

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE NEGOCIO PARA TAMARINDO SECO S.A.S

PLAN DE NEGOCIO DESARROLLADO PARA EL TRABAJO DE GRADO

JULIÁN DANILO SALAZAR BRICEÑO

DANIEL FELIPE VARGAS GALLEGO

SEBASTIÁN RODRIGO LOTTA GAMBA

BOGOTÁ D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE NEGOCIO PARA TAMARINDO SECO S.A.S

PLAN DE NEGOCIO DESARROLLADO PARA EL TRABAJO DE GRADO

JULIÁN DANILO SALAZAR BRICEÑO

DANIEL FELIPE VARGAS GALLEGO

SEBASTIÁN RODRIGO LOTTA GAMBA

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

BOGOTÁ D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

	1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	12
1.1	Datos generales de la empresa	12
1.2	Antecedentes del proyecto	13
1.2.1	Equipo emprendedor	13
1.2.2	Origen de la idea de negocio.....	13
	2. MODULO DE MERCADOS.....	14
2.1	Investigación de mercados	14
2.1.1	Definición de objetivos	14
2.1.2	Análisis del Sector	15
2.1.3	Análisis del Mercado	19
2.1.4	Análisis de la Competencia.....	22
2.2	Estrategias de Mercado	23
2.2.1	Concepto del Producto ó Servicio.....	23
2.2.2	Especificaciones.....	23
2.2.3	Diseño y empaque.....	25
2.2.2	Estrategias de Distribución	26
2.2.2.1	<i>Canales de distribución</i>	26
2.2.3	Estrategias de Precio	26
2.2.4	Condiciones de Pago.....	28
2.2.5	Estrategias de Promoción.....	28
2.2.6	Estrategias de Comunicación.....	29
2.2.7	Estrategias de Servicio	30
2.2.8	Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	32
2.3	Proyección de las ventas	33
2.3.1	Justificación de las ventas.....	35
	3. Modulo de Operación.....	38
3.1	Operación.....	38
3.1.1	Ficha Técnica del producto.....	38
3.1.1.1	<i>Referencia, piña</i>	40
3.1.1.2	<i>Referencia, banano y fresa</i>	41
3.1.1.3	<i>Referencia, mix esencial</i>	42
3.1.2	Estado de Desarrollo	43
3.1.3	Descripción del Proceso.....	45
3.1.4	Necesidades y Requerimientos	49
3.1.4.1	<i>Necesidades de inmobiliario</i>	49
3.1.4.2	<i>Necesidades de equipos de oficina y cómputo.</i>	49

3.1.4.3	<i>Necesidades de personal</i>	50
3.1.5	Plan de producción.....	52
3.1.5.1	<i>Materiales</i>	52
3.1.5.2	<i>Producción</i>	52
3.1.5.3	<i>Transporte material</i>	53
3.1.5.4	<i>Almacenamiento</i>	54
3.1.5.5	<i>Distribución final</i>	54
3.1	Plan de Compras	57
3.1.1	Costo de materia prima	57
3.2	Costos de Producción.....	59
3.3	Infraestructura	60
3.3.1	Como Alimentar Tabla de infraestructura	60
	4. Modulo de organización.....	61
4.1	Estrategia organizacional	61
4.1.2	Análisis DOFA	61
	64
4.1.3	Organismos de Apoyo	64
4.2	Estructura Organizacional.....	65
4.3	Aspectos Legales	66
4.3.1	Aspectos Legales y Constitución de empresa	66
	5. PLAN ECONÓMICO	67
5.1	Plan de inversiones	67
5.1.1	Presupuesto de inversión fija	68
5.1.2	Presupuesto de capital de trabajo	68
5.2	Estructura de costos	69
5.2.1	Estructura de costos operacionales	69
5.2.2	Estructura de costos administrativos.....	69
5.2.3	Estructura de costos variables unitarios	70
5.2.4	Determinación del margen de contribución.....	70
5.3	Determinación del punto de equilibrio	71
	6. Plan Financiero.....	72
6.1	Los Estados Financieros proyectados	72
6.1.1	El balance general	72
6.1.2	Estado de resultados.....	73
6.1.3	Flujo de caja.....	74
6.2	Análisis de la rentabilidad económica de la inversión.....	75
6.2.1	Valor presente neto (VPN).....	76
6.2.2	Tasa interna de retorno.....	76
6.2.3	Periodo de recuperación de la inversión	76
	7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de perfil de competencia	22
Tabla 2. Propuesta de valor.....	24
Tabla 3. Presupuesto para mercadeo anual	33
Tabla 4. Estacionalidad de las ventas	34
Tabla 5. Ventas del primer año	36
Tabla 6. Incremento de las ventas.....	36
Tabla 7. Ficha técnica del producto – REF: Piña.....	40
Tabla 8. Ficha técnica del producto – REF: Banano y fresa.....	41
Tabla 9. Ficha técnica del producto – REF: Mix esencial	42
Tabla 10. Necesidades de inmobiliario	49
Tabla 11. Necesidades de equipo de oficina y cómputo.....	49
Tabla 12. Cotizaciones por cargo.....	51
Tabla 13. Plantilla de proveedores.....	56
Tabla 14. Compra de materia prima	57
Tabla 15. Costos de producción.....	59
Tabla 16. Tabla de muebles y enseres	60
Tabla 17. Tabla de equipos de computo	60
Tabla 18. DOFA Tamase	64
Tabla 19. Impuestos régimen común	67
Tabla 20. Margen de contribución	71
Tabla 21. Balance general proyectado	73
Tabla 22. Estado de resultados proyectado.....	74
Tabla 23. Flujo de fondos anual.....	75

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Exportaciones e importaciones agropecuarias (Millones USD).....	16
Ilustración 2. Evolución anual del PIB nacional vs Cultivo de productos agrícolas. (%).....	18
Ilustración 3. Crecimiento anual del total de los consumos de los hogares vs consumo de alimentos de las familias. (%).....	18
Ilustración 4. Diseño y empaque del producto.....	25
Ilustración 5. Territorio de marca, vida activa.....	30
Ilustración 6. Territorio de marca, socio ecológico.....	30
Ilustración 7. Participación de los productos del portafolio en %.....	37
Ilustración 8. Registro sanitario.....	39
Ilustración 9. Diseño del primer empaque.....	44
Ilustración 10. Diagrama de flujo del proceso de comercialización.....	46
Ilustración 11. Procedimiento de comercialización y distribución.....	47
Ilustración 12. Estructura Organizacional.....	65
Ilustración 13. Composición de la inversión.....	68
Ilustración 14. Composición de los costos fijos.....	69
Ilustración 15. Punto de equilibrio.....	72

GLOSARIO

Alimentación saludable: Una alimentación saludable es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana.

Conservación: Acción y efecto de conservar un alimento en un medio adecuado.

Liofilización: Acción y efecto de separar el agua de una sustancia, o de una disolución, mediante congelación y posterior sublimación a presión reducida del hielo formado, para dar lugar a una materia esponjosa que se disuelve posteriormente con facilidad. Se utiliza en la deshidratación de los alimentos, materiales biológicos y otros productos sensibles al calor.

Nutrición: Acción y efecto de aumentar la sustancia del cuerpo animal o vegetal por medio del alimento, reparando las partes que se van perdiendo en virtud de las acciones catabólicas.

Procesamiento: Acto de someter un proceso de transformación física, química o biológica.

RESUMEN

Para *Tamarindo Seco SAS* una alimentación saludable es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para estar en óptimas condiciones de salud en cualquier etapa del ciclo vital humano, siendo la alimentación una necesidad fisiológica básica de todos los seres humanos. Resaltando que esta ayuda a crecer, desarrollarse correctamente y mantenerse sano en todo el transcurso de la vida.

Uno de los aspectos más importantes de la alimentación saludable es la cantidad de nutrientes que se ingieren, ya que con base a lo que se come se deben cubrir las necesidades que tiene el cuerpo (por ejemplo, de calorías, proteínas, vitaminas) y preferiblemente evitar aquellas comidas que tienen sustancias que pueden hacer daño en el mediano y largo plazo como las grasas saturadas, la sal, el colesterol, los azúcares y los residuos tóxicos provenientes de pesticidas, antibióticos y fertilizantes sintéticos.

De acuerdo al párrafo anterior y a los datos arrojados en la segunda Encuesta Nacional de Situación Alimentaria y Nutricional (ENSIN), que realizó el ICBF en el año 2010, se encuentran en los resultados graves problemas de alimentación en todas las edades de la población colombiana, siendo esta problemática un foco de atención para la empresa, que busca ofrecer medidas que impacten positivamente en los hábitos alimenticios de todos los colombianos.

Gracias a la oportunidad latente que muestra el mercado en el sector de alimentación saludable, el equipo de trabajo se encuentra inquieto con respecto a las oportunidades de negocio que se encuentran allí afuera. Por esa razón, con el planteamiento inicial del plan de negocios para *Tamarindo Seco*, se tiene como objetivo encontrar oportunidades de negocio con el producto actual para involucrarse y aportar al sector de consumo masivo en lo que se refiere a la alimentación saludable, con el único fin de cumplir un propósito superior, promover una cultura medio ambiental sostenible a través de la modificación en el manejo que se le da a los desperdicios que genera el consumo masivo de alimentos en Colombia y la región. Teniendo una trazabilidad de los productos que permitan tener políticas de comercio justo con cada uno de los implicados en el proceso productivo como comercial.

Palabras Clave: Alimentación saludable, liofilización, procesamiento, conservación, nutrición, consumo masivo.

ABSTRACT

For *Tamarindo Seco SAS* a healthy eating is a habit that contributes all the essential nutrients and the energy that every person needs to be in healthy conditions in any stage of the human vital cycle, being the feeding a basic physiological need of all the human beings. Highlighting that this help to stay healthy in the whole course of the life.

One of the most important aspects of the healthy eating is the quantity of nutrients that are consumed, there must be covered the needs that the body requires (for example, calories, proteins and vitamins) and preferably to avoid those meals that have substances that can affect in the medium and long term like the unsaturated fats, the salt, the cholesterol, the sugar and the poisonous residues originated from pesticides, antibiotics and synthetic fertilizers.

In accordance with the previous paragraph and the information provide by second National Survey of Food and Nutritional Situation (ENSIN), in collaboration with the ICBF in the year 2010, they are serious problems of healthy eating in all the ages of the Colombian population, being this problematic an attention focus for the company, which thinks about how to offer measurements that affect positively the nutritive habits of all the Colombians.

Thanks to the latent opportunity that shows the market in the sector of healthy eating, the team work is anxious with the business opportunities that are outside. For that reason, with the initial approach of the business plan for *Tamarindo Seco*, the purpose is find business opportunities with the current product, involving us in the sector of massive consumption for the healthy eating, with the sole purpose of fulfilling a higher purpose which is to promote an environmental sustainable culture through the modification of the management that is given to the waste generated by the massive consumption of food in Colombia and the region. Having a traceability of products that allow us to have policies of fair trade with each of the parties involved in the productive process as commercial.

Key Words: Healthy eating, freeze drying, prosecution, conservation, nutrition.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

- Nombre de la empresa: TAMARINDO SECO S.A.S
- Forma jurídica: Sociedad comercial del tipo Sociedad por Acciones Simplificada.
- Fecha de constitución: 21 de abril de 2016.
- Domicilio y teléfono: Avenida 50 #4b-29, tercer piso. +57 (311) 461-1101
- Email comercial: paservirte@mapaleco.com
- Socios: SEBASTIAN RODRIGO LOTTA GAMBA, mayor de edad, de nacionalidad colombiana, identificado con cedula de ciudadanía 1.020.782.344, domiciliado en la ciudad de Bogotá, JULIAN DANILO SALAZAR BRICEÑO, Mayor de edad, de nacionalidad colombiana, identificado con la cédula de ciudadanía 1.022.385.208 domiciliado en la ciudad de Bogotá y DANIEL FELIPE VARGAS GALLEGO mayor de edad, de nacionalidad colombiana, identificado con cedula de ciudadanía 1.015.446.773 domiciliado en la ciudad de Bogotá.
- Capital social: El capital social de la sociedad es de DIECISEIS MILLONES SEICIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$ 16.600.000), dividido en DIECISEIS MIL SICIENTAS acciones ordinarias de valor nominal de MIL PESOS M/CTE (\$1.000) cada una.
- Sector de la actividad: Sector del procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos inscrito en la industria manufacturera colombiana. (Financieros, 2015)
- Resumen del objeto del negocio: 1020 procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos. 1089 elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. 1090 elaboración de alimentos preparados para animales. 1082 elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.

1.2 Antecedentes del proyecto

1.2.1 Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está integrado por:

- Sebastián Lotta: Estudiante de último semestre en la Universidad del Rosario en el programa de Negocios Internacionales, habilidades en desarrollo de equipos, liderazgo de proyectos, servicio al cliente y ventas. Buen relacionista interpersonal con un alto grado de compromiso y enfoque al logro, interesado mayormente en la creación de empresas bajo lineales de capitalismo consciente y comprometido con un estilo de vida sostenible desde sus más cotidianos hábitos. Experiencia en ventas y marketing sensorial en el sector moda. Representante legal de *Tamase*.
- Julián Danilo Salazar: Estudiante de último semestre de Administración de Negocios Internacionales y estudiante de Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra - 2014 (MBA Internacional), con experiencia en la comercialización de aceites lubricantes para vehículos, diésel automotor o de transporte.
- Daniel Felipe Vargas: Estudiante de último semestre de Administración de empresas y Administración de Negocios Internacionales con mención en mercadeo. Fuertes habilidades en relaciones interpersonales, trabajo en equipo y bajo presión. Interesado en la preservación del folclor y desarrollo colombiano. Experiencia en ventas en el sector de marroquinería y atención al cliente en el sector de gastronómico y de recreación.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

La idea surge gracias al Representante Legal cuyo objetivo en un principio era deshidratar frutas en casa y comercializarlas en la sede campestre de la Universidad del Rosario, dándole un carácter práctico, nutricional y diferencial al producto. Esta idea desde el punto de vista empresarial implica la compra de una deshidratadora para la producción inicial, este proceso toma alrededor de ocho horas para deshidratar en calor una producción de 100g.

Con base a esa problemática de tiempo, fue comentado el problema a la profesora de comportamiento del consumidor, quién facilitó el contacto actual de fruta liofilizada. Este proveedor suministra una calidad superior en comparación con deshidratar frutas en casa, es por esa razón, que luego de dos citas iniciales en la ciudad de Bogotá, se toma la decisión de comprar directamente el producto al proveedor y enfocarse en la comercialización de fruta liofilizada.

2. MODULO DE MERCADOS

2.1 Investigación de mercados

2.1.1 Definición de objetivos

Objetivo general: Brindar productos alimenticios de alta calidad, ofreciendo un servicio excepcional con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción para todos los involucrados en la cadena de suministro. Generando rentabilidad y crecimiento sostenible para los accionistas a través de la comercialización de alimentos saludables.

Objetivos específicos:

1. Abastecer a los clientes con productos de buena calidad, asumiendo una responsabilidad mediante la búsqueda y control de proveedores que cuenten con procesos de control de calidad eficaces en su área de producción.
2. Crear una cadena de suministro rentable que busque que las operaciones mantengan costos acordes al presupuesto de cada semestre y a la vez, busque ahorros sostenibles en el largo plazo. Estableciendo un manual de compras verdes en el transcurso los seis primeros meses del 2017. Impactando en la sustentabilidad de la misma, enfocando sus esfuerzos en el abastecimiento, operación y distribución de la cadena de valor de la empresa.

