

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LONCHII ONCES NUTRITIVAS

TRABAJO DE GRADO EMPRENDIMIENTO

LINA MARÍA CORTÉS MURCIA
LUISA FERNANDA HERNÁNDEZ GODOY

BOGOTÁ, COLOMBIA

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LONCHII ONCES NUTRITIVAS

TRABAJO DE GRADO EMPRENDIMIENTO

LINA MARÍA CORTÉS MURCIA
LUISA FERNANDA HERNÁNDEZ GODOY

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, COLOMBIA

2018

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	9
RESUMEN EJECUTIVO	11
ABSTRACT	12
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	14
2.1 Datos generales de la empresa	14
2.2 Antecedentes del proyecto	14
2.2.1 El equipo emprendedor.....	14
2.2.2 Origen de la idea de negocio	15
2.3 Cronograma de Actividades.....	16
3. CONCEPTO DE NEGOCIO	17
3.1 Propuesta de valor.....	17
3.2 Modelo de negocio	18
3.2.1 Propuesta de Valor - Segmento de clientes	18
3.2.2 Canales.....	19
3.2.3 Relación con los clientes	19
3.2.4 Fuente de ingresos	19
3.2.5 Estructura de costos	20
3.2.5.1 Costos fijos	20
3.2.5.2 Costos variables	20
3.2.6 Recursos clave	20
3.2.6.1 Físicos	20
3.2.6.2 Intelectuales	21
3.2.6.3 Humanos	21
3.2.6.4 Financieros	21
3.2.7 Actividades clave:	21
3.2.8 Socios clave:	22
3.3 Orientación estratégica	22

3.3.1 Misión	22
3.3.2 Visión	22
3.3.3 Filosofía orientadora	23
3.3.3.1 Valores	23
3.3.3.2 Creencias.....	23
3.3.4 Imagen tangible	24
4. PRODUCTO	25
5. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	27
5.1 Descripción del entorno de negocios.....	27
5.1.1 Entorno Político	27
5.1.2 Entorno Económico	28
5.1.3 Entorno Social.....	28
5.1.4 Entorno Tecnológico	30
5.2 Descripción del mercado.....	31
5.2.1 Segmento objetivo.....	31
5.2.1.1 Clientes.....	31
5.2.1.2 Usuarios	32
5.2.2 Necesidades	32
5.2.2.1 De los niños.....	32
5.2.2.2 De los padres	33
5.2.3 Tamaño del mercado	33
5.3 Análisis de la competencia.....	34
5.4 Análisis DOFA	35
6. ESTRATEGIA DE MERCADEO	37
6.1 Mezcla de mercado.....	37
6.1.1 Producto	37
6.1.2 Precio	37
6.1.3 Distribución.....	39
6.1.4 Comunicación	39
6.2 Presupuesto de Mercadeo	39
6.3 Objetivos comerciales	41

6.3.1	41
6.3.2	41
6.3.3	41
6.3.4	41
6.3.5	41
6.3.6	42
6.4 Estimativos de ventas	42
6.4.1	42
6.4.2	42
6.4.3	42
7. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	42
7.1 Descripción técnica de productos y/o servicios.....	42
7.2 Localización y tamaño de la empresa	43
7.3 Procesos	44
7.4 Distribución de la planta	44
7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos	45
7.5.1 Almacenamiento:	46
7.5.2 Fabricación:	46
7.6 Programa de producción	47
7.8 Gestión de calidad	49
7.8.1 TOC (Teoría de las restricciones)	49
7.8.2 DBR (Drum Buffer Roper)	49
7.8.3 ISO 9001:2015	50
7.8.4 SQF	50
8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	51
8.1 Estructura organizacional	51
8.1.1 Áreas funcionales	51
8.1.1.1 <i>Administrativa y Financiera</i>	51
8.1.1.2 <i>Operativa y Logística</i>	51
8.1.2 Criterios de organización.....	51
8.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos	52

8.2 Estructura de personal	52
8.2.1 Política de contratación.....	52
8.2.2 Política salarial.....	53
9. PLAN ECONÓMICO	53
9.1 Plan de inversiones	53
9.1.1 Presupuesto de inversión fija.....	53
9.1.2 Presupuesto de capital de trabajo	54
9.2 Estructura de costos	54
9.2.1 Estructura de los gastos empresariales fijos	54
9.2.2 Presupuesto de costos operacionales fijos	55
9.2.3 Estructura de costos variables unitarios	55
9.2.4 Determinación del margen de contribución.....	56
9.3 Determinación del punto de equilibrio.....	56
10. PLAN FINANCIERO	57
10.1 Los estados financieros	57
10.1.1 El balance general proyectado a tres años	57
10.1.2 Estado de resultados proyectado a tres años	58
10.1.3 Flujo de caja proyectado a tres años.....	58
10.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	59
10.2.1 Valor Presente Neto.....	59
10.2.2 Tasa Interna de Retorno	60
10.2.3 Período de Recuperación de la Inversión	60
11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	60
12. BIBLIOGRAFÍA.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades, Curso emprendimiento avanzado.....	16
Tabla 2. Cronograma de actividades de Lonchii.....	17
Tabla 3. Funciones principales de los nutrientes	26
Tabla 4. Tamaño de mercado	33
Tabla 5. Tamaño del mercado COP.....	34
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo.....	35
Tabla 7. Matriz DOFA	35
Tabla 8. Comparación I mercados existentes.....	38
Tabla 9. Comparación II mercados existentes.....	38
Tabla 10. Presupuesto de Mercadeo	40
Tabla 11. Prototipo de Lonchera semanal.....	43
Tabla 12. Inversión inicial	53
Tabla 13. Necesidad del capital de trabajo	54
Tabla 14. Costos y gastos fijos empresariales (AÑO 1)	54
Tabla 15. Costos y gastos fijos operacionales (AÑO 1)	55
Tabla 16. Costos variables (AÑO 1).....	55
Tabla 17. Margen de contribución.....	56
Tabla 18. Punto de equilibrio	56
Tabla 19. Balance general proyectado a tres años	57
Tabla 20. Estado de resultados proyectado a tres años	58
Tabla 21. Flujo de efectivo	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo Lonchii.....	24
Figura 2. Diseño de empaques para productos sólidos	25
Figura 3. Flujograma de operaciones	44
Figura 4. Plano de distribución de planta opción 1	44
Figura 5. Plano de distribución de planta opción 2	45
Figura 6. Programa de producción de Lonchii	47
Figura 7. Organigrama Lonchii	52

GLOSARIO

Alimentos funcionales: Son alimentos que además de sus componentes nutricionales básicos, poseen otros beneficios para la salud, ayudando a reducir los riesgos de enfermedades.

Alimento no perecedero: Son alimentos que por su composición tienen una larga duración, además no se afecta de factores externos como la temperatura.

