a la empresa el permiso de facturar, este se hace a través de la DIAN entidad autorizada para el trámite (PUC, S.f.).

El costo por los tramites del registro mercantil son de 186.000 COP ya que los activos se encuentran entre un rango de 14.478.555 a 15.857.465 COP, adicional se le debe sumar el costo del formulario del registro mercantil por una valor de \$4.800 COP. Más la autenticación de documento de constitución que tiene un valor por firma y huella alrededor de \$ 1.856 COP cada uno.

11.2 Aspecto laborales del emprendedor

En cuanto a los aspectos laborales, de acuerdo a la seguridad social se destacan aspectos como Salud, pensión y ARL. Los socios en este caso las dos emprendedoras quienes además de ser socias serán trabajadoras de Snackggies deberán estar vinculadas al sistema contributivo de salud, al igual que al de pensiones y a la administradora de riesgos laborales ARL, es decir las socias bajo trabajadoras se convierten en contribuyentes, mientras que la sociedad se comporta como aportante.

Como sociedad también se debe contribuir al pago de cargas prestacionales a todos los empleados así como el aporte a parafiscales.

11.3 Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

La política de la empresa es tener a sus empleados con el debido contrato bien sea fijo o indefinido conforme a la ley así como un pago responsable de las obligaciones laborales. De acuerdo al régimen laboral tanto el empleador como el empleado tiene obligaciones en cuanto al aporte a la seguridad social. Para el año 2016 el aporte a la salud debe ser del 12.5% del ingresos base de cotización dividió así: empleador 8.5% y empleado 4%. Para la pensión el aporte será del 16%, donde el empleador paga 12% y el trabajador le corresponde un 4%. El aporte a la ARL será obligación de la empresa pagarla en su totalidad y esta dependerá del nivel de riesgo (Finanzas Personales, S.f).

Adicional a la seguridad social, la empresa debe pagar una carga prestacional de: Cesantías 8.33%, Prima de servicios 8.33%, Vacaciones 4.17% e intereses sobre las cesantías del

1% mensual. En cuanto al aporte a parafiscales, se pagarán un porcentaje dividido así: Sena 2%, ICBF 3% y Cajas de compensación familiar 4% (Gerencie.com, S.f)

11.4 Obligaciones tributarias

Las obligaciones tributarias que tiene la compañía afectan directamente la utilidad del negocio. Algunas de estas son: impuesto a la renta, impuesto industria y comercio y el impuesto 4x1000.

De acuerdo al impuesto de renta, el gobierno ha otorgado beneficios fiscales a las pequeñas empresas con el fin de que se construyan de manera oficial. Para las empresas que adquieran el beneficio según la ley 1429 del 2010 no tendrán que pagar impuesto de renta dentro de los primeros dos años de su actividad económica. Para el tercero pagaran progresivamente un porcentaje que es de 8,25%, para el cuarto año es de 16,5%, el quinto año será de 24,75 y para el sexto año en adelante su tarifa será de 33% sobre las utilidades.

El impuesto de industria y comercio ICA, será del 4.14 x Mil, este valor corresponde a la actividad de la empresa y varía según la misma, en este caso es el valor mencionado anteriormente.

Por su parte existe un impuesto a pagar por las transacciones financieras y este será de 4x Mil.

11.5 Permisos, licencias y documentación oficial

De acuerdo a las obligaciones de la empresa una de ellas es vender sus productos con un Registro Invima o sanitario el cual es un “documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e Importar un alimento con destino al consumo humano” (INVIMA, 2012).

11.6 Cobertura de responsabilidades

Al ser una empresa bajo la figura jurídica S.A.S, la sociedad se limita en responsabilidades de acuerdo al aporte hecho por cada uno, sin embargo ésta norma no aplica en caso que la empresa se vea involucrada en procesos de fraude a la ley o abuso de la S.A.S en perjuicio de terceros (Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, 2011).