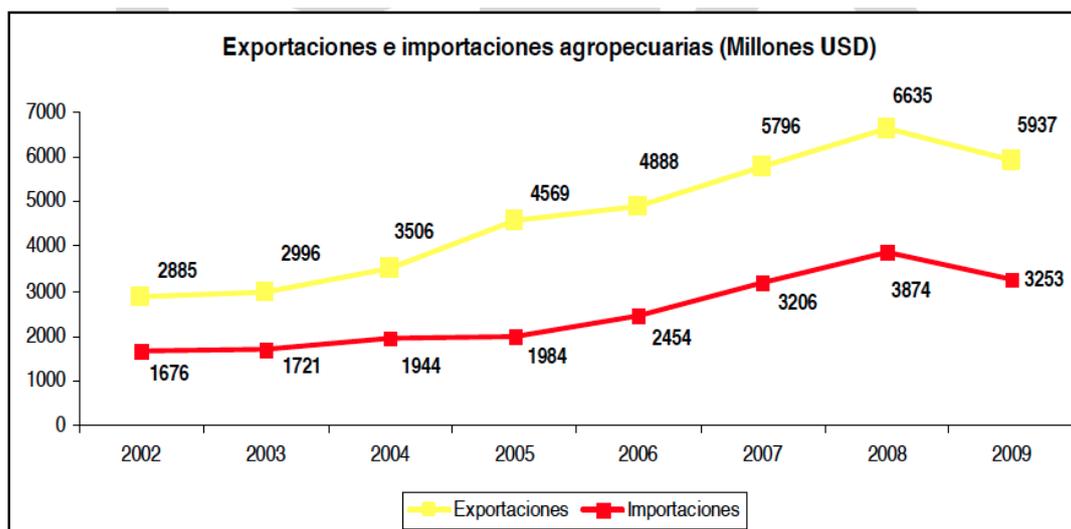
3. Crear valor para el accionista de acuerdo a los indicadores financieros establecidos para la evaluación del plan de negocio. Los indicadores establecidos son:
 - Ejecución presupuestal según el cronograma del Plan Financiero establecido para el 2017.
 - Gestión de las cuentas por pagar: período promedio de pago a proveedores, cumplimiento en el pago según condiciones preestablecidas.
 - Gestión de las cuentas por pagar: período promedio de pago a proveedores, cumplimiento en el pago según condiciones preestablecidas.
 - Evaluar el grado de aplicación de las alternativas de comercialización. Mediante la prospección de canales de distribución en 6 meses.
 - VAN
 - TIR
4. Asegurar la motivación y la implicación de Talento Humano en la mejora continua del capital humano, por medio de cursos en línea, seminarios y talleres para los socios e involucrados. Esto, a través de plataformas online como coursera, miríada x, entre otros. Con una meta de cinco cursos realizados y aprobados de acuerdo a las necesidades de la organización en su momento, con un plazo de 12 meses para la aprobación de los mismos.
5. Mantener una estrecha relación con los socios a través de informes de gestión semestrales.
6. Cumplir con el régimen legal de acuerdo a LEY 1258 DE 2008.

2.1.2 Análisis del Sector

Uno de los sectores más dinámicos y competitivos en Colombia es el de Consumo Masivo de alimentos. En 2014, este sector de alimentos fue el segundo entre los que más contribuyeron para que la economía colombiana alcanzara un crecimiento del 4,6% en todo el año. (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas, 2015). Respecto al sector agroindustrial colombiano que también es uno de los más importantes de la economía, este aporte cerca del 9% del PIB y casi un 20% del empleo total. (Polo Bastardés, 2013).

En cuanto a las importaciones y exportaciones que realiza Colombia, en un análisis realizado por la DIAN acerca del sector agropecuario, se permite concluir que el volumen de ventas al exterior es superior al de compras para el año 2009, con una tendencia creciente desde el año 2009.

Ilustración 1. *Exportaciones e importaciones agropecuarias (Millones USD)*



Fuente: DIAN

En ese sentido, cabe resaltar que la exportación de productos colombianos para el sector agroalimentario se centra especialmente en el café y el banano, pero también aparecen otras exportaciones tomando fuerza en el campo de los alimentos procesados, tales como confituras, chocolates y galletas. (Polo Bastardés, 2013), esta última, la actividad de procesamiento de confituras 1108, fue inscrita en el resumen del objeto del negocio de *Tamase*.

Conviene destacar que *Tamase* nace y se constituye para aprovechar el entorno favorable y la población en crecimiento de la clase media que paso del 15% al 30% en una década, población cuya capacidad adquisitiva va en ascenso, es decir, oportunidades de negocio (Herrera Mora, 2013). El objetivo del negocio es competir dentro del sector de alimentación en Colombia, generando empleo a los socios e involucrados, con el propósito de brindar sustento e independencia económica. También, aprovechar la oportunidad de crecimiento del sector de consumo masivo asociado a la oferta de productos de mayor calidad, especialmente en aspectos nutritivos. (Polo Bastardés, 2013).

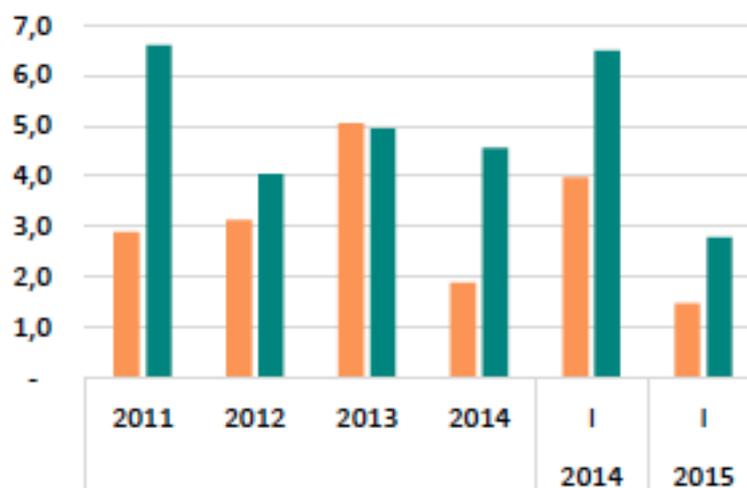
Por otro lado, hacer parte de las empresas exportadoras de alimentos procesados hacia Europa y el mundo. De acuerdo a los datos de las ventas externas del sector agrícola hacia el mercado europeo, con un crecimiento del 29,1% en el año 2014 (Granados Ruiz, 2014), lo que significa oportunidades de exportación hacia un mercado más desarrollado, con tendencias de consumo en relación al cuidado del cuerpo, incrementado el consumo de productos sanos y naturales como las frutas y vegetales. Así mismo, alimentos listos para consumir (mejor conocidos como 'ready to eat') con una mayor demanda en el mercado europeo. La fruta hace parte de los productos que se adaptan a esa tendencia. (PROCOLOMBIA, 2015)

Respecto a la ubicación del negocio en Colombia, la ciudad de Bogotá hace parte de una de las ciudades que brindan las mejores oportunidades para la creación de nuevas empresas convirtiéndose a través de los años en el centro empresarial y productivo más importante del país. Ese excelente clima macroeconómico permite que Bogotá sea un perfecto candidato para desarrollar la actividad de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos.

El desempeño positivo del sector de procesamiento y conservación de frutas se caracteriza por lograr incluir valor agregado a la materia prima en la pos cosecha mediante el procesamiento de los frutos frescos, para posterior comercialización en los mercados nacional e internacional, lo que garantizará al consumidor final la disponibilidad en el mercado de nuevos productos, innovadores en sabores, aromas, sensaciones y la seguridad del manejo con buenas prácticas de manufactura. (Aktiva servicios financieros, 2015). En cuanto a los empaques, estos permiten incrementar la vida útil del producto, así mismo aportar estabilidad en el volumen, sabor y aroma de la fruta u hortaliza.

En cuanto a la oferta, esta está directamente relacionada con el desempeño de la actividad agrícola, principal proveedor de materia prima. Al respecto, esta mejora su desempeño frente a periodos anteriores, evidenciado su resultado en la siguiente gráfica.

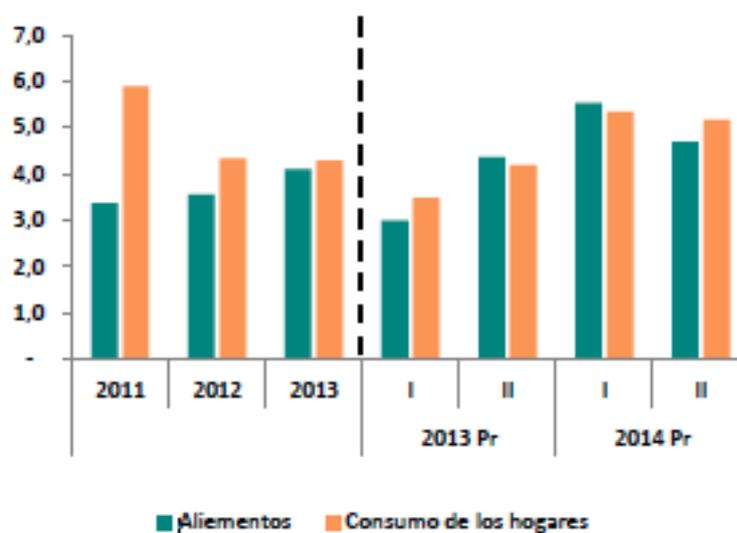
Ilustración 2. *Evolución anual del PIB nacional vs Cultivo de productos agrícolas. (%)*



Fuente: DANE

Por el lado de la demanda, los productos fabricados por el sector van directamente a la rama de consumo de las familias. El consumo de las familias en el primer y segundo trimestre de 2013 recuperó y alcanzó un crecimiento del 4,3% anual y específicamente el consumo de alimentos creció 4,4% para el 2013. (Aktiva servicios financieros, 2015)

Ilustración 3. *Crecimiento anual del total de los consumos de los hogares vs consumo de alimentos de las familias. (%)*



Fuente: DANE

Para concluir, se evidencian oportunidades de negocio con respecto al desarrollo de nuevos productos con base a frutas, hortalizas y tubérculos. Teniendo en cuenta la amenaza de las condiciones climáticas que puede reducir la oferta de materia prima en un mediano y largo plazo. Así mismo, se encuentran fortalezas en la calidad y variedad de frutas y productos conservados que se pueden producir, compitiendo con productos artesanales que pueden no cumplir con criterios de calidad a un menor costo, convirtiendo este factor en una debilidad para el negocio. (Aktiva servicios financieros, 2015)

2.1.3 Análisis del Mercado

Para el análisis del mercado se toma como referencia un estudio acerca de los determinantes sociales de la alimentación y percepción de la alimentación saludable en familias de estratos 4, 5 y 6 de la localidad de chapinero de Bogotá D.C.

En las familias de estrato 4, 5 y 6 existe total disponibilidad de alimentos lo que significa que cuentan con alimentos suficientes en cantidad, calidad y variedad para la dieta. Así mismo, no existe dificultad monetaria ni física para obtener los alimentos. El promedio de ingresos destinados a la compra de alimentos es del 10% al 30%. Es importante enfatizar que las familias estrato 4 (64%) destinan entre 30% y 50% de los ingresos a la alimentación; mientras que el estrato 5 y 6 mantienen la tendencia promedio. (Belalcázar Cifuentes, 2011)

La compra se realiza por ambos padres (37%) o solamente por las madres (37%). Un comportamiento particular de los hogares de estratos 5 y 6 es la compra de alimentos por señora del servicio (31%). Por otra parte, el lugar de compra de los alimentos es el supermercado (47%); cabe resaltar que un 42% de las familias estrato 4 compra en tienda y supermercado y 36% del mismo estrato lo hace utilizando supermercado, plaza y tienda, tendencia que disminuye a medida que se incrementa el estrato socioeconómico.

Frente a la selección de los alimentos, 33% de las familias elige y compra con base en los gustos; la publicidad es un factor fundamental en las familias con niños preescolares y escolares. Las familias de estrato 6 seleccionan sus alimentos teniendo como base los gustos, el entorno social y la publicidad (44%), el estrato 5 lo hace con base en los gustos de los

miembros del núcleo familiar, mientras que el estrato 4 selecciona los alimentos con base en los costos, gusto y publicidad (40%). (Belalcázar Cifuentes, 2011)

Con respecto al consumo, la frecuencia de consumo de frutas es diaria (87%), semanal (13%). La preparación principal de las frutas es en jugos (100%), también se consumen frutas enteras (80%). Se resalta la preparación en papilla (17%) en hogares con niños menores de 2 años. (Belalcázar Cifuentes, 2011)

Mercado potencial: El mercado potencial está estimado de acuerdo a los valores encontrados para el año 2013 de potenciales compradores de fruta en 1.032.325 (N) (Secretaría Distrital de Planeación, 2013), el precio de venta promedio de un kilo y medio de fruta fresca (P) (Corabastos, 2013), y el consumo per cápita de fruta el cual se explicará en el siguiente apartado (C).

Mercado Potencial = N X P X C

Mercado Potencial = 1.032.325 X \$2.113 X 0,0721

Mercado Potencial = \$157.271.926,5

Mercado potencial (2015) = \$166.223.429,3

El mercado potencial del 2015 se obtiene tras multiplicar el del 2013 por las inflaciones de los siguientes dos años (1,96% y 3,66%) suponiendo que las tendencias de consumo no tendrán mayor variación.

Mercado objetivo: Para definir y seleccionar el mercado objetivo, se toma en cuenta la población de 41,830 del estrato 4, 5 y 6 de la localidad de chapinero de Bogotá D.C. (Secretaría Distrital de Planeación, 2009) Así mismo, las características del núcleo familiar en los hogares. Con una conformación prevalentemente biparental (81%), seguida por familias extensas (10%), familia parental femenina (8%) y familias parentales masculinas (2%). Predominan en promedio 2 hijos por hogar (57%); seguidos por 1 hijo (33%) y familias cuyo número de hijos es 3 (10%). Las edades de los padres se encuentran entre 40 y 49 años (33%). En estratos 4 y 6 es mayor el rango con (39%), mientras que en el estrato 5 las edades están comprendidas entre 50 y 59 años (38%). De otra parte, el promedio de edad predominante de los hijos es de

19 a 29 años (37%), seguida de edades entre los 10 y 18 años (30%). (Belalcázar Cifuentes, 2011)

Con base a lo planteado anteriormente, el mercado objetivo que se define es:

- a. Primario: Mercado compuesto por jóvenes de 15 a 18, jóvenes adultos de 18 a 26 años y adultos mayores de 26 a 70+.
- b. Secundario: Niños de 2 a 14 años.

Consumo per cápita: Para definir el consumo per cápita se toma como referencia el consumo aparente de fruta de 3.401.042,90 toneladas. (Combariza, 2013) De acuerdo este último dato y a una población estimada de 48.203.000 personas al cierre del 2013 (Datos macro, 2013) , el consumo per cápita es de 70,5 kg por persona en Colombia.

Magnitud de la necesidad: El mercado crece de manera proporcional a la necesidad de las personas, se cuestiona que tan importante es para el mercado objetivo acompañar su día con fruta liofilizada. De acuerdo a la importancia que le dan los consumidores en este estrato socioeconómico a los alimentos de carácter nutricional, se clasifica el producto de fruta liofilizada con una magnitud de necesidad secundaria.

Nicho de mercado: El nicho de mercado está conformado por jóvenes adultos, universitarios o recién egresados cuyo poder adquisitivo es medio alto y que destinan parte de sus ingresos o mesadas a productos alimenticios que les permiten cuidarse y mantenerse en forma. Con una percepción de valor alta frente a los productos naturales que permite que su sensibilidad frente al precio sea baja. Personas que gustan del deporte, el estilo de vida activo, preocupados por los alimentos que consumen y las consecuencias que estos traen a su organismo. Sensibles a la crítica social que buscan además transmitir bienestar, buen estado físico y energía. Mayormente mujeres que entre comidas buscan una alternativa sana para tener un pequeño refrigerio, sin descartar el posible uso en desayuno y después de almuerzo. Mujeres en busca de disminuir de peso, evitar la ingesta de grasas, azúcares y carbohidratos excesivos.

Segmento de mercado: El segmento de mercado está compuesto por una población de 41,830 personas del estrato 4, 5 y 6 de la localidad de chapinero de Bogotá D.C. Con una frecuencia

de compra de por lo menos una vez al 36,5% día; de 2 a 4 veces a la 38,9% semana; y más de 5 días a la 24,6% semana. También una preferencia de tamaño de compra de mediana y grande presentación. Asimismo, una ocasión de consumo mayormente en el desayuno y medias nueves, con una percepción de precio justo de Si con el 58,7% y NO con 41,3%. Por último, un nivel de lealtad percibido mínimo del 7,4% y máximo del 25,5%. (Flórez Flórez, 2015).

Perfil del consumidor: El perfil de cliente es un consumidor altamente preocupado por su bienestar y el bienestar de su núcleo familiar, con un poder adquisitivo alto para comprar bienes secundarios que aporten un valor nutricional a su dieta diaria. Así mismo, con una frecuencia de compra de 1,5 a la semana y 3 veces al mes. Con una ocasión de consumo mayormente en el desayuno y medias nueves.

Exportaciones del bien o servicio: Con respecto a las exportaciones del bien, según lo mencionado en el quinto párrafo del análisis del sector, los países objetivo son los que hacen parte de la Unión Europea. Especialmente Alemania y Dinamarca.

2.1.4 Análisis de la Competencia

Para el análisis de la competencia se toma como referencia, dos marcas que compiten directamente con el bien que actualmente comercializa *Tamase* en la ciudad de Bogotá.