Alimento perecedero: Son los que inician su descomposición en un corto tiempo de su ciclo de vida. Estos se dejan afectar de factores como la temperatura, la humedad, la presión entre otros.

Business Model Canvas: Es una herramienta utilizada para diseñar e innovar estratégicamente modelos de negocio, que ayuda a describir la propuesta de valor del producto o de la empresa.

Densidad energética: Es la cantidad de energía o caloría por gramo de alimento.

Desnutrición: Es el consumo de alimentos insuficientes para suplir los requerimientos de energía alimentaria.

Diabetes: Es una enfermedad que se da cuando los niveles de glucosa en la sangre son muy altos.

Dislipidemia: Es una enfermedad que se presenta cuando hay altos niveles de concentración de lípidos en la sangre, causando infartos, derrames cerebrales, entre otras enfermedades cardiovasculares.

DOFA: Es una herramienta de análisis empresarial para la planeación estratégica, teniendo en cuenta un entorno interno y externo.

Fitness: Es un estilo de vida basado en una alimentación nutritiva y balanceada, junto con ejercicio continuo.

Gastritis: Es la inflamación de la mucosa gástrica, que es la capa que reviste el estómago protegiéndolo de la acidez.

Hipertensión: Es la elevación de la presión arterial de forma continua.

Heterodoxos: Diferente de las ideas o prácticas de una doctrina

MPC: Es una herramienta que compara las empresas de un sector, exponiendo sus fortalezas y debilidades relativas.

Malnutrición: Es el consumo ineficiente, desequilibrado o excesivo de macronutrientes esenciales para el crecimiento y desarrollo de las personas.

Nutrición: Es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo.

The Value Proposition Canvas: Es una herramienta que contrapone las necesidades del segmento con la proposición de valor.

RESUMEN EJECUTIVO

Lonchii es un emprendimiento que nace en el 2016, a raíz de un problema identificado en los hábitos alimenticios de los colombianos, reflejado en los índices de malnutrición, tanto por déficit, como por exceso de nutrientes, que resultan ser predisponentes para enfermedades que requieren de total atención. Gracias a la experiencia que tuvimos en nuestra etapa escolar, y a las opiniones actuales de terceros, como familiares y amigos; nos dimos cuenta de que una comida tan importante, como lo es la lonchera de los niños, no cumple con los requerimientos nutricionales adecuados para el desempeño óptimo del niño en sus actividades; la mayoría de las veces debido a que estas loncheras contienen una alta densidad energética, y carecen de otros nutrientes esenciales.

Es por esto que nace Lonchii con una propuesta distinta. Somos una empresa productora y comercializadora de loncheras listas, saludables y divertidas para niños en edad escolar. Nuestras loncheras se caracterizan por: garantizar un componente nutricional acorde a la edad de los niños, unos empaques y envases atractivos y sencillos de manipular, y la fácil adquisición de la misma por parte de los padres, ya que su entrega es semanal y a domicilio. Creemos en lo valioso que es el tiempo para todos, y es por esto que queremos que los padres inviertan el tiempo que normalmente gastan en la compra y preparación de la lonchera, en actividades más provechosas; y que los niños puedan consumir una lonchera completa de una manera más rápida, permitiendo que puedan dedicar una mayor parte del descanso para el juego, sin descuidar su alimentación.

Nuestro principal objetivo es generar un cambio en los hábitos alimenticios de los colombianos, desde edades tempranas, para garantizar mejores condiciones de salud a futuro para todos.

Palabras clave: Nutrición, niños, lonchera, escolar, salud, educación, desarrollo, padres, alimentación, diversión, balance, domicilio, innovación.

ABSTRACT

Lonchii is a business idea which was born in 2016 because of a problem identified in Colombians' feeding habits: alarming rates of malnutrition. Those are caused by both: nutritional excess and nutritional deficiency, which are ones of the leading causes of important diseases.

Thanks to our experience at school, and according to the current opinion of close parents, we realized that even though the school snack is an important meal, it hardly meets the nutritional requirements for child's growth and development. Most of the time, those snacks are just full of energy, but lack of other essential nutrients.

That is why Lonchii was born, with the aim of reducing Colombians' nutritional problems, starting with children, by making a change in their eating habits, to improve the quality of life for everyone.

Lonchii is a producer and marketer company of healthy, funny and ready to eat food for children. We guarantee the right nutritional components for children, an attractive and easy-to-use packaging, and an easy way to acquire the products through weekly delivery.

This latter aspect is because we know how valuable time is. We want parents to invest their time in more profitable activities, instead of going to the supermarket and preparing their children's lunchboxes.

Finally, we want kids to enjoy eating good food and to be educated about the importance of having a good lifestyle since kids.

Keywords: Nutrition, nutriment, health, healthy, well-being, kids, snacks, school, education, growth, parents, food, fun, balance, delivery, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de la Salud, la malnutrición infantil se debe a malos hábitos alimenticios, ya sea por el consumo en exceso de determinados nutrientes, que pueden causar obesidad; o lo contrario, la ausencia de nutrientes esenciales que pueden llevar a la desnutrición. Los niños con estos desórdenes alimenticios pueden adquirir enfermedades en su adultez como diabetes, hipertensión, gastritis, entre otras; que pueden ser determinantes en su calidad de vida.

En Colombia, una de cada tres muertes infantiles se debe a la desnutrición; y el 17,1% de niños en el país sufre de sobrepeso. Estas cifras son alarmantes, si pensamos en las consecuencias a futuro de estas generaciones, como los altos costos de salud y los bajos niveles de productividad.

Hoy en día estos índices han mejorado con respecto a hace algunos años, en gran medida debido a la tendencia saludable que existe actualmente. Esto último se puede evidenciar en la apertura de nuevas líneas de productos saludables en marcas tradicionales, como Colombina, con su marca Colombina 100%, y Alpina, con su línea Fitness.

Con lo anterior nos damos cuenta de que existe una oportunidad en este mercado, más exactamente en el segmento escolar, aún no explorado lo suficiente; puesto que la mayoría de productos saludables están enfocados en la población adulta, que además de preocuparse por su salud, se preocupa por su imagen. Sin embargo, los productos que se consiguen en el mercado se encuentran en presentación individual, no en conjunto, por lo tanto, a pesar de que se consuman algunos alimentos funcionales, estos se pueden desequilibrar con otros productos incluidos en la dieta, y esto se debe al desconocimiento por parte de los consumidores.