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (20 de Enero de 2010). *Alcaldiabogota*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=35246>
- Asociación para la Promoción del Consumo de Frutas y Hortalizas. (s.f.). *5 al día*. Obtenido de <http://www.5aldia.com/>
- Cámara de comercio de Bogotá. (Noviembre de 2015). *Cámara de comercio de Bogotá*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>
- diariovasco.com. (03 de 01 de 2013). *Guía Gastronomika*. Recuperado el 2016 de Abril de 21, de <http://guiagastronomika.diariovasco.com/noticias/freidoras-sin-aceite-201301031049.php>
- El Centro de Ecogenética y Salud Ambiental, Universidad de Washington. (Mayo de 2012). *depts. washington*. Obtenido de https://depts.washington.edu/ceeh/downloads/FF_Pesticides_SP.pdf
- El Heraldo. (13 de Febrero de 2016). *Elheraldo.co*. Obtenido de <http://www.elheraldo.co/salud/que-llevan-en-la-lonchera-los-ninos-colombianos-243351>
- El país . (2014 de Agosto de 2014). *El País.com.co*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>
- Euromonitor International . (Noviembre de 2015). *Euromonitor*. Recuperado el Febrero de 2016, de [file:///E:/Trabajo%20de%20Grado/Sweet_and_Savoury_Snacks_in_Colombia%20\(1\).pdf](file:///E:/Trabajo%20de%20Grado/Sweet_and_Savoury_Snacks_in_Colombia%20(1).pdf)
- European Food Information Council. (Marzo de 2010). *eufic*. Obtenido de <http://www.eufic.org/article/es/artid/Como-animar-ninos-comer-distintas-verduras/>
- Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. (s.f.). *Fenalco Presidencia Nacional*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/4329>
- Finanzas Personales. (S.f). Obtenido de <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/lo-debe-saber-sobre-aporte-sistema-seguridad-social/50425>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF. (Noviembre de 2014). *Unicef*. Obtenido de http://www.unicef.org/argentina/spanish/UNICEF_Reporte_Nutricion_ESP_15-4.pdf

Gerencie.com. (S.f). Obtenido de <http://www.gerencie.com/nomina.html>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF. (2010). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortallICBF/Bienestar/ENSIN1/ENSIN2010/Resumenfi.pdf>

Instituto Interoamericano de Cooperación para la Agricultura. (s.f.). Tecnología del Manejo de Postcosecha de Frutas y Hortalizas. IICA Biblioteca Venezuela.

INVIMA. (3 de Enero de 2012). Obtenido de [read:https://www.invima.gov.co/servicios-de-informacion-al-ciudadano/glosario-de-terminos.html](https://www.invima.gov.co/servicios-de-informacion-al-ciudadano/glosario-de-terminos.html)

Kiwa . (s.f.). *Kiwalife*. Obtenido de <http://www.kiwalife.com/es/productos>

Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. (2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Comercio*. Obtenido de www.mincit.gov.co/emprendimiento/descargar.php?id=65236

Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (s.f.). *fao*. Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq1/es/>.

Phillips. (S.f). *Phillips.com*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de <http://www.philips.com.ar/e/airfryer/home.html>

Plan de Transformación Productiva. (2010). *ptp*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Chocolateria.pdf>

Portafolio . (22 de Octubre de 2015). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/septiembre-2015-han-creado-211-320-empresas-30368>

Pret . (s.f.). *Pret Organic coffee Natural food* . Obtenido de <https://www.pret.com/en-us/category/74-treats-&-snacks.aspx>

Procolombia . (2015). *Inviertaencolombia*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html>

Procolombia. (s.f.). *Portal oficial de inversión en Colombia*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>

PUC. (S.f.). *PUC*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de <http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>

- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Revista Dinero. (2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/internacional/articulo/tendencias-globales-consumo-2015/204820>.
- Secretaría de Planeación. (2011). *Primera Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011*. Bogotá. Secretaría Distrital de Planeación. (2011). *sdp*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación Bogotá. (s.f.). *sdp*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Significados.com. (s.f.). *Significados.com*. Obtenido de <http://www.significados.com/snack/>
- Tika Artesan Chips. (s.f.). *Tika Artesan Chips*. Obtenido de <http://www.tikachips.com/tikaw/index.php?s=2>,
- Universidad Nacional de Colombia . (14 de Octubre de 2015). *Agencia de Noticias UN*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/63-de-jovenes-bogotanos-consume-pocas-frutas-y-hortalizas.html>