Tabla 1. *Matriz de perfil de competencia*

MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA							
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	Mapalé		Frutli		Justfruit	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO COMPETITIVO	15%	4	0,6	4	0,6	5	0,8
CALIDAD	9%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
SERVICIO PRE Y POSVENTA	5%	2	0,1	2	0,1	2	0,1
MUSCULO FINANCIERO	10%	1	0,1	4	0,4	4	0,4
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	4%	1	0,0	3	0,1	3	0,1
PROMOCIONES	5%	1	0,1	3	0,2	3	0,2
FORMAS DE PAGO	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
INFRAESTRUCTURA ADECUADA Y ALMACENAMIENTO	5%	3	0,2	3	0,2	3	0,2
UBICACIÓN GEOGRAFICA	6%	3	0,2	3	0,2	3	0,2
CONVENIO CON PROVEEDORES	13%	3	0,4	3	0,4	3	0,4
RED DE DISTRIBUCIÓN	11%	1	0,1	2	0,2	3	0,3
SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES FIELES	7%	2	0,1	1	0,1	1	0,1
	100%		2,5		3,0		3,3

Fuente: Elaboración propia

2.2 Estrategias de Mercado

2.2.1 Concepto del Producto ó Servicio

2.2.2 Especificaciones

Para el planteamiento del concepto del producto, se toma como referencia los datos citados en un artículo realizado por la revista Publicidad y Mercado. El estudio revela los hábitos de consumo en el desayuno de los bogotanos, realizado con personas entre los 25 y los 35 años siendo personas profesionales y de vida ajetreada. (Ricardo, 2014)

El estudio mencionado evidencia que la mayoría de los bogotanos concuerda que la primera comida del día es la más importante y a la que dedica menos tiempo y atención. Los datos más relevantes son:

- El 49% de los encuestados confesaron que no desayunan “juiciosamente”. Entre ellos se encontraban personas que sustituyen el desayuno con una bebida o un snack ligero.
- El 23% reconoce que el desayuno es una actividad que realiza de afán, entre ese grupo se incluyen personas que sacrifican su tiempo de desayuno por dormir más.
- El 12% afirmó que es una comida que se puede reforzar con el almuerzo y el mismo porcentaje asegura que es una comida como cualquier otra.
- El 32% de los jóvenes asegura que el desayuno les ofrece la energía para sobrellevar la mañana.

Teniendo en cuenta los datos arrojados anteriormente, se encuentra los factores diferenciales de nuestra propuesta de la siguiente manera:

Tabla 2. *Propuesta de valor*

Conveniencia	Durabilidad	Versatilidad	Saludable	Calidad	Sabor
Ayudamos a las personas a maximizar su tiempo en otras actividades antes de salir de casa sin tener que sacrificar su tiempo del desayuno.	Brindamos la opción de que nuestros clientes elijan el momento en que quieran consumir fruta sin preocuparse por que perezca.	Fruta que encaja en tu estilo de vida, cómela cuando quieras sin preocuparte que fruta está en temporada.	Ofrecemos el sabor fresco y los nutrientes mejor que cualquier producto de conservación en el mercado. Incluso, mejor que las frutas en estado natural exhibidas en los supermercados.	Nuestra cadena de suministro asegura que siempre vas a encontrar fruta con el mejor sabor, aroma y apariencia para que tengas la mejor experiencia posible.	Dado que las frutas se liofilizan en su máxima frescura, el sabor de las mismas no se puede comparar con aquellas que llevan un largo periodo exhibido en los supermercados.

Fuente: Elaboración propia

Además de los factores diferenciales mencionados anteriormente, la propuesta de valor a nivel nutricional es fruta liofilizada en presentación de 150g que sirve como complemento de los lácteos, el cereal y otros alimentos a la hora del desayuno. Siendo una buena fuente fibra y enriquecido con vitaminas y hierro. Aportando de 50 a 55 calorías por una porción de 15g.

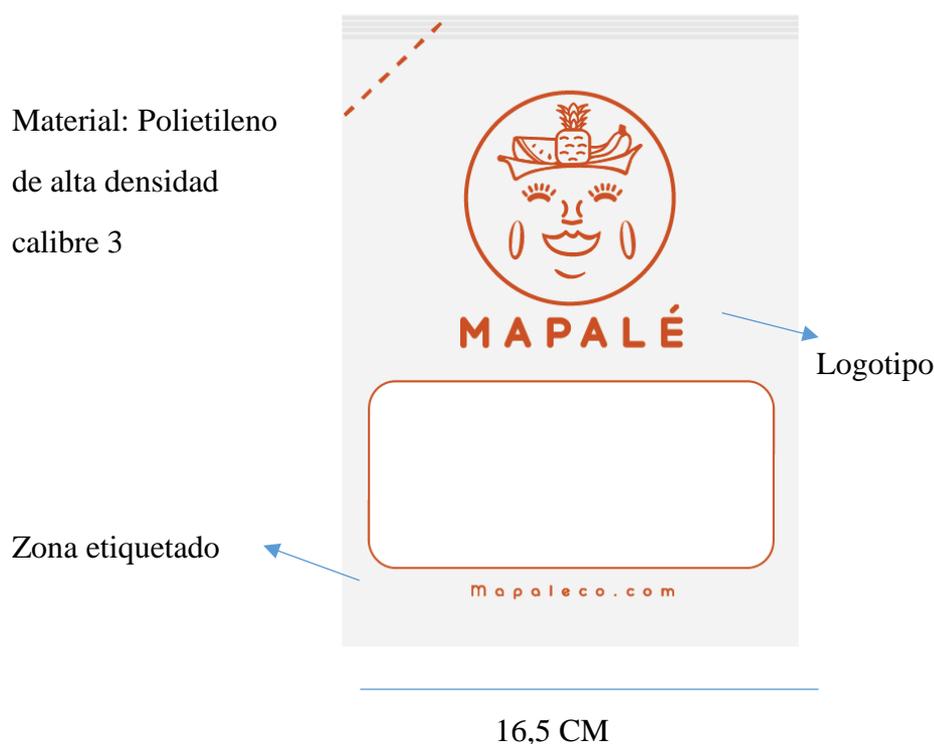
En etapa de validación se introdujeron al mercado bajo la modalidad de venta directa tres referencias nombradas a continuación:

- Piña
- Banano – Fresa
- Mix esencial (Guanábana, Mango, manzana y banano)

2.2.3 Diseño y empaque

El diseño del producto se basa en transmitir una experiencia de folclor colombiano mediante una marca que apela al mismo desde su nombre “Mapalé” género musical del caribe colombiano reconocido por sus movimientos rápidos y fuertes, y con el uso de colores vivos y alegres. El producto es de alta calidad, cumpliendo con los requisitos contemplados en la Ley para comercializar alimentos como, por ejemplo, el registro sanitario. En cuanto al empaque, este es su material es polietileno de alta densidad calibre 3, resistente y bueno en su labor de no permitir la entrada de humedad cuando se sella bien y no tiene ninguna filtración. Se debe aclarar en este punto que una vez desarrollado el producto se observó como este no es el óptimo para mantener la fruta liofilizada intacta, por lo tanto, se están buscando oportunidades de diversificación cuyo producto sea perfecto para ser empacado con las especificaciones técnicas de la actual bolsa. “Embalaje”.

Ilustración 4. *Diseño y empaque del producto*



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Estrategias de Distribución

2.2.2.1 Canales de distribución

Para la comercialización de *Mapalé* se plantean dos tipos de canales, aquellos que mantienen la operación del negocio y que permite una presencia de marca alta mediante las tiendas naturistas, especializadas, fitness y afines con los cuales se obtenga un alto volumen de venta a pesar de una rentabilidad no tan alta. Por otra parte, con el fin de conocer al consumidor de primera mano y explotar en el los insights necesarios para mejorar la promesa de valor se cuenta con un canal de venta directo a través de redes sociales y prospección de clientes en el círculo de influencia de los socios.

Para penetrar el mercado dada la naturaleza del sector se requiere de una estrategia de distribución selectiva mediante la cual se haga presencia en la mayor cantidad de puntos posibles primeramente dentro de la ciudad de Bogotá, en etapa inicial *Mapalé* atacara a la competencia mediante material de apoyo presente en las tiendas donde haga presencia, de esta manera pretende posicionarse por encima de la competencia que hoy en día no tiene estas prácticas, resaltando mayormente el beneficio de la practicidad.

2.2.3 Estrategias de Precio

En cuanto al valor del producto en el mercado, y así mismo, frente a la competencia directa, el precio de *Mapalé Snack* en el tráfico comercial, y partiendo por la asequibilidad del producto como unidad está más restringida frente a la competencia directa por el tamaño del producto teniendo en cuenta el valor de la fruta por gramo pues este es de \$153 pesos, frente a \$124 pesos de la competencia. Dependiendo la canal varia a su vez la rentabilidad, donde en los minoristas y tiendas se obtiene un margen promedio de \$2,800 y en canal directo de \$9,549.

Para realizar la fijación de precio se tuvo como referencia los actualmente manejados por la competencia directa *FrutLi*, quienes manejan un precio por gramo de fruta en versión familiar de \$124 pesos en mix de frutas y \$95 pesos en referencias de una sola fruta. Para precios iguales en cualquier referencia de 200 a 260 gramos en promedio. A este punto cabe resaltar que *TAMASE* se encuentra en una posición desventajosa frente a ellos, esto se debe a su rol comercializador que no le permite dar el mismo margen de ganancia para las tiendas por el incremento en el costo variable por unidad al no ser productor directo. Teniendo esto en mente, también es bueno resaltar que el músculo financiero con el que se encuentra la empresa en la actualidad no le permitiría costear una guerra de precios, que sería lo que sucedería si la empresa decidiera competir bajo una estrategia de precios bajos.

Fijar un precio más alto que la competencia supondría cobrar demasiado por el mismo producto al ser sustitutos perfectos, la fruta de *Mapalé* no tiene ninguna diferencia técnica con la de *FrutLi*, provienen incluso de proveedores similares aledaños a Cundinamarca y el poder de la marca *Mapalé*, no tiene aún una propuesta de valor fuertemente diferenciada y reconocida en la mente de los consumidores, esto conllevaría mayormente a que en el momento de la decisión de compra las personas basándose en un principio básico donde más cantidad por menos precio siempre va a maximizar la utilidad de quien consume.

Teniendo en cuenta la información anterior los precios se fijaron procurando mantener una similitud frente a los manejados por la competencia para no competir por precios y perjudicar la rentabilidad del negocio, sin embargo, dado que los empaques de *Mapalé* están diseñados para contener menos gramaje, esto logra que nos ubiquemos como un producto más económico frente al de ellos por un poco diferencia y podría tener dos posibles consecuencias):

1. Que las personas buscando economía compren el que sea más económico y pase por alto que comprando el otro le sale más económico el gramo
2. Que los consumidores concluyan comprar la competencia porque perciban un beneficio en esas unidades monetarias que pagan de mas pero que a su vez, ven recompensado en cantidad.

Las posibles consecuencias de la fijación de precios se verán en el mercado, si bien el ser humano es un ser racional, son demasiados los factores que influyen en sus decisiones y se debe esperar a ver el comportamiento del producto para llegar a conclusiones verdaderas. Por otra parte, a medida se estudia el comportamiento del consumidor se debe ir construyendo una propuesta de valor que realmente solucione el problema por el cual decidan comprar fruta liofilizada, pues en el largo plazo, la manera de

competir será con nuevos sabores (lo cual es de muy fácil imitación) y marca, palabra clave donde reposa la manera más efectiva de lograr que los clientes nos prefieran por encima de la competencia olvidándose de que ambos productos en esencia, son lo mismo.

2.2.4 Condiciones de Pago

Para distribuidores la cantidad mínima de venta es de 12 unidades que pueden contener las tres referencias, para esta cantidad el pago se hace a contado y para pedidos mayores se puede llegar a acuerdos de plazo hasta de 30 días dependiendo el potencial del canal y lo conveniente que resulte para la compañía ofrecerle esta flexibilidad. Por otra parte, en cuanto al IVA de las 3 referencias manejadas actualmente dos de estas pagan un impuesto del 16% mientras que la piña está exenta según el decreto 474 del estatuto tributario. Por las condiciones del sector se espera que los pagos de contado representen un 50% de los mismos, y en otros plazos de un 50%.

2.2.5 Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción varían de acuerdo al canal de venta, en el caso de la venta directa, la estrategia consiste en impulsar la referencia que venga mostrando menor desempeño en ventas. Ofreciendo un descuento en esta por la compra de otra de nuestras referencias. Esta estrategia impulsa la venta cruzada y ha demostrado ser eficaz entre los consumidores. Por otra parte, demostraciones en ferias también resultan convenientes para dar a conocer la marca a los consumidores, eventos en los que se obsequian muestras para lograr un mayor acercamiento entre el cliente potencial y el producto, se harán dos participaciones mensuales en estas y su objetivo será incrementar la cantidad de seguidores en redes sociales y dar a conocer la marca.

Hasta el momento, se ha participado en ferias como:

- UR Festival
- Torneo de Squash Bogotá Tennis
- Pitch Day – Universidad del Rosario
- FODA (Feria orgánica y de diseño alternativo)

Por otra parte, en el mediano plazo, se quiere comunicar una iniciativa medio ambiental a través de marketing de frecuencia, es decir, que por cada cierto número de empaques que las personas recolecten y lleven a punto de venta podrán adquirir algún artículo auto liquidable aún sin definir que represente su contribución al planeta por ayudar al cuidado y al mantenimiento del medio ambiente. Adicionalmente, se detectó que en la actualidad los consumidores del mercado objetivo no conocen la liofilización ni sus beneficios, así como la manera adecuada de comerla, llámese hora, mezclas, recetas y complementarios, tampoco se está condicionando el uso de la misma con un momento específico del día, por lo anterior con el fin de incentivar la compra y aterrizar en la mente de las personas el beneficio de tener la fruta en esta presentación se realizara material de apoyo para ser puesto en tiendas donde el mensaje ira enfocado principalmente en vender nuestro producto como ideal para los desayunos y complementario del cereal pero al mismo tiempo despertando el deseo de ser una marca que transmita un sentimiento de cuidado y preservación, a su vez su versatilidad como producto hace que se pueda adoptar a un consumo que admite aplicaciones diversas, es decir, el producto no está enfocado a ser consumido de una manera en particular, y esto es algo que lo hace diferencial, pues no sólo se destaca su consumo directo como la fruta liofilizada que es, sino que también se puede consumir junto con aguas aromáticas, cereales, agua, e ideal para sin invertir tiempo en prepararla comerla de manera rápida y fácil.

2.2.6 Estrategias de Comunicación

En cuanto a lo digital se refiere, a partir de enero del 2017 se empezará con marketing de contenido a través de Facebook e Instagram, el tiempo previo a esta fecha le ha permitido al equipo conocer sus clientes, el modo de uso, los complementarios que usan y los horarios. Así mismo, se ha detectado las cosas que hacen falta por comunicar y que afectan la recompra. Por lo anterior, el contenido estará enfocado en acercar a las personas al producto a través de enseñarles cómo sacarle el mejor provecho posible para que se vuelva algo relevante en su vida. Continuando, El marketing relacional es la estrategia de marketing que están implementando los negocios del futuro (Shopify, 2015) por esto, a través de un manual de atención al cliente que tiene como fin mantener al cliente feliz, sintiéndose importante, se busca incentivar la compra e incrementar la confianza de los clientes, práctica que se ha venido desarrollando y que se sigue mejorando con el fin de aumentar la frecuencia. Por ultimo a partir

del siguiente año Tamarindo Seco estará en búsqueda de líderes de opinión que pertenezcan al segmento que apuntamos, esto con el fin de llegar a más personas y mejorar nuestra posición en las mentes de los consumidores, A continuación, se muestran los territorios de marca a reforzar en la mente de los consumidores:

Ilustración 5. *Territorio de marca, vida activa*



Ilustración 6. *Territorio de marca, socio ecológico*



Fuente: Elaboración propia

El primero tiene como fin hacer una relación entre una alimentación saludable, balanceada y nutritiva con un estilo de vida activo, donde los valores como vitalidad, alegría y aventura se refuerzan de manera tal que el producto comience a percibirse de esa manera entre las personas y lo involucren en su estilo de vida actual o, se incentiven a tener un estilo más saludable. Por otra parte, y de acuerdo a la tendencia del mercado hacia preferir empresas responsables con el medio ambiente, a través de redes incentivaremos la buena disposición de nuestros empaques, tanto como clasificarlos o realizar cosas con ellos una vez usados.