Este proyecto pretende generar un impacto en los hábitos alimenticios de los colombianos, a partir de la educación sobre alimentación nutritiva, y esto lo haremos en un primer momento con la lonchera infantil, que es una de las comidas más determinantes en el desempeño de los niños en sus diferentes actividades.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Datos generales de la empresa

Lonchii es una empresa de alimentos, que busca facilitar a los padres de niños en edad escolar (entre los 5 y 12 años) la tarea de adquirir y preparar la lonchera que sus hijos llevan al colegio. Lonchii ofrece una lonchera semanal, lista, nutritiva y divertida; garantizando a los padres un componente nutricional suficiente y equilibrado, esencial para el desarrollo y crecimiento de sus hijos; y a los niños una lonchera rápida, rica, y fácil de consumir. El canal de venta es directo, a través de domicilios el día domingo de cada semana del año escolar.

2.2 Antecedentes del proyecto

2.2.1 El equipo emprendedor

Lina María Cortés Murcia: Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad del Rosario, con técnico en Contabilización de Operaciones Comerciales y Financieras del Sena. Hace parte de los procesos de Dirección, Innovación y Finanzas del proyecto. Se caracteriza por ser comprometida, creativa, visionaria, y se distingue por su liderazgo en los trabajos en equipo.

Luisa Fernanda Hernández Godoy: Estudiante de Administración de Empresas y Administración en Logística y Producción en la Universidad del Rosario. Hace parte de los procesos de Dirección, Logística y Transporte del proyecto. Se caracteriza por ser comprometida, responsable, constante, y tener iniciativa en el desarrollo de proyectos.

Sara De Los Ríos: Estudiante de Nutrición y Dietética de la Pontificia Universidad Javeriana. Encargada del diseño nutricional de las loncheras, y de validar el contenido de la Fanpage.

Fortalezas del equipo: Tenemos las mismas expectativas frente al proyecto, y la especialidad de cada una complementa en gran medida el objetivo que queremos alcanzar. Todas estamos comprometidas, y tenemos una buena relación y comunicación.

2.2.2 Origen de la idea de negocio

Desde que estábamos en el colegio nos ha apasionado el emprendimiento, pues creemos que no hay nada más satisfactorio que poder materializar nuestros sueños a través de una empresa, en la que podemos generar impacto a la sociedad y aprender diferentes cosas importantes a nivel personal y profesional; como desarrollar y fortalecer habilidades y competencias. Sabemos que el trabajo del emprendedor no es fácil, pues necesita de grandes esfuerzos, constancia y disciplina, pero esto nos anima aún más a intentarlo. A nosotras nos interesa el sector de alimentos, especialmente la tendencia saludable, que busca mejorar las condiciones de salud y evitar la malnutrición tanto por déficit o por exceso, a través de un estilo de vida y alimentación más consciente. En un comienzo nos interesamos por el segmento de personas que padecen determinadas enfermedades, las cuales requieren una dieta terapéutica; y para quienes la oferta de alimentos, que se ajusten a sus necesidades, es muy limitada. Luego nos llamó la atención todo lo relacionado con loncheras y refrigerios, pues es una comida importante para todas las personas, pero que lamentablemente no es bien valorada por muchos. Esta idea de las loncheras la pensamos en diferentes segmentos, de acuerdo a las edades; y finalmente decidimos enfocarnos en la población escolar, pues es una etapa crítica para lograr un crecimiento y desarrollo adecuado, además de crucial para la adquisición de estilos y prácticas alimentarias saludables que determinarán su adultez.

Este proyecto nació por intuición empírica, de una necesidad identificada en nuestras vidas, desde que estábamos en el colegio. Nuestros padres siempre tuvieron la intención de brindarnos una alimentación nutritiva, sin embargo, no contaban con el tiempo para preparar la lonchera en casa, y resolvían esto comprando los productos listos y ultra procesados que ofrecen los supermercados. Además, la oferta del colegio era muy limitada y la mayoría de veces

consumíamos productos con una alta densidad energética que pueden ser predisponentes para enfermedades. Sabemos que aparte de ser una experiencia personal, es algo común a muchas familias, sobre todo aquellas en las que los papás no disponen del tiempo suficiente para alistar una lonchera equilibrada, sino que compran los productos de más fácil acceso (supermercados o tiendas de barrio) sin detallar qué tan beneficiosos o perjudiciales pueden ser para sus hijos.

Está comprobado que el rendimiento académico y el nivel de energía de los niños depende de su alimentación, por lo tanto nos motiva poder trabajar en un proyecto en beneficio de los niños, que contribuya a unas mejores condiciones de salud, no solo en esta etapa, sino en su adultez.

2.3 Cronograma de Actividades

Tabla 1. *Cronograma de actividades, Curso emprendimiento avanzado*

Curso Emprendimiento Avanzado	
<i>Sesión</i>	<i>Fecha</i>
Modelo de Negocio	16 de Septiembre de 2017 (8 am - 12pm)
Modelo de Negocio	20 de Septiembre de 2017 (5 pm - 8 pm)
Mercado	29 de Septiembre de 2017 (5 pm - 8 pm)
Mercado	30 de Septiembre de 2017 (8 am - 12 pm)
Operativo/Administrativo	21 de Octubre de 2017 (8am - 12 pm)
Financiero	28 de Octubre de 2017 (8am - 2 pm)
Capital Inteligente	1 Noviembre de 2017 (5:30 pm - 7:30 pm)
Capital Inteligente	8 Noviembre de 2017 (5:30 pm - 7:30 pm)

Fuente: Centro de Emprendimiento, Universidad del Rosario.

Tabla 2. *Cronograma de actividades de Lonchii*

Cronograma de Lonchii	
<i>Sesión</i>	<i>Fecha</i>
Ideación	2 de Noviembre de 2017 (9 am - 11 am)
Análisis del Mercado	9 de Noviembre de 2017 (9 am - 11 am)
Análisis del Mercado	16 de Noviembre de 2017 (9 am - 11 am)
Diseño de Prototipos	23 de Noviembre de 2017 (9 am - 11 am)
Diseño Nutricional	30 de Noviembre de 2017 (9 am - 11 am)
Presentación de la Empresa (Lonchii)	7 de Diciembre de 2017 (9 am - 11 am)
Definición de Objetivos	18 de Enero de 2018 (9 am - 11 am)
Definición de Propuesta de Valor	25 de Enero de 2018 (9 am - 11 am)
Definición de Modelo de Negocio	1 de Febrero de 2018 (9 am - 11 am)
Identificación de Recursos y Actividades Clave	8 de Febrero de 2018 (9 am - 11 am)
Orientación Estratégica	15 de Febrero de 2018 (9 am - 11 am)
Validación de la Lonchera	22 de Febrero de 2018 (9 am - 11 am)
Estrategia de Mercadeo	1 de Marzo de 2018 (9 am - 11 am)
Estrategia Operativa	8 de Marzo de 2018 (9 am - 11 am)
Estrategia Administrativa	15 de Marzo de 2018 (9 am - 11 am)
Plan Económico	22 de Marzo de 2018 (9 am - 11 am)
Plan Financiero	29 de Marzo de 2018 (9 am - 11 am)
Plan Financiero	5 de Abril de 2018 (9 am - 11 am)
Aspectos de Legalización y Constitución	12 de Abril de 2018 (9 am - 11 am)

Fuente: Elaboración propia.

3. CONCEPTO DE NEGOCIO

3.1 Propuesta de valor

Lonchii es una empresa que ofrece loncheras listas, nutritivas y divertidas para niños en edad escolar (5 a 12 años), garantizando a los padres el componente nutricional adecuado para el

desarrollo y crecimiento de su(s) hijo(s), y a su vez la tranquilidad de que sus hijos aceptan la mayoría de los productos por su tamaño, diseño, color, textura y sabor.

A diferencia de la competencia, Lonchii se preocupa por tres cosas esenciales: que la lonchera sea nutritiva, que sea consumida por el niño por gusto y no por obligación o presión de sus padres, y que la entrega no demande mucho tiempo. En el mercado, la mayoría de productos atractivos para los niños no son los más nutritivos, pues son ricos en azúcar y grasas, los cuales dependiendo de la calidad y de la cantidad pueden ser perjudiciales.

Queremos cambiar el concepto negativo que tienen algunos niños de los productos saludables, pues normalmente los padres los premian (la mayoría de las veces con dulces) cuando consumen alimentos como frutas, verduras y lácteos, principalmente. Lo ideal es que los consuman con agrado, y no detrás de un incentivo. Lonchii no pretende venderles a los niños un producto “nutritivo”, sino un producto que contiene lo necesario para optimizar la energía de ellos y favorecer su rendimiento en el estudio y el juego.

Vamos a manejar el Concepto del Arcoíris (*Ver Anexo), donde cada color representa un nutriente esencial en la lonchera, que será propio de cada empaque, con la finalidad de que los niños a diario sean conscientes de que deben consumir y completar todo el arcoíris para ser más grandes, fuertes e inteligentes.

3.2 Modelo de negocio

Haciendo uso de las herramientas *Value Proposition Canvas* (*Ver Anexo) y *Business Model Canvas* (*Ver Anexo), la descripción detallada del modelo de negocio de Lonchii es la siguiente:

3.2.1 Propuesta de Valor - Segmento de clientes

Ver 2.1.

3.2.2 Canales

Nuestro canal de venta es a través de domicilios. El proceso consiste en la solicitud mediante la Fanpage (más adelante página web) o WhatsApp de la lonchera semanal (cinco diarias). La comunicación del cliente con nosotros debe ser con anticipación, a más tardar el viernes anterior al día de entrega estipulado, que es el domingo de cada semana.

3.2.3 Relación con los clientes

La idea de vender directamente a los clientes, y no a través de un distribuidor, es con la finalidad de garantizar una cercanía con el mismo. Nos comunicaremos con el cliente entre el viernes y sábado anterior al día del domicilio, para acordar la hora de entrega de la lonchera; así mismo se buscará una retroalimentación de la lonchera consumida la semana inmediatamente anterior, con el objetivo de entender el nivel de aceptación de la lonchera por parte de sus hijos. Como estrategia de fidelización con los clientes, manejaremos dos líneas de productos: la lonchera semanal básica, que tendrá el precio estándar; y el paquete de loncheras, que incluye la de cuatro semanas con un descuento del 10%.

También entendemos que para garantizar una correcta alimentación no es suficiente la lonchera, es muy importante que las demás comidas estén balanceadas. Es por esto que a través de la Fanpage vamos a publicar menús sugeridos, que los padres podrán tener en cuenta en casa como guía para las demás comidas del día.

3.2.4 Fuente de ingresos

Los ingresos de Lonchii provienen en su mayoría de las loncheras vendidas directamente a los clientes. Las opciones de pago que ofrecemos a los clientes son: a través de una consignación o pago contra entrega el día domingo. Para facilitar el pago semanal de la lonchera, de acuerdo a las necesidades de los clientes, podrán cancelar por anticipado las loncheras que deseen adquirir.

3.2.5 Estructura de costos

Los costos en que se incurre para la fabricación y comercialización de las loncheras son:

3.2.5.1 Costos fijos

Arrendamiento de la bodega, salarios del personal, honorarios, gastos de mercadeo, y transporte.

3.2.5.2 Costos variables

Insumos o materia prima, y gastos varios.

3.2.6 Recursos clave

Para cumplir con la propuesta de valor, son necesarios diferentes recursos:

3.2.6.1 Físicos

- Es necesaria una bodega para almacenar, producir y transformar los insumos y productos terminados.
- Además, dos máquinas. Una para empacar los alimentos sólidos y secos, como maní, arándanos, galletas, etc.; y otra para envasar los líquidos.
- También muebles y equipos requeridos para el procesamiento y embalaje de las loncheras, como una mesa en acero inoxidable, canastillas, cortadores, moldes, entre otros.

3.2.6.2 Intelectuales

- Se requiere de un experto para la adecuación de nutrientes de las loncheras otorgadas. En este caso, Sara De Los Ríos; nuestra nutricionista, es quien presta este servicio.
- La marca Lonchii, y el diseño particular de los empaques y envases. Los empaques de los alimentos sólidos son los mismos, solo cambia el color de acuerdo al concepto del Arcoíris. Así mismo, los envases de los líquidos son similares. Lo anterior, en busca de estandarizar el tamaño semanal de la lonchera, para facilitar la logística, y que también los niños consuman una cantidad promedio en su lonchera.

3.2.6.3 Humanos

- Hay un operario de bodega, quien se encargará del manejo de las máquinas empacadoras.
- Lina y Luisa estarán encargadas de diferentes actividades administrativas y operativas.
- Sara de los Ríos se encargará del diseño nutricional de las loncheras.
- Hay un mensajero, bajo un contrato de prestación de servicios, que se encargará de los domicilios.
- Hay un diseñador encargado de los empaques y la imagen corporativa de la empresa.

3.2.6.4 Financieros

- Se requiere de una inversión inicial para adquirir los activos fijos.
- Se necesita un capital de trabajo para empezar la actividad.

3.2.7 Actividades clave:

- Abastecimiento de insumos, para procesar o empacar.
- Producción y procesamiento de frutas y sándwiches.

- Empaque de los diferentes productos.
- Distribución de las loncheras (dominical).
- Contacto de los padres con nosotros.
- Solicitud de la lonchera.
- Selección diaria de la lonchera por parte de los padres y los niños, teniendo como referencia el *Concepto Arcoíris* (*Ver Anexo).

3.2.8 Socios clave:

- Nutricionista, encargada del componente nutricional de las loncheras.
- Proveedores de alimentos listos, y de otros insumos.
- Prestador del servicio de domicilio.
- Diseñador.