2.2.7 Estrategias de Servicio

En Tamarindo Seco creemos en el servicio como una de las mejores maneras de crear una ventaja competitiva real, es por esto que hemos diseñado un Manual de Atención al cliente enfocado en mantener al cliente satisfecho después de que este hace su primera compra. Procedimientos comunicados al personal de ventas:

1. Llame una semana después de la compra única y exclusivamente a preguntarle cómo le ha ido con el producto y manifestarle su alegría de que haya gustado o escuche con atención sus reclamos.
2. Haga que uno de sus colegas del equipo comercial llame a sus clientes nuevos para felicitarlo y agradecerle por haber confiado en nosotros apenas este haga la compra.
3. Envíele un video de cumpleaños, Grábese con el celular utilizando una aplicación de video, envíesela al cliente por WhatsApp, diga unas palabras breves de felicitación. Si se le dificulta el video tomes una foto sosteniendo una hoja de papel en el que haya escrito “Feliz cumpleaños fulano” sonría para la foto.
4. A sus clientes especiales, aquellos frecuentes, que recomiendan, envíeles una nota escrita a mano en señal de su agradecimiento, el poder de algo tan poco cotidiano en los clientes es fantástico para incentivar una nueva compra.
5. Con cada orden incluya algún obsequio del merchandising disponible.
6. Cuando sea necesario una devolución siga el proceso establecido pues está pensado en hacerle la vida lo más fácil posible al cliente.
7. Mantenga a su cliente informado del proceso de su orden.
8. Conteste las llamadas del cliente, si no puede contestar configure su celular para mandar el siguiente mensaje automático “Disculpe la molestia, en el momento no puedo contestar, le llamaré apenas pueda” y en efecto llame lo más pronto posible.
9. Nunca deje un cliente en “Leído” en WhatsApp, si la respuesta necesita tiempo hágale saber al cliente que está trabajando en ayudarlo y le avisara apenas tenga razón.
10. Si un cliente tiene algún comentario negativo del producto o la marca, e incluso su servicio, no se lo tome personal, agradezca y déjele saber que gracias a él estamos mejorando todo el tiempo.
11. Procure manifestarle al cliente que es importante para la empresa y que nos tomamos la labor de entender sus necesidades.

Estos pasos se basan en marketing relacional, tienen como objetivo hacer sentir al cliente valorado e importante para la organización. En cuanto al servicio al cliente con tiendas, este es igualmente personalizado y tiene los siguientes procedimientos post venta:

1. Una vez realizada la venta mande al correo electrónico, WhatsApp o el canal que prefiera el tendero la información necesaria para que este pueda vender el producto y esté al tanto de las características técnicas del mismo.
2. Haga llegar el material de apoyo a la tienda junto con el primer pedido.
3. Llame una semana después a preguntar sobre cómo le ha ido vendiéndolo, escuche comentarios que el tendero tenga sobre el producto y transmítalos a la dirección comercial.
4. Realice una visita quincenal a punto de venta para verificar como está siendo exhibido el producto y preguntar acerca de su rotación.
5. Lleve merchandising de la marca a la persona de la tienda en su visita, sea amable con esta, construya una relación cordial y armoniosa.
6. Mediante llamada telefónica llame para realizar nuevos pedidos, verifique tiempo de entrega con producción y de la fecha de entrega real.

Adicional a esto, en un periodo no mayor a tres meses se realizarán visitas bajo la modalidad cliente incognito con el fin de observar cómo se está informando a los clientes acerca del producto, posterior a esto se analizará la información y se harán las sugerencias pertinentes a las tiendas para mejorar el servicio y la información prestada

2.2.8 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Los medios para realizar las labores de marketing dentro de la empresa son redes sociales al ser la manera más adecuada de hacer publicidad en un emprendimiento por sus costos flexibles; las principales serán Facebook e Instagram, así como el uso de la herramienta Google Adwords para posicionarnos en el buscador de google. Adicional a esto, como marketing directo se producirá material de apoyo para ser situado en tiendas e incentivar la venta del producto, también se realizará un llamador en MDF para localizar en eventos y elementos para construir la experiencia de marca cuando se participe en ferias y eventos. A continuación, se muestran los rubros destinados para mercadeo en una periodicidad anual:

Tabla 3. *Presupuesto para mercadeo anual*

	Participación	Monto
Facebook Ads	26%	\$ 480.000
Instagram	19%	\$ 360.000
Material Apoyo	16%	\$ 300.000
Google Adwords	16%	\$ 300.000
Exhibidor Mdf	3%	\$ 60.000
Exhiibición Ferias	16%	\$ 300.000
Dotación	3%	\$ 60.000
		\$ 1.860.000

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la mayor inversión en mercadeo se realizará en Facebook e Instagram, siendo estas las dos redes sociales que mejor permiten transmitir los territorios de marcas, crear interacción directa con los clientes y crear la marca a través de valores en la mente del público objetivo. Los anteriores valores se plantean para pautar anuncios 13 días del mes en cada una de las redes, con un alcance pago de 12000 personas y un tráfico orgánico promedio de 1000 personas por publicación.

2.3 Proyección de las ventas

Los colombianos no consumen tanta fruta como deberían según las indicaciones de la organización mundial de la salud, y su la elasticidad de las mismas frente al precio depende mucho del estrato socio económico del que se hable. *Mapalé* al ser fruta procesada tiene un precio mucho más alto que en estado normal, por ende, apunta a estratos socio económicos altos donde la búsqueda de economía a la hora de comprar productos no es un factor muy influyente. En las clases media altas de Colombia la elasticidad de las frutas es de 0,6, (Ministerio de salud, perfil nacional de consumo, 2012) lo cual expresa una inelasticidad y que sin importar la temporada o la oscilación del precio de las frutas el consumo se mantiene constante.

En cuanto a consumo de frutas del mercado objetivo, localizado en Bogotá, se encontró que en el 2005 el 63,1% de personas consumen a diario y que pesar de que a nivel nacional la fruta más consumida sea el limón, en la capital ocupa el onceavo lugar y las preferidas son el banano, la guayaba, la mora, el tomate de árbol y el mango. (Minagricultura, 2015) Por otra parte, es necesario entender al consumidor colombiano, que según un estudio realizado por *Raddar* en la primera parte del año compran por necesidad ya que en temporada navideña, temporada escolar y vacaciones han hecho muchos gastos. Para mayo, cuando llega día de la madre, el padre, y luego amor y amistad se presentan los picos más altos en precios, teniendo en cuenta además que la mayor parte de celebraciones como grados, primeras comuniones, cumpleaños y aniversarios se llevan a cabo mayormente en el segundo semestre del año. Cada región tiene sus costumbres frente a lo que come, sin embargo, existen tendencias compartidas, una de estas es el incremento del consumo de productos light y saludables en el mes de enero, los consumidores cuidan más de los productos que comen hasta mitad de año donde estos dejan de ser tan sanos, se opta más por papas fritas, gaseosas y chocolates. Con base en toda la información recopilada anteriormente se estima una estacionalidad del consumo de frutas liofilizadas.

Tabla 4. *Estacionalidad de las ventas*



Fuente: Elaboración propia

El mejor periodo de ventas esperado comprende del mes de enero al mes de abril, donde las personas con nuevos propósitos de hábitos más saludables ponen más empeño y gastan más dinero en alimentarse bien, siendo febrero el mejor mes pues las personas ya han llegado de vacaciones y están en búsqueda de compensar los excesos o, continuar a su estilo de vida habitual. Por otra parte, en este periodo inicial del año es cuando las tiendas están más abiertas a recibir nuevos productos.

En el mes de abril se observa una disminución de las ventas, esto se explica con la semana santa que va desde el 9 de abril hasta el 15, periodo en el cual muchas personas de clase social media alta salen de vacaciones y *Mapalé* no está pensado para llevarse en una maleta viajera. Así continua durante la mitad de año en periodo de vacaciones y la pérdida de intenciones saludables por parte de los colombianos que según *Raddar*, empiezan a perder de vista sus metas en cuanto al cuidado de sus alimentos y optan por opciones no sanas a la hora de comer rápido. Durante el mes de agosto, después de las vacaciones, se espera un aumento de las ventas gracias al retorno de los niños al colegio, la necesidad de mandarles una lonchera saludable y práctica, comportamiento creciente que se mantiene hasta finales de septiembre cuando las empresas comienzan a cerrar puertas a códigos nuevos hasta el siguiente año y, además, experimentan una baja en sus ventas dada el estilo de vida adoptado por el colombiano en temporada de fin de año.

2.3.1 Justificación de las ventas

Las ventas están proyectadas a tres años mediante una metodología no lineal al tener en cuenta las estacionalidades del sector planteadas anteriormente, en la siguiente tabla se ven las ventas esperadas para cada uno de los meses del primer año, periodo en el cual *Mapalé* estará rompiendo mercado y por lo tanto se puede esperar un crecimiento atípico para el sector al ser mucho más elevado que el de las empresas del sector.

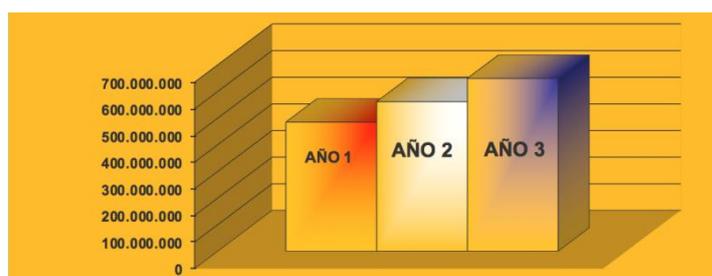
Tabla 5. Ventas del primer año

PERIODO	\$
Ene/2017	30.304.000
Feb/2017	36.364.800
Mar/2017	45.456.000
Abr/2017	45.456.000
May/2017	40.761.400
Jun/2017	36.804.100
Jul/2017	36.804.100
Ago/2017	40.486.000
Sept/2017	44.531.400
Oct/2017	44.531.400
Nov/2017	42.918.900
Dic/2017	40.198.000

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la actividad comercial empieza en enero del año 2017 y se espera vender 484,61 millones de pesos en este primer periodo. Se confía en que para el mes 3 de la proyección se tenga el mejor periodo de venta por un valor de 45,56 millones de pesos, así como que en periodo de mitad de año las ventas disminuyan significativamente. Para el año 2 y tres el crecimiento será sostenido, se estima que el sector tendrá ventas anuales por US\$21.000 millones, creciendo a una tasa de 10,3% anual (Invest in Bogotá, 2015) y se enfocará la operación en que *Mapalé* crezca a una tasa de 15,81% anual, manteniendo un promedio mensual de ventas de 46,77 millones de pesos. A continuación, se observa el crecimiento a través de los años tenidos en cuenta para la proyección:

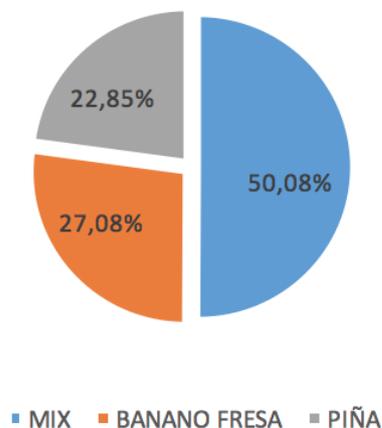
Tabla 6. Incremento de las ventas



Fuente: Elaboración propia

El producto con más ventas para el año 1 es el Mix esencial el cual participa con un 50,08%, seguido por el banano fresa con un 27,08% y el de menor participación en el portafolio es piña fresa con una contribución de solo el 22,85% como se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 7. *Participación de los productos del portafolio en %*



Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con las metas, teniendo en cuenta que el 68% compran productos saludables en el canal moderno, se hace necesario enfocar la operación a entrar a participar en cadenas de naturistas y tiendas especializadas tales como: Supermercado naturista (12) Natural light (30) Tiendas en forma (28) Tienda Dietética (8) y naturistas más en el norte de Bogotá, tras el previo contacto con las mismas se identificó un patrón del sector y es que en el mes de noviembre y diciembre no se abren códigos para productos nuevos pero en el mes de enero si aceptan nuevos proveedores. Por otra parte, la tasa promedio de consumo de frutas y hortalizas ha crecido en un 36% a 50% a nivel mundial en la última mitad de siglo (FAO, 2015) pese a que en Colombia el 35% de las personas no consumen frutas y verduras a diario (Ministerio de agricultura, 2015) el consumo de alternativas saludables en Colombia va en crecimiento y en promedio las personas compran un producto saludable cada seis días.

Complementando la justificación, con el fin de conocer si los bogotanos del segmento primario planteado estaban dispuestos a comprar la fruta realizamos una encuesta virtual con una muestra de 332 personas, compuesta en un 67% por mujeres y 33% hombres, se analizó la frecuencia de consumo y preferencias de las frutas a comercializar. Tras el análisis de los resultados se encontró que las frutas favoritas en orden son: Banano, fresa, mango, guanábana, piña y por último manzana. Frente al consumo un 64% manifestó comer frutas a diario, mayormente a la hora del desayuno, entre el desayuno y el almuerzo y con el almuerzo (Jugos). Un 58% manifestó comer menos variedad de fruta de la que quisieran por las siguientes

razones: 32% no tiene tiempo de empacarlas, 23% opta por los antojos del día, 22% El afán del día le resta tiempo para comer sano, 23% Sabe que es sano, pero aún no logra construir el hábito. Los datos anteriores suponen un mercado cautivo que gusta de comer frutas pero que debido al trajín del día muchas veces no logra comer las que quisiera, lo cual representa una oportunidad enorme para Mapalé en el sentido que la versatilidad de la fruta se presta para ser consumida como un snack rápido y para salir del paso.

Por otra parte, según un estudio realizado por Mondelez International y PHD Colombia en Bogotá, el 49% de los encuestados confesaron no desayunar juiciosamente (Ricardo, 2014) el 23% manifestó que el desayuno es algo que realizan de afán pues sacrifican su tiempo durmiendo un poco más. Teniendo en cuenta que durante los primeros tres meses de validación comercial donde se han vendido 250 unidades y que tras un análisis de su consumo realizado a través de llamada Post venta se detectó que la razón de compra es debido a su consumo con yogurt o como complemento al cereal. Evidenciamos que *Mapalé* tiene una oportunidad para solventar problemas de tiempo en las mañanas brindando una opción practica de empezar el día con una buena porción de fruta; el éxito de que se logre esta oportunidad está en un buen plan de comunicación que comunique los beneficios de consumir *Mapalé* a nivel nutricional y estilo de vida, así como una estrategia adecuada de distribución que le haga fácil de adquirir el producto al cliente.

3. MODULO DE OPERACIÓN

3.1 Operación

3.1.1 Ficha Técnica del producto

Todos los productos producidos por Fontus S.A.S cuentan con el registro sanitario respectivo, el cual certifica la calidad de la transformación de la fruta.

Ilustración 8. Registro sanitario



Libertad y Orden

República de Colombia
Ministerio de la Protección Social
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

RESOLUCIÓN No. 2009009839 DE 13 de Abril de 2009

Por la cual se concede un Registro Sanitario

El Subdirector de Registros Sanitarios del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos- INVIMA, en ejercicio de las facultades legales conferidas en el Acuerdo 003 del 22 de enero de 1998 y con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979, Decreto Reglamentario 3075 de 1997 y Decreto Reglamentario 612 de 2000

RESUELVE

ARTICULO PRIMERO.- Conceder REGISTRO SANITARIO por el término de 10 años al producto que se describe a continuación:

REGISTRO SANITARIO No.:	RSAD2211109	VIGENTE HASTA:	20 ABR. 2019
EXPEDIENTE:	20005247	RADICACIÓN:	2009038664
MODALIDAD:	FABRICAR Y VENDER		
PRODUCTO:	FRUTAS LIOFILIZADAS EN TROZOS, RODAJAS Y POLVO VARIETADES: UCHUVA, FRESA, PIÑA, MANZANA, MANGO, BANANO, GUANÁBANA, MORA, LULO, FEIJOA, KIWI, TOMATE DE ÁRBOL, BREVA, MELOCOTÓN, SANDIA, ARAZÁ, COCO, DURAZNO, GUAYABA, FRAMBUESA, LIMÓN, NARANJA, PAPAYA, PERA, TAMARINDO, UVAS, MARACUYA, GRANADILLA, CURUBA.		
MARCA:	FRUMI CHICK		
TITULAR(ES):	FONTUS S.A.S con domicilio en BOGOTÁ - D.C.		
FABRICANTE(S):	FONTUS S.A.S con domicilio en BOGOTÁ - D.C.		