3.3 Orientación estratégica

3.3.1 Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de loncheras nutritivas para niños en edad escolar (5 a 12 años), que garantiza a los padres el fácil acceso a productos seleccionados por nutricionistas; y fácil consumo a los niños, contribuyendo al desarrollo, crecimiento y mejor desempeño en sus actividades escolares y deportivas, a través de una alimentación balanceada.

3.3.2 Visión

Ser en el año 2022 la empresa pionera y líder en ventas de loncheras nutritivas a domicilio en Colombia, caracterizada por la calidad de sus productos, con adecuado aporte energético y de nutrientes, y el excelente servicio al cliente; siendo la opción preferida por los niños y sus padres.

3.3.3 Filosofía orientadora

3.3.3.1 Valores

Cumplimiento: Nos caracterizamos por la entrega a tiempo de las loncheras semanales.

Calidad: Buscamos superar las expectativas de los clientes, garantizando productos frescos, y en condiciones adecuadas en la puerta de la casa de los clientes.

Confianza: Nuestras loncheras están respaldadas por el aval de nutricionistas expertos.

Transparencia: Los beneficios que ofrecemos, son los que vendemos. Estamos en contra de las malas prácticas publicitarias (publicidad engañosa).

3.3.3.2 Creencias

En Lonchii creemos que la buena alimentación en la niñez, garantiza unas mejores condiciones de salud física y mental en la adultez. Por eso queremos contribuir al bienestar de nuestras próximas generaciones, ya que es más fácil crear un hábito alimenticio consciente y saludable desde edades tempranas, y no cuando ya se han adquirido hábitos durante muchos años.

Creemos que podemos cambiar la percepción que tienen muchos colombianos (niños y adultos) frente a los productos saludables, como las frutas y verduras; quienes los consideran poco agradables, y por lo tanto en algunas ocasiones recurren a un incentivo para ser consumidos, olvidando la cantidad de vitaminas y minerales que contienen este grupo de alimentos. También creemos que las buenas prácticas adquiridas por estos niños, probablemente serán replicadas en un futuro en sus hogares y en las generaciones siguientes.

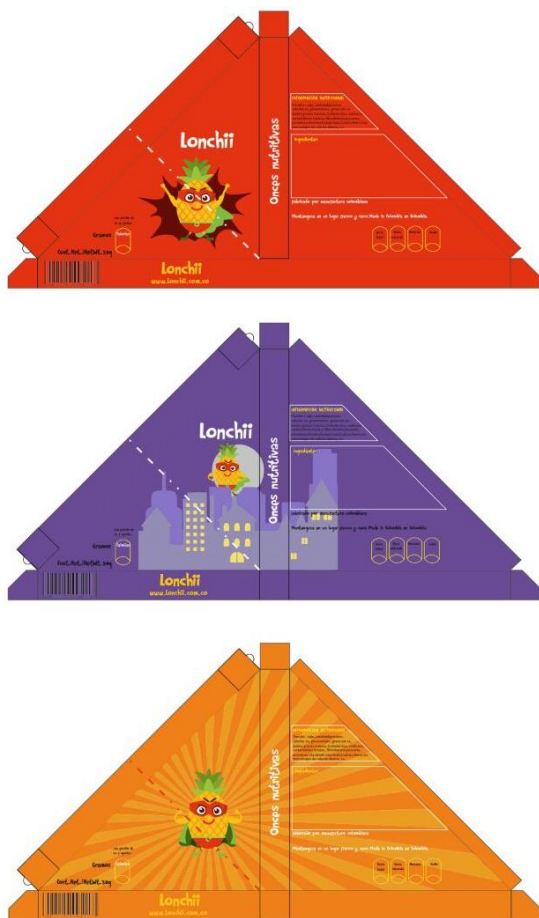
3.3.4 Imagen tangible

Figura 1. *Logo Lonchii*



Fuente: Elaboración propia. Herramienta Logojoy.

Figura 2. *Diseño de empaque para productos sólidos.*



Fuente: Elaboración Mónica Godoy (Diseñadora Industrial).

4. PRODUCTO

Lonchii es una lonchera semanal, conformada por 15 productos para los cinco días de la semana escolar. La lonchera de cada día se caracteriza por contener los nutrientes necesarios para una alimentación equilibrada (proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas, minerales, agua). Las cantidades manejadas para cada empaque o envase responden a la sugerencia dada por los nutricionistas, según las recomendaciones de energía y nutrientes que necesitan en este ciclo vital, el escolar.

Queremos que los niños creen conciencia de los alimentos que consumen en la lonchera, mediante el concepto del Arcoíris (*Ver Anexo). Cada color representa un nutriente esencial y estará plasmado en los diferentes empaques y envases, con la finalidad de que los niños, con ayuda de sus padres, seleccionen la lonchera de cada día, teniendo en cuenta las combinaciones de productos propuestas por Lonchii, que sugieren principalmente no repetir un color en un mismo día. Es importante aclarar que el nutriente que representa cada color hace referencia al de mayor presencia en dicho producto, pero que seguramente contiene en una menor proporción otros nutrientes.

Según la FAO, las funciones principales de los nutrientes esenciales son:

Tabla 3. *Funciones principales de los nutrientes*

Nutriente	Descripción
Grasas	Las grasas forman parte de la estructura celular de todos los tejidos, y de algunas hormonas. Además ayudan en la absorción de vitaminas liposolubles, y son fuente de energía almacenada
Minerales y Vitaminas	Energía. Son la principal fuente de energía para los órganos y contribuye a un mejor rendimiento físico. Regulador o de apoyo. Los minerales hacen parte de la estructuración de muchos tejidos, y contribuyen a un adecuado estado de salud y funcionamiento del organismo. El consumo de vitaminas es vital, pues su carencia provoca enfermedades. Estas últimas son necesarias para realizar reacciones metabólicas y permitir un adecuado funcionamiento de los órganos, además algunas son antioxidantes.
Agua	Hidratación. Conformar alrededor del 60% del peso, permite el transporte de nutrientes. Es buena para la digestión y evita enfermedades urinarias y renales.

Proteínas	Crecimiento. Las proteínas contribuyen en la estructuración de los tejidos del cuerpo, y por ende aportan al crecimiento y desarrollo corporal de los niños. Producen enzimas digestivas y metabólicas, y son un constituyente esencial de hormonas como la insulina.
Carbohidratos	Energía. Son la principal fuente de energía para los órganos y contribuye a un mejor rendimiento físico.

Fuente: Datos FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación). Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Descripción del entorno de negocios

5.1.1 Entorno Político

Los desarrollos teóricos en torno al crecimiento económico, más o menos heterodoxos, han enfatizado en la importancia del capital humano (Mincer, 1981), así como en las decisiones políticas (Nordhaus, 1975), para entender el por qué un país crece más que otro. La implementación de políticas públicas tendientes a fortalecer el aparato productivo del país requiere, necesariamente, una matriz de impacto que incorpore opciones atractivas de financiación, así como de investigación y desarrollo. Bajo esta premisa, las elecciones políticas próximas deberían incorporar elementos de juicio que vayan más allá de los ideológicos.

Según la OMS, la tendencia actual a la malnutrición no se debe solo al comportamiento del niño, sino también al entorno cultural, social y económico; así como aquel relacionado con la

implementación de políticas agrícolas, educativas, y del procesamiento de alimentos, entre otros.

La malnutrición hoy en día se está convirtiendo en un problema cada vez más fuerte, no solo del sector público, sino del privado, debido a una cultura sedentaria con alimentación desequilibrada. Es un problema ya que genera mayores costos en: salud (tratamientos, medicamentos, exámenes); educación pública, puesto que el bajo rendimiento y déficit de atención conlleva a la repetición del año escolar, que resulta ser una pérdida de recursos; y costos de productividad, dado que los bajos niveles de escolaridad equivalen a una disminución del capital humano en la sociedad. (Programa Mundial de Alimentos, 2017)

5.1.2 Entorno Económico

El cambio en los hábitos alimenticios en Colombia ha impulsado un crecimiento en el sector de alimentos y bebidas saludables. “Se estima que la categoría, como una sola, puede llegar a representar el 10% del consumo anual de alimentos y bebidas procesados, es decir, cerca de USD2.100 millones al 2018” (Procomer, 2016).

Empresas como Colombina, al entender que los consumidores están demandando productos con una carga reducida de azúcar, libres de colorantes y saborizantes, han incursionado en este nuevo mercado, a través de líneas de productos más saludables, como lo es “Colombina 100%”. César Caicedo, presidente de esta compañía, señala que “este mercado de productos con beneficios mueve alrededor del 20% del consumo de alimentos en el país y crece 10% anual, el doble de lo que registra el conjunto de la industria”. (Procomer, 2016).

Colombia es un país de emprendedores. Al menos las cifras de empleo por cuenta propia (43,3%, fuente GEIH febrero), ya sean formales o informales, sustentan esa afirmación. Uno de los grandes desafíos que el país no ha logrado superar es el de la generación de valor agregado en la cadena productiva; por lo tanto, en el entender de este trabajo, se vislumbra una oportunidad importante conforme se logren capturar elementos diferenciadores e innovadores.

5.1.3 Entorno Social

Los gustos y preferencias tienden a cambiar en el tiempo, algunos productos que eran demandados con mayor frecuencia ahora son reemplazados por otros, que satisfacen con mayor éxito las necesidades de las personas. Una de las razones principales son las tendencias y la moda, que influyen directamente en el comportamiento de las personas. En los últimos años se ha evidenciado una tendencia al consumo de alimentos más consciente, donde el componente nutricional de los alimentos ha adquirido más importancia, y del mismo modo, la preferencia por los alimentos orgánicos y naturales. Sin embargo, esta tendencia ha impactado más a la población adulta que a la infantil.

En Colombia la mayoría de niños que sufre de obesidad o sobrepeso es debido a una mala nutrición, inactividad física y aumento de ambientes obesogénicos. De igual manera a nivel mundial los niños que se encuentran en el colegio han aumentado las tasas de sobrepeso sin importar el estrato social.

En la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional del 2010 se obtuvieron los siguientes datos: uno de cada cuatro niños entre los 5 y 8 años no consume lácteos muy seguido, mientras los de nueve años reportan un alto consumo de embutidos semanalmente, además los niños y niñas por encima de los cinco años consumen el 24,5% de comidas rápidas a la semana, y los de 9 a 13 años han aumentado su consumo de bebidas gaseosas, refrescos, y paquetes.

En el 2005 la misma Encuesta Nacional obtuvo que los niños hasta los trece años ingieren en su mayoría carbohidratos, luego proteína, y bajos niveles de verduras, y que no han tenido variación en los últimos años donde se realizó la encuesta.

Por otro lado está la desnutrición infantil que también ha tomado relevancia en nuestro país. 38.500 niños en el 2010 padecían de desnutrición, causada por una deficiente ingesta de nutrientes, que muchas veces generaba diferentes enfermedades que llevaban a la muerte a estos infantes.

Según la Organización Mundial de la Salud, la mala forma de alimentación, como elegir productos no adecuados para los niños, o no percatarse de que haya ingerido lo suficiente para su día conllevan a una malnutrición. Los niños con sobrepeso tienden a seguir con estos desordenes hasta su adultez, en la cual puede adquirir enfermedades como la diabetes, gastritis, hipertensión, dislipidemias y enfermedades cardiovasculares, pero pueden prevenirse si se cuidan desde temprana edad. (OMS, 2016)

La UNICEF, expresa que los infantes consumen una gran cantidad de alimentos con niveles de energía muy altos, pero que no son lo suficiente en nutrientes esenciales. Por eso los encargados de los niños deben velar porque la calidad de alimentos consumidos sean los más adecuados, y que vayan acompañados de actividad física.

En Colombia se ha encontrado que la elevada ingesta de grasa, y la importancia sobrevalorada de los carbohidratos que son de origen vegetal, la falta de noción sobre índices nutricionales, y culturalmente una mala distribución de la comidas ha llevado a que se aumenten los casos de mala alimentación en el país (Barrial Martínez & Barrial Martínez, 2011).

En los adultos se pueden apreciar los hábitos dichos anteriormente, muy difíciles de cambiar y que se van transmitiendo hacia los niños, además de que ellos son los encargados de la compra de alimentos, y cocción, algunas veces, pero que no son correctas.

También hay que tener en cuenta que los entornos en los cuales se desarrolla el niño, como la casa y el colegio, afectan la forma en que se alimenta, pues se ve influenciado directamente por los hábitos alimenticios de sus familiares y compañeros. La pérdida de tradiciones como comer en familia, o el cambio de costumbres donde los papás están más ocupados, y la preferencia por productos procesados han hecho que hoy en día tomen más relevancia las diferentes tendencias que hay, como la Fitness; esta última tiene como objetivo lograr que las personas se sientan mejor tanto física como psicológicamente, a través de la actividad física y de ciertos hábitos alimenticios. En los últimos años, debido al poder de los influenciadores (personas poderosas en las redes sociales, como: famosos, youtubers y cantantes) un considerable número de personas finalmente se está preocupando por su salud y condición física. Sin embargo, la tendencia está dejando de lado la nutrición, que es la parte más importante, y se está enfocando más en los objetivos físicos y corporales de las personas.

5.1.4 Entorno Tecnológico

El comercio electrónico es una realidad. En Colombia ha tenido gran acogida en los últimos años, tanto así que se creó la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), Entidad que tiene como Visión “posicionar al comercio electrónico como un canal estratégico para el crecimiento empresarial y de la economía”.