ARTICULO SEGUNDO.- Contra la presente resolución procede únicamente el Recurso de Reposición, que deberá interponerse ante EL SUBDIRECTOR(A) DE REGISTROS SANITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA dentro de los CINCO (5) días siguientes a la notificación personal, de conformidad con lo señalado en el Código Contencioso Administrativo. Una vez ejecutoriado quedará agotada la vía gubernativa.

ARTICULO TERCERO.- Los derechos que se deriven de esta Resolución quedarán sujetos al control posterior que debe realizar el INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA de conformidad con lo previsto por el Artículo 2 del Decreto 612 de 2000.

ARTICULO CUARTO.- La presente resolución rige a partir de la fecha de su ejecutoria.

COMUNIQUESE, NOTIFIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C. el 13 de Abril de 2009

Este espacio, hasta la firma se considera en blanco.

CLARA ISABEL RODRIGUEZ SERRANO
SUBDIRECTOR(A) DE REGISTROS SANITARIOS



3.1.1.1 Referencia, piña

Tabla 7. Ficha técnica del producto – REF: Piña

Nombre del producto	Piña liofilizada	
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con piña fresca, a la cual se le hace un proceso de conservación llamado liofilización (deshidratación en frío), con el que la fruta no pierde ninguna de sus propiedades nutricionales, no pierde su estructura física y se concentra su sabor.	
Lugar de elaboración	Producto elaborado por Fontus S.A.S, ubicada en la calle 76 # 53-31 Bogotá. Temperatura promedio de 15°C y a a.s.n.m 2460 metros. Teléfono de contacto (+57) 3291295 - 2311683	
Composición nutricional 10g	Calorías	48
	Proteínas	0,54
	Grasas	0,12
	Carbohidratos	12,63
	Potasio	115
Presentación y empaques comerciales	Empaque en Polietileno calibre 3, 150 gramos de fruta liofilizada	
Características organolépticas	Fruta liofilizada con sabor dulce, textura crocante, con aroma a piña	
Tipos de conservación	Contenedor de vidrio con cierre de tapa u otro que sea hermético	

Vida útil estimada	El tiempo de vida útil para este producto es de un año
Instrucciones de consumo	Consumo directo como snack, mezclado con cereales y yogurt, en la lonchera, preparación de juegos y como acompañamiento en aromáticas.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.2 Referencia, banano y fresa

Tabla 8. *Ficha técnica del producto – REF: Banano y fresa*

Nombre del producto	Banano - Fresa liofilizada	
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con piña fresca, a la cual se le hace un proceso de conservación llamado liofilización (deshidratación en frío), con el que la fruta no pierde ninguna de sus propiedades nutricionales, no pierde su estructura física y se concentra su sabor.	
Lugar de elaboración	Producto elaborado por Fontus S.A.S, ubicada en la calle 76 # 53-31 Bogotá. Temperatura promedio de 15°C y a a.s.n.m 2460 metros. Teléfono de contacto (+57) 3291295 - 2311683	
Composición nutricional 15g (banano 13g - fresa 2g)	Calorías	113,2
	Proteínas	1,551
	Grasas	0,489
	Carbohidratos	31,228
	Potasio	366

Presentación y empaques comerciales	Empaque en Polietileno calibre 3, 150 gramos de fruta liofilizada
Características organolépticas	Fruta liofilizada con sabor dulce, textura crocante, con aroma a banano y fresa
Tipos de conservación	Contenedor de vidrio con cierre de tapa u otro que sea hermético
Vida útil estimada	El tiempo de vida útil para este producto es de un año
Instrucciones de consumo	Consumo directo como snack, mezclado con cereales y yogurt, en la lonchera, preparación de juegos y como acompañamiento en aromáticas.

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.3 Referencia, mix esencial

Tabla 9. Ficha técnica del producto – REF: Mix esencial

Nombre del producto	Mix esencial	
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado con piña fresca, a la cual se le hace un proceso de conservación llamado liofilización (deshidratación en frío), con el que la fruta no pierde ninguna de sus propiedades nutricionales, no pierde su estructura física y se concentra su sabor.	
Lugar de elaboración	Producto elaborado por Fontus S.A.S, ubicada en la calle 76 # 53-31 Bogotá. Temperatura promedio de 15°C y a a.s.n.m 2460 metros. Teléfono de contacto (+57) 3291295 - 2311683	
	Calorías	115,15

Composición nutricional 150g (Banano 85g, Mango 30g, Guanábana 15g, Manzana 20g)	Proteínas	1,154
	Grasas	0,81
	Carbohidratos	29,679
	Potasio	378,2
Presentación y empaques comerciales	Empaque en Polietileno calibre 3, 150 gramos de fruta liofilizada	
Características organolépticas	Fruta liofilizada con sabor dulce, textura crocante, con aroma a banano, guanábana, manzana y mango	
Tipos de conservación	Contenedor de vidrio con cierre de tapa u otro que sea hermético	
Vida útil estimada	El tiempo de vida útil para este producto es de un año	
Instrucciones de consumo	Consumo directo como snack, mezclado con cereales y yogurt, en la lonchera, preparación de juegos y como acompañamiento en aromáticas.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Estado de Desarrollo

El desarrollo que se tiene hasta el momento en Tamarindo Seco S.A.S. dentro de su línea de alimentación saludable ha sido en los siguientes productos:

1. Fruta liofilizada presentación de 150 gramos

El producto ha venido en desarrollo desde septiembre del 2016, cuando fue la primera vez que se conoció la fruta liofilizada. Se encontró el producto muy atractivo por lo que se procedió a hacer una investigación de mercado con el fin de conocer la reacción del mercado, esta encuesta se realizó desde el 14 de septiembre al 24 de septiembre del 2016 a un total de 104 estudiantes hombres y mujeres de la Universidad del Rosario en la sede del Claustro. El

resultado de esta encuesta nos permitió conocer los hábitos de consumo de frutas y sus preferencias por lo que se procedió a hacer un focus group con el objetivo de tener información cualitativa acerca de la fruta liofilizada, se les dio a probar piña, fresa, banano, uchuva y pitahaya liofilizados; los resultados de fueron positivos frente a la textura, sabor y presentación de la fruta con este proceso de deshidratación en frío, así como las posibles combinaciones que se podría hacer.

Adicionalmente, se realiza una validación del empaque aluminizado con una muestra de 45 unidades de las tres referencias en un evento en la Sede del Emprendimiento y la Innovación de la Universidad del Rosario.

Ilustración 9. *Diseño del primer empaque*



Fuente: Elaboración propia

Después de este evento se encuentra que el mercado no da mayor relevancia al mix pitahaya-uchuva, la presentación de la fruta en empaques de aluminio genera demasiados desperdicios con unos costos muy altos para su reciclaje y el consumidor tiene una percepción de mayor cantidad dentro del empaque debido al nitrógeno que se le inyecta para conservar la fruta por lo que se decidió buscar una presentación alternativa.

Analizando diferentes posibilidades, se encuentra el consumo a granel como una alternativa viable en la cual los consumidores comprarían una mayor cantidad de fruta, programando así su consumo y generando menores desperdicios. Por lo que se realiza la

compra de bolsas en polietileno de alta densidad calibre 3, con la impresión de nuestro logotipo en la cara frontal del empaque y una etiqueta describiendo las características de la referencia.

Adicional al empaque se reformula el contenido de las tres referencias teniendo como resultado: Banano-fresa, Piña y el Mix Esencial (banano-guanábana-mango-manzana), todos en presentación de 150 gramos. Adicional a esto, se diseña un modelo de consumo responsable con el medio ambiente a través del uso de contenedores de vidrio, donde el ideal es que vertían los 150 gramos en un contenedor de 1000ml y dosificar su consumo diario en envases de 250 ml donde caben 10 a 12 gramos de fruta liofilizada.

Después de la comercialización del producto durante dos meses se tienen planteadas las siguientes mejoras:

- Acompañar la referencia de piña incluyendo la fresa.
- Cambiar el empaque por uno que proporcione un cierre y mejor presentación de la fruta.
- Mejorar el diseño de la etiqueta.
- Validar el consumo de fruta liofilizada en presentaciones de 150 gramos.
- Desarrollar un contrato de distribución con Fontus para establecer los precios de venta por un determinado periodo de tiempo.
- Desarrollar un contrato de secreto industrial con el fin de proteger el desarrollo del mix creado por los Mapalé.
- Desarrollar un contrato donde se aclare la responsabilidad en el caso de que algún producto afecte a algún cliente.

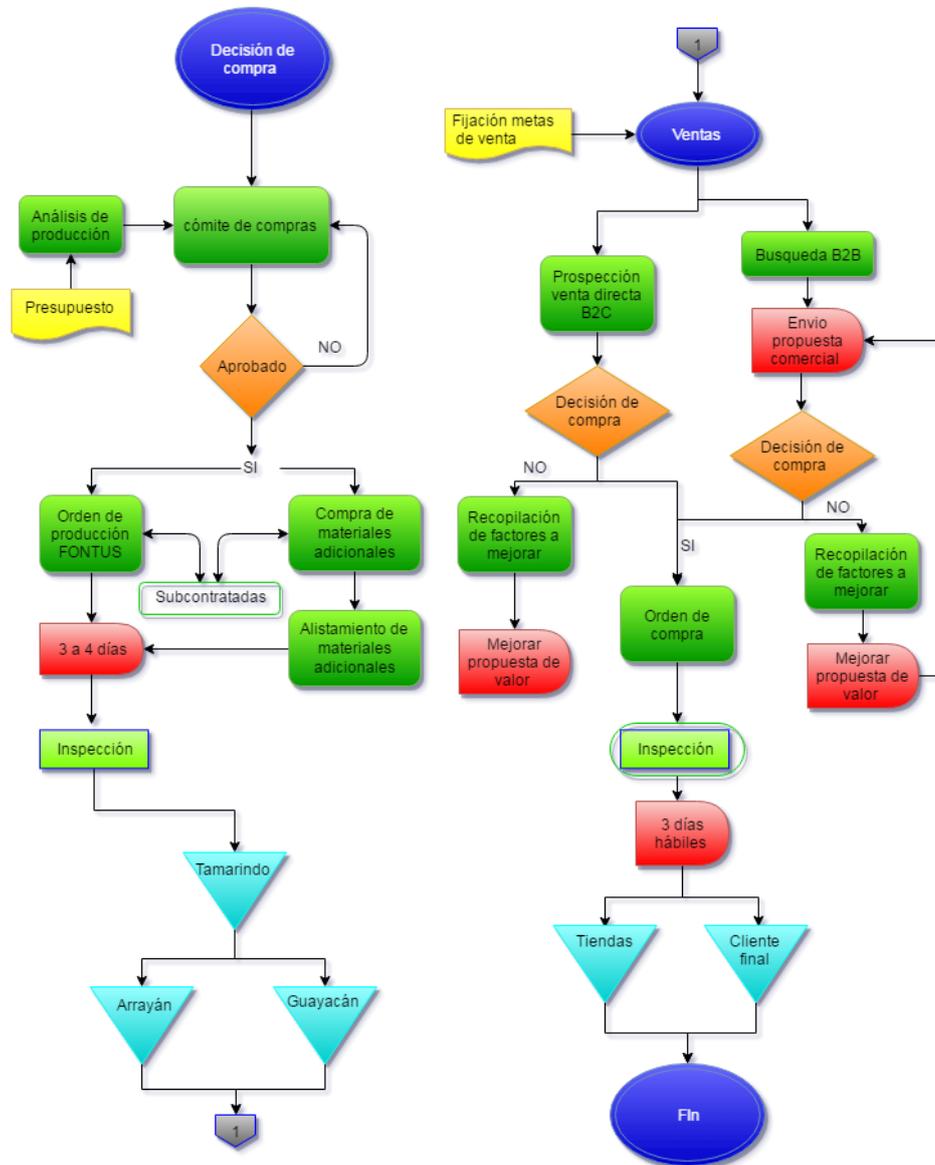
Vita Cereal: En el proceso de expandir el portafolio se está estudiando la posibilidad de incluir un multi cereal rico en proteína que contiene los siguientes ingredientes: quinua de varios sabores, amaranto, semillas de girasol, arroz soplado integral, mijo, almendras, arándanos y uvas amarillas.

Del multi cereal se han realizado muestras, donde se viene validando las proporciones de los ingredientes.

3.1.3 Descripción del Proceso

El diagrama de flujo que se muestra a continuación muestra el proceso de comercialización de la fruta liofilizada.

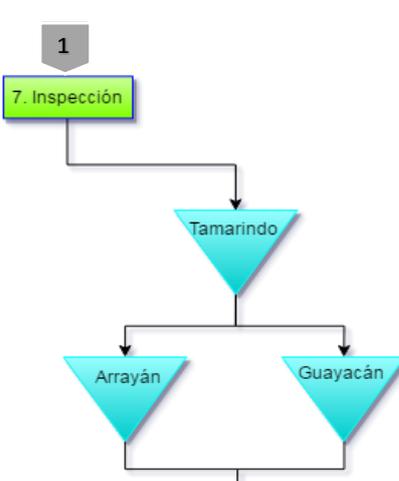
Ilustración 10. Diagrama de flujo del proceso de comercialización

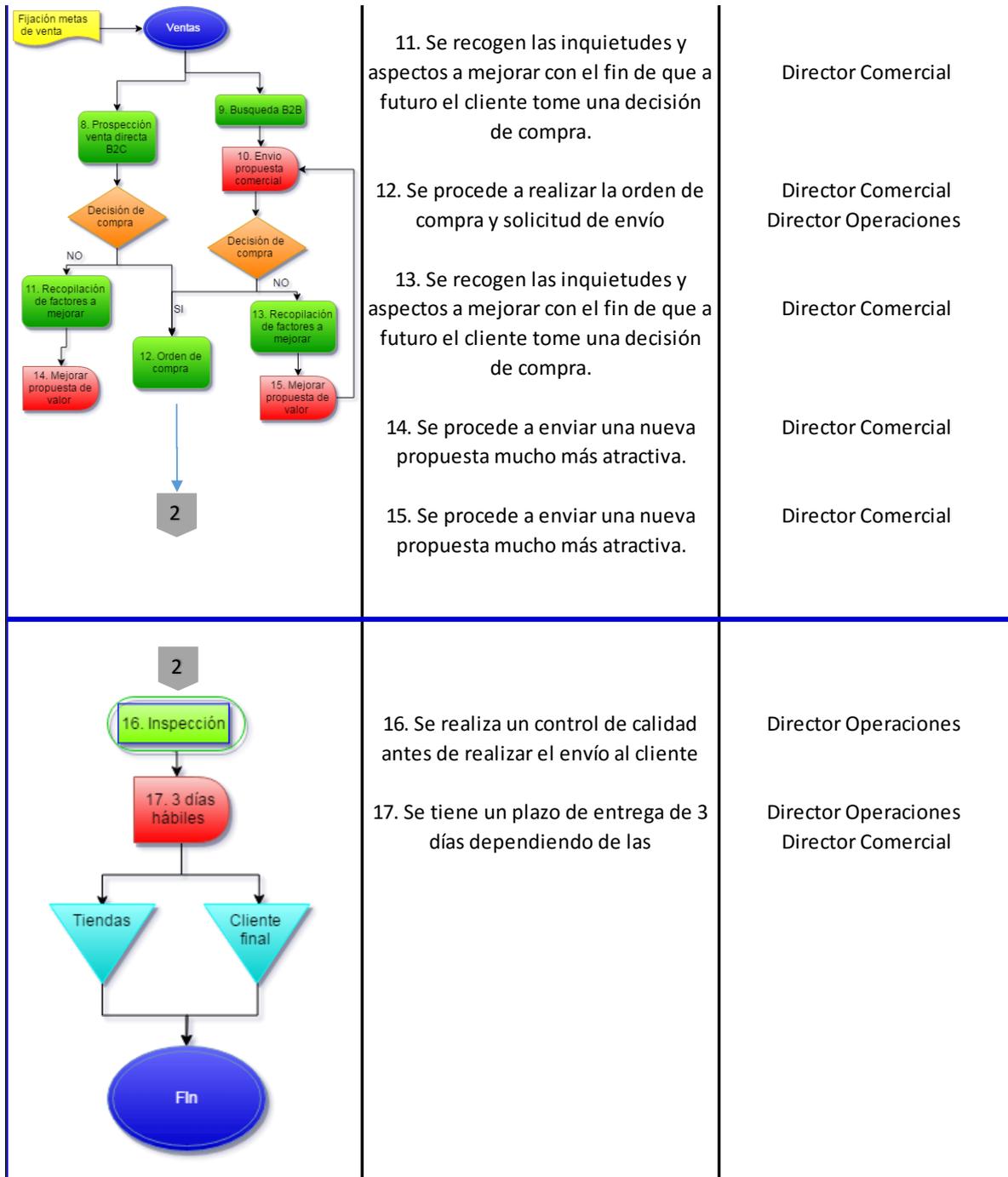


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Procedimiento de comercialización y distribución

Procedimiento comercialización y distribución TAMARINDO SECO S.A.S.