Desde hace unos años el mercadeo ha tenido una transición del mercadeo tradicional al digital, debido a la cada vez mayor adquisición de dispositivos electrónicos. “El mercado de teléfonos inteligentes ha crecido 1.333 por ciento en los últimos cinco años, lo que lo ha convertido en la forma más efectiva y personalizada para empresas y agencias de publicidad de comunicarse con sus consumidores las 24 horas del día, mediante mensajería de texto, redes sociales y aplicaciones” (García, 2015). “Disponer de un sitio web que se adapte al formato móvil, ofreciendo una experiencia simple y sin fricciones, se transformó en un requisito fundamental para las marcas que deseen conectar con ellos en sus momentos de intención” (Think with Google, 2017). El mercadeo digital se ha consolidado como un canal esencial para el contacto directo con el cliente, además que tiene mayores ventajas que el mercadeo tradicional como: llegar de forma más efectiva al mercado objetivo, mejor manejo del presupuesto, mayor acceso a información relevante de los clientes, y un contacto más cercano y real con ellos.

5.2 Descripción del mercado

5.2.1 Segmento objetivo

5.2.1.1 Clientes

Padres de familia o acudientes de niños en edad escolar (5 a 12 años), residentes en Bogotá, con un nivel socioeconómico medio – alto, partidarios de las tendencias, e interesados en una alimentación nutritiva para sus niños. Además, son personas que usualmente compran las onces de sus hijos en el supermercado, y no cuentan con el tiempo y conocimiento suficiente para diseñar la lonchera ideal de sus niños en casa.

5.2.1.2 Usuarios

Niños en edad escolar a quienes sus padres o acudientes envían lonchera al colegio. Son niños difíciles en la alimentación, a quienes les cuesta consumir algunos alimentos, y para quienes es importante el diseño de las cosas en el momento de su aceptación. Son niños que se dejan influenciar por sus amigos. Estos niños prefieren las comidas que no demanden mucho tiempo y sean fáciles de consumir.

¿Por qué es importante trabajar en este mercado?

La alimentación saludable se volvió tendencia en los últimos años, pero tiene un mayor enfoque en el Fitness (meta netamente física) que en la nutrición. Algunas veces un estilo de vida Fitness no le garantiza a la persona una alimentación saludable. Es importante inculcar la educación nutricional desde los más pequeños, pues alimentarse es y será siempre algo común a todos. Pocos se han enfocado en la lonchera de niños de estas edades, pues sabemos que es algo complejo, pero esto no significa que se deba seguir dejando a un lado. Aportar al menos a esta comida importante de los niños, puede generar grandes resultados en el desarrollo y crecimiento de ellos.

5.2.2 Necesidades

5.2.2.1 De los niños

- Atracción visual y gustativa de los alimentos que consumen.
- Consumo rápido y fácil de alimentos.
- Variedad en productos.

5.2.2.2 De los padres

- Garantizar una alimentación completa, equilibrada y suficiente para sus hijos.
- Que sus hijos consuman toda la lonchera, y no desperdicien ningún producto.
- No invertir tanto tiempo en la compra y preparación de una adecuada lonchera para sus hijos.

5.2.3 Tamaño del mercado

Teniendo en cuenta el Informe de Proyecciones de Localidades 2005 – 2030, de la Secretaría de Planeación de Bogotá, para los años 2018 y 2019 la población infantil estimada en las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Engativá y Teusaquillo; es la siguiente:

Tabla 4. *Tamaño de mercado*

		Usaquén		Chapinero		Engativá		Suba		Teusaquillo	
AÑO	Edad	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2018	05-sep	12293	11927	2790	2530	25897	24166	42145	39480	3028	2804
	oct-14	13417	12997	2706	2694	26889	25030	44870	42450	3318	3163
Subtotales		50634		10720		101982		168945		12313	
Total General	344594										
2019	05-sep	12061	11682	2721	2465	25515	23763	42400	39658	2951	2731
	oct-14	13160	12730	2638	2625	26486	24613	45132	42642	3233	3081
Subtotales		49633		10449		100377		169832		11996	
Total General	342287										

Fuente: Datos Secretaría de Planeación de Bogotá. Elaboración propia.

La población aproximada de niños entre los 5 y 14 años de edad en las localidades mencionadas anteriormente es de 344.594 para el 2018, y de 342.287 para el 2019. Queremos darnos a conocer en un comienzo en estas localidades, ya que la realidad socioeconómica de estos sectores se ajusta a la población objetivo de Lonchii. Adicionalmente, tomando como referencia los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada, se podría decir que

el 47% de la población objetivo estaría interesada en comprar loncheras para niños con los atributos que ofrece Lonchii.

Así las cosas, el tamaño del mercado en pesos colombianos es de: 23.166.000.000,00

Tabla 5. *Tamaño del mercado en COP.*

Número de personas	Frecuencia al mes	Precios	Tamaño del mercado
160.875	4	36.000	23.166.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis de la competencia

Teniendo en cuenta la investigación de mercados que realizamos mediante encuestas, entrevistas y consultas; en el mercado actual no existe una competencia directa para Lonchii, ya que ninguna empresa garantiza los tres factores esenciales que son nuestro valor agregado: un componente nutricional adecuado, productos fáciles de consumir para los niños, y entrega rápida de las loncheras, que no demande mucho tiempo para los padres. Sin embargo, es importante entender que existe una competencia indirecta, que analizamos a través de una matriz MPC, y que está representada principalmente por: los supermercados, las tiendas de barrio, los restaurantes escolares, y aquellas amas de casa o padres de familia que cuentan con el tiempo para preparar una lonchera casera a diario para sus hijos. Dicha competencia posee diversos factores que también inciden en la decisión de compra de la lonchera. A pesar de ello, ninguna de estas opciones alcanza los criterios ideales para una lonchera adecuada, ya que mientras unas se distinguen por ser excelentes en cierto factor, dejan de lado otro factor importante. Por ejemplo, en los supermercados se encuentran productos listos y fáciles de consumir, pero no garantizan un componente nutricional apropiado para el bienestar de los niños. Además, los padres tienen que gastar una parte considerable de su tiempo para escoger y cancelar la lonchera de sus hijos; tiempo que podría ser invertido en actividades más provechosas.

Teniendo en cuenta lo anterior, con Lonchii vemos una oportunidad en el mercado, con la que buscamos satisfacer no solo una necesidad o factor clave, sino darle un alto nivel de importancia a cada factor, sin sacrificar ninguno de estos. De esta forma queremos que la compra y consumo

de la lonchera sea una experiencia tanto para los padres, como para los hijos, que además deje de ser una actividad rutinaria y se convierta en una actividad agradable.