 Inicio/Fin	 Proceso	 Documento	 Decisión	 Demora	 Inspección	 Almacenamiento	 Conector
Diagrama de flujo							
Descripción							
Responsable							
			<p>1. Se analiza la capacidad de producción de la empresa, teniendo en cuenta el presupuesto con el que se cuenta, así como la demanda solicitada y la proyección en ventas que se quiere tener.</p> <p>2. Se determinan las cantidades de materiales que se van a mandar a producción.</p> <p>3. Se manda la orden de producción con las cantidades de cada referencia.</p> <p>4. Se compran los materiales necesarios para que la producción.</p> <p>5. Se realiza el proceso de ensamble entre los materiales para que se pueda empacar el producto como las bolsas y las etiquetas.</p> <p>6. El tiempo de entrega por parte del proveedor es de 3 a 4 días.</p>			<p>Director General Director Operaciones Director de Finanzas Director comercial</p> <p>Director Operaciones Director finanzas</p> <p>Director Operaciones</p> <p>Director Operaciones</p> <p>Director Operaciones</p> <p>Director Operaciones</p>	
			<p>7. Se realiza un inspección donde se verifica la calidad entregada donde se buscan fugas, imperfectos y que las cantidades solicitadas estén.</p> <p>8. Se realiza la búsqueda de prospectos en canales de venta</p> <p>9. Búsqueda de clientes en canales Business to Business.</p> <p>10. Se envían las propuestas comerciales a la espera de una respuesta positiva</p>			<p>Director Operaciones</p> <p>Director Comercial Fuerza de Ventas</p> <p>Director Comercial</p> <p>Director Comercial</p>	



Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Necesidades y Requerimientos

3.1.4.1 Necesidades de inmobiliario

Dentro de las necesidades en el rubro de inmobiliario se encuentran:

Tabla 10. *Necesidades de inmobiliario*

Muebles y enseres	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Escritorios	2	\$ 300.000	\$ 500.000
		\$ 200.000	
Mesas de noche	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Archivadores	1	\$ 100.000	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

Estos elementos fueron producto de donaciones por parte de terceros.

3.1.4.2 Necesidades de equipos de oficina y cómputo.

Dentro de las necesidades en el rubro de oficina y cómputo encontramos los siguientes computadores, los cuales son propiedad de los socios.

Tabla 11. *Necesidades de equipo de oficina y cómputo*

Equipos de computo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Computadores portátiles	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades de material publicitario y promocional están establecidas dentro de las estrategias de comunicación.

3.1.4.3 Necesidades de personal

A continuación, se describirán los cargos necesarios para la operación de la empresa. Los requerimientos por cargo son:

1. Director Comercial

Título profesional en Administración de empresas o Negocios internacionales, marketing, Ingeniería Industrial, ó profesiones en áreas afines que acredite título universitario. Adicional la persona debe contar con las siguientes habilidades para ejecutar autoridad y control. Independencia de juicio, colaboración y sociabilidad. Para memorizar información, visual y de cualquier clase. Capacidad de análisis, pensamiento abstracto y sintético, imaginación creadora, aptitud matemática, adaptabilidad, serenidad, sentido de orden y organización, expresión escrita y verbal objetiva, aptitud para correlacionar fenómenos sociales, económicos y políticos Debe contar con aptitudes de líder, comunicador, innovador, negociador, delegante, evaluador e instructor para ejecutar con iniciativa y criterio los métodos y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa.

2. Director Administrativo

Título profesional en Administración Financiera, Economía, Administración de empresas, negocios internaciones, Contaduría, Ingeniería Industrial, ó profesiones en áreas afines que acredite título universitario.

Adicional a esto la persona debe contar con las siguientes habilidades para ejecutar autoridad y control. Independencia de juicio, colaboración y sociabilidad. Para memorizar información, visual y de cualquier clase. Capacidad de análisis, pensamiento abstracto y sintético,

imaginación creadora, aptitud matemática, adaptabilidad, serenidad, sentido de orden y organización, expresión escrita y verbal objetiva, aptitud para correlacionar fenómenos sociales, económicos y políticos Debe contar con aptitudes de líder, comunicador, innovador, negociador, delegante, evaluador e instructor para ejecutar con iniciativa y criterio los métodos y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa.

3. Director Operaciones

Título profesional en Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales, Administración de Logística y Producción, Ingeniería Industrial, o profesiones en áreas afines que acredite título universitario. Para memorizar información, visual y de cualquier clase. Capacidad de análisis, pensamiento abstracto y sintético, imaginación creadora, aptitud matemática, adaptabilidad, serenidad, sentido de orden y organización, expresión escrita y verbal objetiva, aptitud para correlacionar fenómenos sociales, económicos y políticos Debe contar con aptitudes de líder, comunicador, innovador, negociador, delegante, evaluador e instructor para ejecutar con iniciativa y criterio los métodos y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa.

Tabla 12. Cotizaciones por cargo

Mano de Obra	Cantidad	Tipo de Contratación	Salario Mensual	Prestaciones Mensuales	Prestaciones Anuales	Total, Mano de Obra Anual año 1
Asesor comercial	1	Directa	\$ 1.500.000	\$ 649.950	\$ 7.799.400	\$ 25.799.400
Director área administrativa	1	Directa	\$ 1.500.000	\$ 649.950	\$ 7.799.400	25799400
Director operaciones	1	Directa	\$ 1.500.000	\$ 649.950	\$ 7.799.400	\$ 25.799.400

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Plan de producción

El proceso de fabricación de la fruta liofilizada en las tres presentaciones esta descrito a través del flujo grama planteado en la ilustración #9. Sin embargo, se detallará de manera más específica cada uno de sus procesos.

3.1.5.1 Materiales

Para la primera presentación del producto, se escoge un empaque hecho en polietileno de alta densidad calibre 3, con una transparencia para ver el contenido del producto y se asociará con un consumo en el desayuno a granel. Así mismo, se le pueda dar una disposición final la bolsa y convertirla en bolsas de basura negra. Se contrata la producción de estas bolsas con “Promoplásticos de la 19”, donde se realiza la compra de 16.000 bolsas con una impresión a un color.

Se realiza la impresión de la etiqueta con un proveedor en ubicado en la zona de Ricaurte en el centro de Bogotá. Se imprimen 500 unidades divididas en tres referencias con el siguiente diseño.

Debido al modelo de consumo responsable, se compran contenedores de vidrio de 1000 y 265 mililitros en la comercializadora de vidrio “Discordoba”.

Para entregar los productos se compran bolsas de papel con medidas de 26 cm de ancho por 17 cm de fuelle por 20 cm de alto. Se realiza la compra con la empresa “Siga Empaques S.A.S”.

Con el fin de preservar la fruta mientras es distribuida y comercializada, se compra silica de 50g para mantener el producto libre de humedad. La compra de la silica se hace con la empresa “Chemical Pharma”.

3.1.5.2 Producción

Una vez calculado el volumen necesario para la producción, determinado por la proyección en ventas y la capacidad financiera para costearla, se realiza una orden de compra

vía email especificando las cantidades y tiempos de entrega. Adicional a esto “Fontus” hace una confirmación de la disponibilidad para producir y se establece la fecha de entrega.

Una vez confirmados los volúmenes de producción se dispone a pegar las etiquetas para cada una de las referencias en las bolsas. Después se dispone el envío con las bolsas finales a “Fontus”, donde se tardan en entregar el producto de 1 a 3 días.

En el momento en el que se recoge el producto ya empacado, se procede a realizar una inspección minuciosa buscando algún tipo de fuga o imperfecto en el sellado de la bolsa. Adicional a esto se establece que el selle del producto tiene que estar dos centímetros arriba en la parte superior de la bolsa donde finaliza el diagrama del logo.

Una vez estén comprados los contenedores de vidrio y de plástico se procede a realizar el proceso de brandeado, se adhieren dos stickers transparentes en la parte frontal y uno superior en la tapa del contenedor. Adicional a los contenedores, también se realiza el proceso de brandeado en las bolsas de papel donde son entregados los productos, este proceso se realiza con dos sellos estampando el wordmark de *Mapalé* y un sello que invita a las personas a buscarnos en redes con @mapalesnacks.

3.1.5.3 *Transporte material*

Una vez se inspecciona que todo el material este en los parámetros establecidos, se recoge el material en un carro, bien sea particular o usando el servicio de Uber y se lleva al centro de distribución que haya sido determinado para esa producción.

El centro de acopio es determinado por el destino que vaya a tener el producto y los volúmenes de producto que se hayan solicitado. Si se realiza la compra de un volumen superior a 40 unidades por producto, este se dirigirá al centro de distribución con nombre “Tamarindo”, ubicado en la Av 50 # 4b-29, debido a que es el lugar de almacenamiento más grande con el que se cuenta. Si los volúmenes son inferiores a 40 unidades por referencia se destinará a los otros dos centros de distribución con nombre “Arrayán”, ubicado en la calle 148 #56^a-93, y “Guayacán”, ubicado en la calle 168 # 65-82.

Adicional a la fruta, también se realiza el envío del material de apoyo como volantes, bolsas de papel y contenedores de vidrio. Todos estos materiales son brandeados previamente y salen listos desde el centro de distribución “Tamarindo”.

3.1.5.4 Almacenamiento

Los productos son almacenados en las mismas cajas en las que son entregadas por la empresa, donde se adiciona una silica de 50g en cada caja que contenga hasta 60 unidades, esto con el fin de tener las condiciones de almacenamiento con la menor humedad posible.

3.1.5.5 Distribución final

Para la distribución final, se solicita una orden de envío por parte del área comercial, con las unidades a despachar y los plazos de entrega establecidos con los clientes, esto en el caso de ventas a canales. Se estima un plazo de entrega de 2 a 3 días si se cuenta con disponibilidad en el inventario. El despacho de estas unidades se hace a través de una red de mensajeros los cuales recogen el producto en el centro de distribución acordado y se realiza la entrega en cada uno de los puntos donde se solicitó el producto.

Por otra parte, en el proceso de venta directa, cada vendedor solicita quincenalmente un volumen de unidades de producto y materiales de apoyo como los contenedores y bolsas de papel, estos volúmenes son con base a las metas de ventas mensuales que hayan sido asignadas por el área Comercial. En venta directa se establecen dos días de entrega a la semana, los lunes y los jueves, esto con el fin de facilitar el trabajo a los vendedores, minimizando tiempos y costos de desplazamiento, maximizando así el tiempo del vendedor para cerrar un mayor número de ventas.

Instalaciones, equipo y personal: La elaboración de productos liofilizados es comprada a la empresa FONTUS S.A.S. por lo que se establece las siguientes especificaciones de entrega:

- Los empaques deben contener los gramajes especificados.
- La fruta debe tener la calidad y las condiciones características de la fruta liofilizada.

- El nivel del sello debe estar mínimo dos centímetros arriba del borde donde finaliza la parte superior del logo.
- El empaque no puede tener ningún tipo de filtración ni un mal selle que no se vea estético.
- La elaboración de las bolsas es con la empresa Promoplásticos de la 19 y se establecieron las siguientes especificaciones.
- Tamaño de elaboración de acuerdo a lo solicitado, 16,5 cm por 25 cm.
- Margen mínimo de error de 5% (800 bolsas) sobre las 16.000 bolsas compradas.
- Calidad de impresión, clara y ubicación correcta de la imagen.

Capacidad de producción: La capacidad de producción mensual que se tiene actualmente es de tres toneladas, esto debido a que “Fontus” cuenta con la más reciente maquinaria para la producción de alimentos liofilizados.

Proveedores: A continuación, se muestra la plantilla de proveedores con los que se ha tenido alguna actividad comercial hasta la fecha para la comercialización de nuestro producto.

En el proceso de selección de un nuevo proveedor se tienen en cuenta las siguientes características:

- Calidad del producto o servicio.
- Tiempo de entrega.
- Niveles mínimos de producción acordes con el presupuesto designado.
- Realizar mínimo tres cotizaciones con diferentes proveedores con el fin de seleccionar la mejor opción teniendo punto de referencia.
- Proximidad al centro de distribución “Tamarindo” o a los demás centros de distribución con el fin de minimizar los costos de abastecimiento.
- Servicios

Actualmente la empresa solo cuenta con un solo proveedor de fruta liofilizada, FONTUS S.A.S., sin embargo, ya se tiene conocimiento de otro proveedor, DRYCOL S.A.S., y se han realizado varias cotizaciones. Se mantiene la relación comercial con FONTUS debido a sus altos niveles de calidad, precios y servicio.

Tabla 13. *Plantilla de proveedores*

PLANTILLA DE PROVEEDORES										
#	NOMBRE	PRODUCTOS O SERVICIOS	RUT	NIT	DIRECCIÓN	TELEFONO	CELULAR	PERSONA DE CONTACTO	CORREO	PAGINA WEB
1	Fontus	Fruta liofilizada		900268267-5	calle 76 # 53-31	2311683 / 3291295		Jenny Orjuela	ventas@fontusnatural.com	www.fontusnatural.com
2	Promoplasticos de la 18	Empaques a granel			Av caracas #17-95	3428386		Nestor	plasticosdela18@hotmail.com	
3	Unicor	Contenedores de vidrio	890917018-8	90096353	cll 19 # 69-81	3680184	3125859600	Nataly Forero	n.forero@unicorsa.com	www.unicorsa.com
4	Discordoba	Contenedores de vidrio		960000615-1	cra 22 # 14-31	3602300				
5	Siga Empaques	Bolsas de papel	19459145-1		cll 10a # 44-16	5617199		Graciela Quintero		http://sigaempaques.com/
6	Eikon asesores gráficos	Impresión stickers	11189777-6		cra 28 # 11-63	7020797	3222576740	Mauricio Rodriguez	dpigrafikos@gmail.com	www.epikon.com.co
7	The Universal Graphic	stickers empaques			cra 28 #10-50	2776618	3213956974		theuniversalgraphic1@hotmail.com	www.theuniversalgraphic.com
8	Mencris SAS	Contenedores de vidrio		800062083-9	cra 22 # 16-27	7028995	3004787539		paloquemao@mencris.com	
9	Sojar Imagen	bolsas de tela			cra 28 # 10 - 40	4087963	3156807067 / 3164912280 / 3188770707		comercial@sojarimagen.com ventas@sojarimagen.com	
10	JEFE Graphics	Impresión stickers		900595865-1	carrera 28 # 11-67	7563749 / 5104343	3164713182		ventas@jefegraphics.com	
11	Graphic City Digital	impresión volantes			carrera 28 #10-71 (114)	6959316	3213222046		digital@graphic-city.com.co	
12	Grupo tres	Tarjetas y stickers			carrera 28 # 10 - 83 (115)	2379201 / 4787176			grupo3ajg@gmail.com	
13	Chemical Pharma	Silica			carrera 15 # 119 - 43	6386308			info@chemicalpharma.net	
14	Envasar S.A.S.	Contenedores de plástico		830062441-1	carrera 30 # 17-20	3712905	3208996763			www.envasarsas.com

Fuente: Elaboración propia

3.1 Plan de Compras

3.1.1 Costo de materia prima

Tabla 14. *Compra de materia prima*

Compra de materia prima										
Proveedor	Referencia	Descripción	Código	Especificaciones	cantidad	precio uni	Precio Neto	Precio+IVA	Monto final	fecha de compra
Fontus	MPL-FL	Fruta liofilizada	1001	Piña	51	\$ 12.500		NA	\$ 2.002.467	22/08/2016
			1002	Banano (130g) - fresa (20g)	53	\$ 10.245		\$ 11.884		
			1003	Guanábana (10g) Mango (25g) Banano (95g) Manzana (20g)	50	\$ 11.328		\$ 13.140		
			1004	muestras mix y piña (1000g)	1	\$ 72.000		\$ 78.080		
Promoplasticos de la 18	MPL-EG	Empaques a granel	1005	Polietileno de Alta densidad	16000			\$ 960.000	\$ 960.000	09/08/2016
Siga Empaques	MPL - BP	Bolsas de papel	1010	26+17+30	75	\$ 660		\$ 49.500	\$ 49.500	19/08/2016
Discordoba	MPL-CV	Contenedores de vidrio	1007	1265 (1000ml)	12	\$ 1.470	\$ 17.643	\$ 20.466	\$ 43.942	01/09/2016
			1006	2670 (229ml)	24	\$ 546	\$ 13.110	\$ 15.208		
	MPL-CVT	tapas	1009	Tapa Roja	36	\$ 198	\$ 7.128	\$ 8.268		
Chemical Pharma	MPL - SL	Silica	1012	50g	10	\$ 2.200		\$ 2.552	\$ 25.520	30/08/2016
Envasar S.A.S.	MPL-CP	Contenedor plástico con tapa	1014	bombillo PET 250 cc	30	\$ 476	\$ 14.280	\$ 16.565	\$ 16.565	21/09/2016

Fuente: Elaboración propia

Costo de transporte de productos terminados: El costo del envío del producto terminado se realiza de la siguiente manera:

- **Venta directa:** Se realiza la entrega de producto los días lunes y jueves, siempre y cuando haya un mínimo de entrega de 3 unidades. Por lo cual se hace un cargo mínimo de \$8.000 pesos por concepto de gasolina.
- **Entrega a clientes:** Se realiza la entrega del producto a través de un servicio de mensajería motorizado subcontratado, el cual tiene un precio de \$15.000 por distribución.

Costo de materiales de empaque : El material que se utiliza para el transporte es una caja de carton de las siguientes dimensiones:

- 12 unidades: 41 x 27 x 19 centímetros con un valor de 2200 pesos cada una.
- 24 unidades: 50 x 42 x 19 centímetros con un valor de 3000 pesos cada una.

3.2 Costos de Producción

Tabla 15. *Costos de producción*

	Item	Unidad	Valor unidad	Valor unitario	Valor total	
Unidad de producción	Bolsas polietileno 16,5 x 25 cm Calibre 3	\$ 16.000	\$ 960.000	\$ 60	\$ 3.000	
50	Fruta liofilizada - Mix esencial	\$ 150	\$ 11.328	\$ 76	\$ 566.400	
	Etiqueta papel adhesivo	\$ 500	\$ 80.000	\$ 160	\$ 8.000	
					\$ 577.400	\$ 11.548
Unidad de producción	Bolsas polietileno 16,5 x 25 cm Calibre 3	\$ 16.000	\$ 960.000	\$ 60	\$ 3.180	
53	Fruta liofilizada - B&F	\$ 150	\$ 10.245	\$ 68	\$ 542.985	
	Etiqueta papel adhesivo	\$ 500	\$ 80.000	\$ 160	\$ 8.480	
					\$ 554.645	\$ 10.465
Unidad de producción	Bolsas polietileno 16,5 x 25 cm Calibre 3	\$ 16.000	\$ 960.000	\$ 60	\$ 3.060	
51	Fruta liofilizada - Piña	\$ 150	\$ 12.500	\$ 83	\$ 637.500	
	Etiqueta papel adhesivo	\$ 500	\$ 80.000	\$ 160	\$ 8.160	
					\$ 648.720	\$ 12.720
Unidad de producción prom						\$ 11.578

Fuente: Elaboración propia

3.3 Infraestructura

3.3.1 Como Alimentar Tabla de infraestructura

Tabla 16. *Tabla de muebles y enseres*

Muebles y enseres	Cantidad	Función
Escritorios	2	Desarrollar las labores diarias de oficina desde el área administrativa y contable, el área de operaciones y el área comercial.
Mesas de noche	2	Almacenar diferentes artefactos de la oficina con el fin de tener las cosas más organizadas.
Archivadores	1	Archivar los diferentes comprobantes y soportes pertinentes a la operación de la empresa, así como ordenar diferentes utensilios que se necesitan para el trabajo en la oficina.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Tabla de equipos de computo*

Equipos de computo	Cantidad	Función
Computadores portátiles	3	Desarrollar todos los procesos pertinentes a cada área dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4. MODULO DE ORGANIZACIÓN

4.1 Estrategia organizacional

4.1.2 Análisis DOFA

Fortalezas

- Valores, actitudes, capacidades, habilidades y conocimientos del equipo de trabajo: Encontramos un equipo de trabajo sólido lo que facilita y mejora el trabajo.
- Construcción y registro de marca: Se evidencia en el mercado la buena construcción de logotipo y naming que tiene la marca. La recordación que tiene el nombre, así como la asociación que tiene con el folclor colombiano. Se cuenta en proceso de registro la marca frente a la Superintendencia de Industria y Comercio.
- CRM online (Bitrix): La empresa cuenta con un sistema integrado de comunicación online en el cual se gestionan de manera eficiente el trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa, así como el trabajo entre los diferentes departamentos.
- Contrato de confidencialidad: Se cuenta con un acuerdo verbal, se está tramitando un contrato físico, en el cual la empresa FONTUS reserva su derecho de producción a un número de empresas, así como la confidencialidad de las mezclas que se desarrollen especialmente para la marca Mapalé.
- Espacio físico en la localidad de Puente Aranda: Se cuenta con una oficina con un área de 20 metros aproximadamente exclusiva para el desarrollo de las actividades administrativas y de operación de la empresa.

Debilidades

- Experiencia en el sector de alimentos procesados: Ninguno de los socios cuenta con experiencia en este sector.
- Producción de la fruta: El proceso de liofilización está a cargo de un tercero por lo que no se tiene control real sobre la producción del producto.

- Dependencia de un solo proveedor: Solo se tienen relaciones comerciales con un proveedor, esto se debe a que no existen demasiados proveedores de liofilización en el mercado.
- Poco reconocimiento del mercado: La empresa se encuentra en una etapa inicial por lo que no ha tenido el suficiente tiempo para darse a conocer.
- Fácil copia de procesos: La empresa no cuenta con un diferencial potencial en la composición de su producto, esto se debe a que no tiene control sobre la producción.

Oportunidades

- Ampliar portafolio de productos: Existe flexibilidad para poder desarrollar nuevos productos debido a que la marca lo permite.
- Exportación a mercados maduros en consumo: Existe opción de incursionar en mercados más desarrollados en el tema saludable, generando así una mayor rotación del producto y alcance a nuevos consumidores.
- Adaptabilidad a diferentes segmentos: Se pueden estudiar diferentes mercados en los cuales haya una posibilidad de inversión y crecimiento, especialmente en sectores económicos bajos.
- Referente de comida saludable colombiana: Debido a la construcción de marca que busca resaltar el folclor colombiano se puede lograr ser referentes en el mundo como una empresa colombiana dedicada a brindar los mejores productos saludables y naturales.

Amenazas

- Nuevos competidores de alimentos procesados: Debido al crecimiento que ha tenido el mercado de la alimentación saludable han ingresado nuevas marcas con diferentes propuestas para este sector.
- Importación de productos sofisticados: Existen países con una trayectoria más amplia en el mercado de la alimentación saludable por lo que se han vuelto más especializados brindando mejores productos y soluciones.
- Competidores de alimentos procesados con mayor músculo financiero: En el segmento de alimentación el músculo financiero que tenga la organización es fundamental para poder generar una penetración de mercado mucho más amplia.
- Bajos costos de competidores internacionales: Debido a la experticia en el mercado, a las economías a escala en sus procesos y facilidades arancelarias con las que cuentan los importadores, pueden brindar precios muy atractivos al mercado.

Después de analizar cada uno de los rubros dentro del análisis DOFA anterior se plantearon las siguientes estrategias:

- Desarrollo de producto: Se busca mejorar el producto que se tiene actualmente manteniéndose en el mismo mercado.
- Penetración de mercado: Se busca tener un mayor alcance y participación en el mercado al cual se está dirigiendo.
- Integración hacia atrás: Se busca controlar el proceso productivo a través de la adquisición de los proveedores actuales o la creación de la fábrica. Con esto se podría controlar y diferenciarse en temas de productos frente a la competencia, así como bajaría los costos de producción aumentando el margen de rentabilidad.
- Integración hacia adelante: Los distribuidores piden márgenes de ganancia altos por lo que la creación de puntos de distribución o tiendas haría que ese dinero fuera invertido ahí, generando por otro lado una experiencia diferente con el consumidor.
- Diversificación concéntrica: Es la introducción de nuevos productos relacionados con la alimentación saludable por lo que no se limitaría al consumo de fruta, sino que se enmarcaría la alimentación saludable como objetivo de la organización.
- Desposeimiento: Vender una parte accionaria con el fin de inyectar capital a la organización.

Tabla 18. DOFA Tamase

DOFA TAMARINDO SECO		
	Lista de Fortalezas (+)	Lista de Debilidades (-)
Análisis Interno	F1. Valores, actitudes, capacidades, habilidades y conocimientos del equipo de trabajo. F2. Construcción y registro de marca. F3. CRM Online (Bitrix 24). F4. Contrato de confidencialidad con Fontus. F5. Espacio físico en la localidad de Puente Aranda.	D1. Experiencia del equipo en el sector de alimentos procesados. D2. Producción de la fruta tercerizada. D3. Dependencia de un solo proveedor. D4. Poco reconocimiento dentro del mercado. D5. Liquidez financiera D6. Facil copia de procesos, no hay diferenciación
Análisis Externo		
Lista de Oportunidades (-)	Posición FO	Posición DO
O1. Ampliar portafolio de productos. O2. Exportación a mercados maduros en consumo saludable. O3. Adaptabilidad a distintos segmentos O4. Referente de comida saludable colombiana	F1, O1, O4, F2: Desarrollo de producto F5, F4, O3, O4: Penetración de mercado	D1, D3, D4, D5, O1, O2: Integración hacia atrás D4, D5, D6, O1, O2: Integración hacia adelante
Lista de Amenazas (-)	Posición FA	Posición DA
A1. Nuevos competidores de alimentos procesados. A2. Importación de productos sofisticados A3. Competidores de alimentos procesados con mayor musculo financiero. A4. Bajos costos de competidores internacionales	F4, A2, A3: Diversificación concentrada	D1, D3, D5, A3: Desposeimientos

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Organismos de Apoyo

Con el fin de impulsar el crecimiento de la empresa se plantean los siguientes organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales:

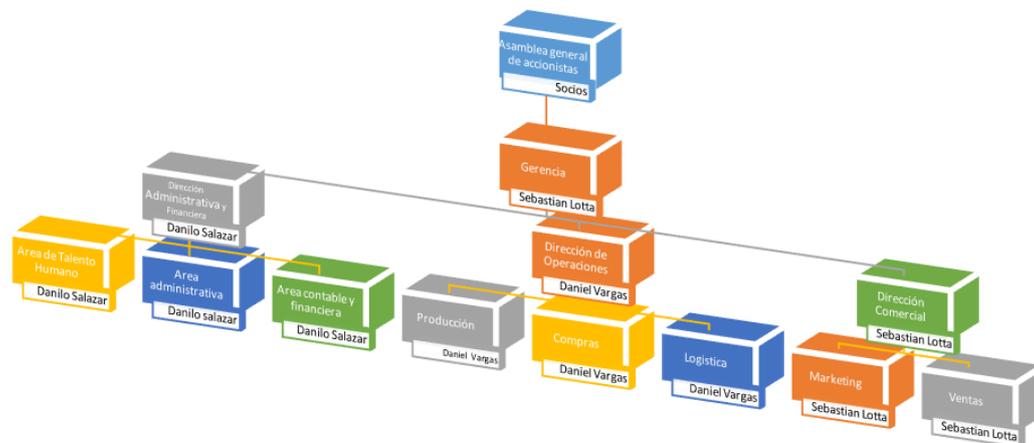
- Fenalco: Representantes del sector comercial encargados de vigilar y fortalecer los intereses de los clientes, así como el de las empresas. Serán los encargados en otorgar certificados que ayuden a aumentar la confianza de los clientes en la organización y sus productos.
- Procolombia: Institución gubernamental encargada de la promoción y acompañamiento a los empresarios colombianos en sus procesos de internacionalización. Serán los encargados de acompañar el proceso de exportación de los productos.
- Cámara de Comercio de Bogotá: Entidad gubernamental encargada de fomento y acompañamiento empresarial. Serán los encargados de coordinar charlas, foros y eventos que promuevan el emprendimiento y el crecimiento del mismo en la ciudad de Bogotá.
- Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario: Organización encargada del acompañamiento y fortalecimiento de los emprendimientos de los rosaristas. Se apoyará el

crecimiento y capacitaciones de los miembros de la organización en los espacios elaborados por ellos.

4.2 Estructura Organizacional

Siendo la estructura organizacional la base fundamental de la empresa donde se realizan las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos (Vásquez Rojas, 2012) . Para dar orden a la empresa, TAMASE se define como una estructura formal determinada por principios de organización como división de trabajo, autoridad, responsabilidad, delegación, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo.

Ilustración 12. *Estructura Organizacional*



Fuente: Elaboración propia

4.3 Aspectos Legales

4.3.1 Aspectos Legales y Constitución de empresa

Tamarindo seco S.A.S es una sociedad Comercial perteneciente al grupo 152 según el CIUU con obligaciones antes la DIAN por los siguientes impuestos:

- Impuesto de renta régimen ordinario
- Retención en la fuente a título de renta
- Retención en la fuente en el impuesto
- Ventas régimen común
- Informante de exógena
- Impuesto sobre la renta para la equidad

Mediante la autorización de facturación 18761000338761, tiene aprobadas de la factura 001 a la 2000, además, cumpliendo con las necesidades del sector de alimentos cuenta con Registro Sanitario INVIMA No. RSAD22I1109. Por otra parte, cuidando la propiedad intelectual de la empresa el trámite de la marca Mapalé ya se encuentra en proceso y se espera este registrada bajo la categoría 29 para marzo del 2017, fecha en la que se cumplen los seis meses de tramite estipulados por la superintendencia de industria y comercio.

Continuando, en cuanto a los tramites de seguridad social y laboral, se tiene proyectado empezar a pagar y emplear a los socios a partir de junio del siguiente año dado el capital con el que se cuenta en la actualidad, las utilidades de la empresa se dividen acorde a lo estipulado dentro de los estatutos de constitución que manifiesta, una división accionaria de 33% para Daniel Felipe Vargas Gallego, 33% para Julián Danilo Salazar Briceño y 34% para Sebastián Rodrigo Lotta Gamba.

5. PLAN ECONÓMICO

Para el desarrollo del plan económico y financiero, se establecen parámetros de proyección para incrementar costos y precios de venta para los años dos y tres. La proyección se hace en termino corrientes, con incrementos anuales en los precios de venta de 5%, costos y gastos fijos del 4% y mano de obra fija con 4% anual. Así mismo, la tasa de interés de oportunidad a la que se descuenta el proyecto es del 16%.

Adicionalmente, los gravámenes a la actividad de la empresa están resumidos en la siguiente gráfica:

Tabla 19. *Impuestos régimen común*

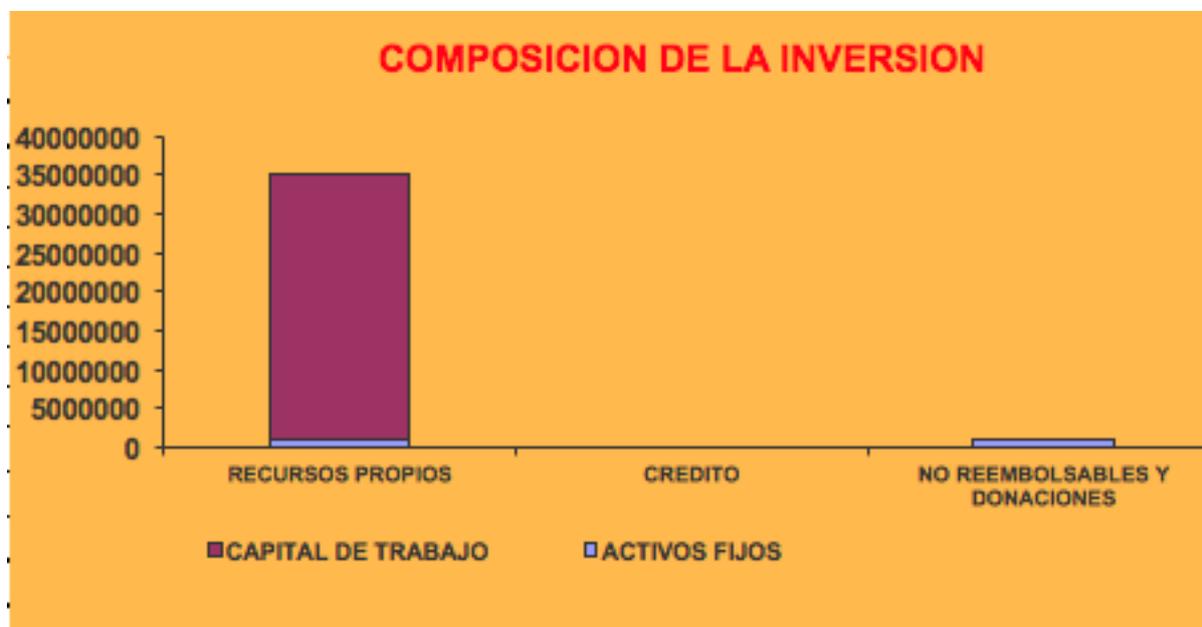
IMPUESTOS REGIMEN COMUN			
GRAVAMENES A LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
IMPUESTO DE RENTA ANUAL	35 %	35 %	35 %
IMPUESTO INDUSTRIA Y COMERCIO	8	POR MIL	
IMPUESTO 4X1000	4	POR MIL	

Fuente: Simulador financiero CCB

La fecha de inicio de ventas del proyecto se establece para empezar en enero del 2017, con una proyección de recuperación de la inversión en 3 años.

5.1 Plan de inversiones

En el siguiente grafico vemos la composición de la inversión del proyecto.

Ilustración 13. *Composición de la inversión*

Fuente: Simulador financiero CCB

5.1.1 Presupuesto de inversión fija

La inversión total para la realización del proyecto es de \$36.000.000, se aporta el 97,22 % con recursos propios, y se obtendrán recursos de donaciones por el 2,78.

5.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

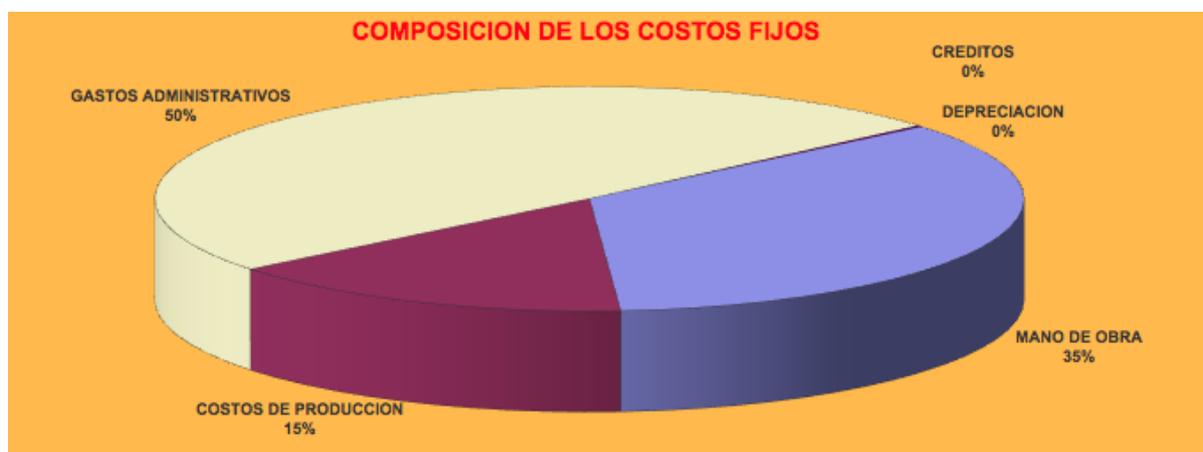
De la inversión se destina para capital de trabajo el 94,42% y para activos fijos 5,58%.

5.2 Estructura de costos

Para la estructura de los costos fijos se establecen valores lo más acercados a la realidad de acuerdo a las necesidades que se presentan actualmente en la organización, asumiendo de esta forma una planeación con respecto a las necesidades empresariales.

De esta manera se busca que *TAMASE* tenga un control sobre los egresos de la empresa desde un principio, creando una política de costos orientada hacia la productividad de todas las áreas involucradas.

Ilustración 14. *Composición de los costos fijos*



Fuente: Simulador financiero CCB

5.2.1 Estructura de costos operacionales

Los costos y gastos fijos del primer año ascienden a \$93.999.080, se destinan 32,679 millones de pesos para mano de obra. Se establecen 15 millones en costo de producción.

5.2.2 Estructura de costos administrativos

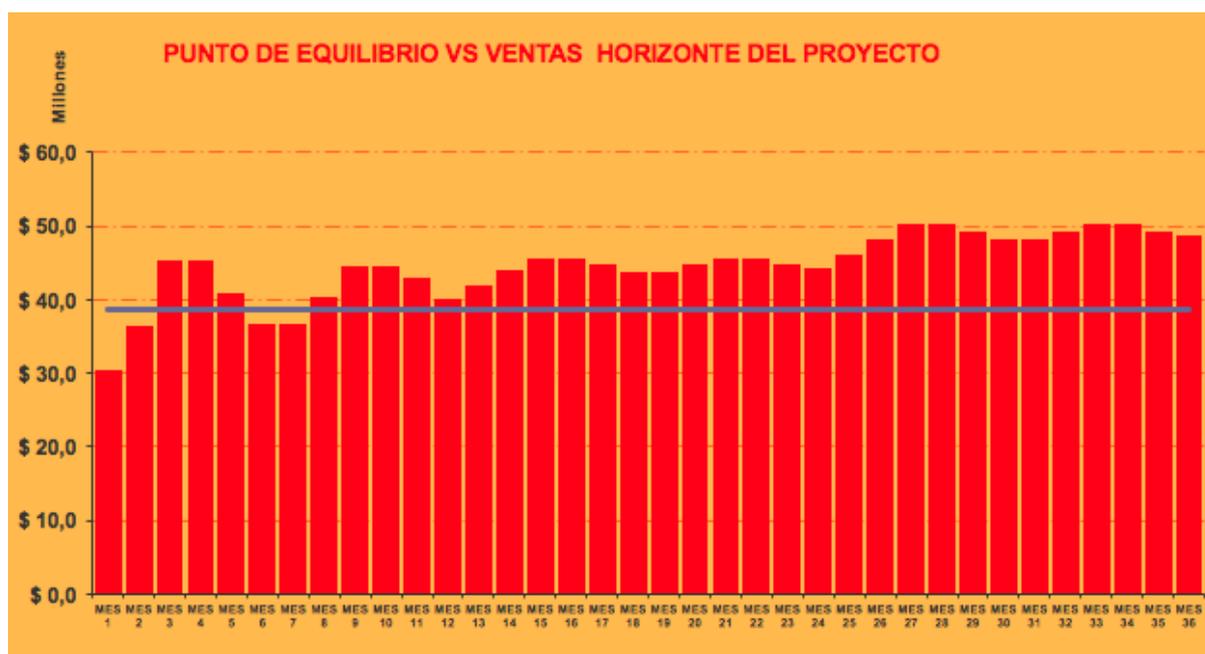
Se calculan 46,119 millones de pesos para gastos administrativos, no se estudian créditos. Se contabilizan 0,2008 millones de pesos para depreciación.

5.2.3 Estructura de costos variables unitarios

La estructura de costos variables unitarios para el proyecto está determinada por la unidad de producción que se desee producir en el momento. De acuerdo a esto, los costos variables actuales no están determinados para una unidad de producción de 30,754 unidades en el primero año. En el caso particular del producto de fruta liofiliza, los costos variables que se pueden reducir es materia prima y etiquetas, ya que la materia prima de los empaques tuvo un costo inicial de unidad de 60\$ al momento.

5.2.4 Determinación del margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 20,17%, lo cual se interpreta así: por cada peso que venda TAMASE se obtienen 20 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la misma y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es banano y fresa, la referencia de mix esencial es el producto de menor margen de contribución.

Ilustración 15. *Punto de equilibrio*

Fuente: Simulador financiero CCB

6. PLAN FINANCIERO

6.1 Los Estados Financieros proyectados

6.1.1 El balance general

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Para su análisis se tuvo en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en términos de su facilidad de conversión en dinero y la fecha de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente.

Al terminar el primer año, se concluye que por cada peso de pasivo corriente que se debe, TAMASE tiene \$40,47 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo, lo que significa que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tiene dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador que se utiliza para determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo es el nivel de endeudamiento, en el momento de la constitución de la empresa no se posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad.

Tabla 21. *Balance general proyectado*

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	24.228.977	8.092.564	25.454.919	56.449.148
CUENTAS POR COBRAR		20.099.000	23.275.919	26.906.055
INVENTARIOS	5.654.090	5.654.090	5.654.090	5.654.090
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	29.883.067	33.845.654	54.384.927	89.009.294
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	2.008.000	2.008.000	2.008.000	2.008.000
DEPRECIACION		200.800	401.600	602.400
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	2.008.000	1.807.200	1.606.400	1.405.600
OTROS ACTIVOS	4.116.933	2.744.622	1.372.311	
TOTAL ACTIVOS	36.008.000	38.397.476	57.363.638	90.414.894
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR		836.317	6.930.868	13.993.743
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO		836.317	6.930.868	13.993.743
PATRIMONIO				
CAPITAL	36.008.000	36.008.000	36.008.000	36.008.000
UTILIDADES RETENIDAS			1.553.159	14.424.771
UTILIDADES DEL EJERCICIO		1.553.159	12.871.611	25.988.380
TOTAL PATRIMONIO	36.008.000	37.561.159	50.432.771	76.421.151
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	36.008.000	38.397.476	57.363.638	90.414.894

Fuente: Simulador financiero CCB

6.1.2 Estado de resultados

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 1,55 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 15,49% anual, la rentabilidad operacional es del 0,78% y la rentabilidad sobre ventas es de 0,32% anual. Se concluye revisar los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables para poder incrementar la rentabilidad. Así mismo,

revisar la estructura de costos y gastos fijos, los costos financieros y la recuperación de capital de los costos pre operativos. Con el objetivo de que *Tamase* pueda mejorar el desempeño de sus indicadores de rentabilidad para los siguientes años.

Tabla 22. Estado de resultados proyectado

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
VENTAS	484.616.100	561.213.555	648.741.098
INV. INICIAL	5.654.090	5.654.090	5.654.090
+ COMPRAS	361.655.196	414.853.410	474.987.720
- INVENTARIO FINAL	5.654.090	5.654.090	5.654.090
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	361.655.196	414.853.410	474.987.720
+ MANO DE OBRA FIJA	32.679.240	33.986.410	35.900.727
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	15.000.000	15.600.000	15.600.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	200.800	200.800	200.800
TOTAL COSTO DE VENTAS	409.535.236	464.640.620	526.689.247
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	75.080.864	96.572.935	122.051.851
GASTOS ADMINISTRATIVOS	46.119.040	46.215.040	46.962.880
GASTOS DE VENTAS	25.200.037	29.183.105	33.734.537
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	3.761.787	21.174.790	41.354.434
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.372.311	1.372.311	1.372.311
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	2.389.476	19.802.479	39.982.123
IMPUESTOS	836.317	6.930.868	13.993.743
UTILIDAD NETA	\$ 1.553.159	\$ 12.871.611	\$ 25.988.380

Fuente: Simulador financiero CCB

6.1.3 Flujo de caja

El proyecto posee una inversión de \$36.008.000. En el primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 8,09 millones, para el segundo año, el valor es de 17,36 millones y para el tercero de 30,99 millones.

Tabla 23. *Flujo de fondos anual*

FLUJO DE FONDOS ANUAL			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	242.308.050	280.606.778	324.370.549
VENTAS A 30 DIAS	222.209.050	277.429.859	320.740.412
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	464.517.100	558.036.636	645.110.961
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	367.309.286	414.853.410	474.987.720
GASTOS DE VENTA	25.200.037	29.183.105	33.734.537
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	32.679.240	33.986.410	35.900.727
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	15.000.000	15.600.000	15.600.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	46.119.040	46.215.040	46.962.880
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	486.307.603	539.837.965	607.185.864
FLUJO NETO OPERATIVO	(21.790.503)	18.198.672	37.925.097
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	2.008.000		
CAPITAL DE TRABAJO	34.000.000		
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS			
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	36.008.000		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	4.116.933		
AMORTIZACIONES			
GASTOS FINANCIEROS			
IMPUESTOS		836.317	6.930.868
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	2.008.000		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 6.124.933	\$ 836.317	\$ 6.930.868
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 29.883.067	\$ -836.317	\$ -6.930.868
FLUJO NETO	\$ 8.092.564	\$ 17.362.355	\$ 30.994.229
+ SALDO INICIAL	\$ 24.228.977	\$ 8.092.564	\$ 25.454.919
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 8.092.564	\$ 25.454.919	\$ 56.449.148

Fuente: Simulador financiero CCB

6.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

Para el análisis de la rentabilidad del proyecto, se analiza su viabilidad financiera de acuerdo a tres indicadores, siendo el VPN, la TIR y el periodo de recuperación de la inversión. Con base a estos indicadores, concluimos que el proyecto es viable de acuerdo a los siguientes datos:

6.2.1 Valor presente neto (VPN)

De acuerdo a la TIO del 16%, el proyecto arroja un VPN de \$3,728.097, lo que significa que al invertir en este proyecto se requieren 4 millones adicionales.

6.2.2 Tasa interna de retorno

El proyecto arroja una rentabilidad del 21,05% promedio anual.

6.2.3 Periodo de recuperación de la inversión

De acuerdo a la suma de \$40, 413,150 por utilidades en los tres primeros años y a la inversión inicial de \$38.0008.000, concluimos que la inversión se recupera en el tercer año.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (2013). Recuperado el 09 de 12 de 2016, de Datos macro:
<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>
- Aktiva servicios financieros. (2015). *El procesamiento y conservación de frutas. En Colombia*. Estudio sectorial, Medellín.
- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas. (Mayo de 2015). *Asis*. Recuperado el 11 de 2016, de <http://acis.org.co/portal/content/industria-de-alimentos-en-colombia-impulsa-su-crecimiento-con-aplicativos-m%C3%B3viles>
- Belalcázar Cifuentes, D. M. (2011). *Determinantes sociales de la alimentación y percepción de alimentación saludable en familias de estratos 4, 5 y 6 de la localidad de chapinero de Bogotá D.C.* Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Combariza, J. A. (2013). *Perfil nacional de consumo de frutas y verduras*. (M. Protecc), Bogotá.
- Corabastos. (31 de 12 de 2013). *Corabastos*. Recuperado el 8 de 12 de 2016, de <http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/prueba.php>
- Corabastos. (2016). *Boletín Diario de Precios*. Bogotá. Recuperado el 14 de 12 de 2016, de Corabastos:
<http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/BoletinDescarga.php>
- Financieros, A. S. (2015). Recuperado el 2016, de Aktiva: aktiva.com.co
- Flórez Flórez, J. G. (2015). *Análisis de consumo de los alimentos funcionales. Exploración de percepción de producto, marca y hábitos de consumo a partir de los cereales light*. Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano., Bogotá.
- Granados Ruiz, C. (01 de 11 de 2014). *La Republica*. Recuperado el 11 de 2016, de http://www.larepublica.co/prep%C3%A1rese-para-exportar-frutas-y-verduras-los-pa%C3%ADses-de-la-uni%C3%B3n-europea_197271
- Herrera Mora, C. S. (2013). *Inteligencia de Mercado-Oportunidades Sectoriales*. PROPAÍS.

- Invest in Bogotá. (6 de 10 de 2015). *investinbogota.org*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de <http://es.investinbogota.org/noticias/el-mercado-de-bebidas-y-alimentos-en-bogota-y-colombia-continua-creciendo-de-forma>
- Minagricultura. (13 de 07 de 2015). Recuperado el 11 de 10 de 2016, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-Colombia-35-de-las-personas-no-consumen-frutas-y-70-hortalizas-.aspx>
- Polo Bastardés, F. O. (2013). *Estudio de mercado. El sector de la alimentación en Colombia 2013*. Estudio de mercado, ICEX, Bogotá. Recuperado el 10 de 11 de 2016, de ICEX: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4694191.html?idPais=CO>
- PROCOLOMBIA. (2015). Recuperado el 11 de 2016, de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-datos-que-desconocia-para-exportar-frutas-europa>
- Ricardo, M. A. (14 de 04 de 2014). Recuperado el 07 de 12 de 2016, de <http://www.revistapym.com.co/noticias/resvita-pym/estudio-revela-habitos-consumo-desayuno-bogotanos>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2009). Recuperado el 15 de 10 de 2016, de SDP: www.sdp.gov.co
- Secretaria Distrital de Planeación. (2013). *Población, viviendas y hogares por estrato socioeconómico*. Subsecretaría de información y estudios estratégicos, Bogotá.
- Shopify. (9 de 9 de 2015). Recuperado el 28 de 09 de 2016, de <https://es.shopify.com/blog/51368517-5-tipos-de-marketing-digital-que-debes-conocer>
- Vásquez Rojas, C. (23 de Octubre de 2012). Recuperado el 11 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>