Tabla 6. *Matriz de Perfil Competitivo*

Factor clave		Lonchii		Supermercados		Tiendas de Barrio		Comida Casera		Restaurantes Escolares	
Factor clave	Ponderación	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado	Evaluación	Resultado
Variedad de productos	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Precios justos	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Componente nutricional	20%	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Nivel de confianza	15%	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Productos listos y fáciles de consumir	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Entrega rápida que no demande mucho tiempo	20%	4	0,8	1	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Nivel de satisfacción	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3
	100%		3,45		2,6		2,4		2,95		2,4

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Análisis DOFA

Tabla 7. *Matriz DOFA*

1. Contribuir en el crecimiento de los niños a través de una adecuada alimentación en su etapa escolar, facilitando a los padres la tarea de escoger una correcta lonchera; generando rentabilidad a los accionistas y un impacto positivo en los grupos de interés, a través de un crecimiento sostenible de la empresa.	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	1. Lonchii no incluye en sus loncheras marcas comerciales.	1. Lonchii es un nuevo concepto, enfocado tanto en el atractivo visual como en los componentes nutricionales.
	2. Lonchii por ahora no tiene reconocimiento en el mercado, y por lo tanto puede ser difícil crear confianza con el consumidor.	2. El diseño nutricional de las loncheras está validado por expertos.
	3. No contamos con conocimiento exacto de la demanda, que es relevante en la elaboración de las loncheras.	3. Lonchii maneja productos poco procesados.
		4. Lonchii se caracteriza por su facilidad, tanto de compra, como de consumo.
Oportunidades (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
A. No tenemos una competencia directa.	Estrategia de diferenciación: Tener excelentes proveedores, que garanticen calidad, sin dejar de lado el atractivo visual de los productos de la lonchera. (1, A)	Sugerir una lonchera rica, llamativa y equilibrada para cada día. (2, A)
B. Debido a la tendencia saludable existente hoy en día, podemos expandir nuestro mercado hacia el segmento de adultos.	A través de influenciadores que sientan afinidad con la tendencia saludable, y se sientan identificados con el concepto de Lonchii, se dará a conocer nuestra marca. (2, A)	Crear alianzas estratégicas con proveedores nacionales de productos naturales.(3, A)
	Estrategia de diversificación: Incursionar en un nuevo mercado (padres de familia), con nuevos productos (loncheras para la oficina), de acuerdo a sus necesidades. (3, B)	
Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
A. Entrada de nuevos competidores al mercado objetivo.	Integración vertical hacia atrás: Producir algunos productos para la lonchera, como los lácteos. (3, B)	Crear una alianza estratégica con una empresa de mensajería, para realizar entregas oportunas de las loncheras, garantizando el buen estado de las mismas durante el envío. (4, A, C)
B. La disponibilidad de productos y los costos de los mismos pueden ser muy variables, debido a que dependemos de proveedores.	Estrategia de posicionamiento: A través de patrocinadores, conocedores del tema, Lonchii puede mostrar opiniones que validen la calidad de sus productos. (1, 2, A, C)	Recibir retroalimentación de los clientes de la experiencia que han tenido con las loncheras, garantizando una mayor cercanía y confianza con los clientes, con la finalidad de que ellos sean partícipes en el diseño de las loncheras. (1, 2, 4, C)
C. Que la competencia indirecta actual, incursione en el mercado de productos saludables.		Manejar ciclos de vida cortos de los productos, garantizando mayor frescura, y menos componentes artificiales, que son perjudiciales para la salud de los niños. (2, 3, A, C)
D. Que el concepto no sea aceptado por una considerable cantidad de clientes potenciales.		

Fuente: Elaboración propia.

6. ESTRATEGIA DE MERCADEO

6.1 Mezcla de mercado

6.1.1 Producto

Ver punto 3.

6.1.2 Precio

A través de encuestas y entrevistas a aproximadamente 20 padres de familia y 30 niños, se realizó una investigación de mercados, con la que se llegó a las siguientes conclusiones:

- El precio que la mayoría de los padres (68,8%) usualmente están dispuestos a pagar por una lonchera tradicional es entre \$5.000 y \$7.000.
- El canal de venta preferido por los padres es: Domicilios (41,2%), seguido por Suscripción (35,3%).
- Adicionalmente, analizamos los precios de dos tiendas reconocidas en el mercado de productos saludables: Gastronomy Market, y Farmatodo. Calculamos un precio aproximado de una posible lonchera con los productos de estas tiendas (tres productos), que pueden ser bienes sustitutos a los ofrecidos por Lonchii.

Tabla 8. *Comparación I mercados existentes*

<i>Producto/Tienda</i>	<i>Gastronomy Market</i>	<i>Farmatodo</i>
Maní con pasas	\$ 1.550	\$ 3.100
Fruta liofilizada	\$ 2.700	\$ 3.200
Muffin/ponqué	\$ 2.550	\$ 2.200
Gomas gluten free	\$ 4.000	\$ 2.500
Yogur griego	\$ 4.750	\$ 2.900
Barrita de queso Mozzarella	\$ 3.100	\$ 2.200
Jugo en botella	\$ 3.900	\$ 5.100

Fuente: Datos Gastronomy Market y Farmatodo. Elaboración propia.

Tabla 9. *Comparación II mercados existentes*

<i>Producto/Tienda</i>	<i>Gastronomy Market</i>	<i>Farmatodo</i>
Maní + Fruta + Yogur	\$ 9.000	\$ 9.200
Muffin + Barrita Queso + Jugo	\$ 9.550	\$ 9.500
Fruta + Gomas + Yogur	\$ 11.450	\$ 8.600
<i>Promedio</i>	<i>\$ 10.000</i>	<i>\$ 9.100</i>

Fuente: Datos Gastronomy Market y Farmatodo. Elaboración propia.

Un factor importante para determinar los precios es entender los costos y gastos. Luego de calcular un costo promedio unitario, determinar los gastos, y estipular un margen neto de utilidad, se definió que el precio semanal de la lonchera es de: \$40.000; la cual incluye las cinco loncheras diarias de la semana escolar, y el domicilio en la puerta de la casa del cliente. Por otro lado, ofrecemos un paquete de loncheras para cuatro semanas, por un valor de \$144.000; es decir con un 10% de descuento. Adicional a esto, al ser partidarios de las buenas prácticas ambientales, el empaque del pedido consolidado de la semana será una caja de cartón, que tendrá un costo adicional para el cliente, y con la que se tiene planeada una logística inversa, para generar el menor impacto ambiental posible. En ese orden de ideas, el cliente cancela además de la lonchera, el empaque del embalaje, que podrá reutilizar en las próximas oportunidades, si así lo desea.

6.1.3 Distribución

El canal de distribución de las loncheras es a través de domicilios, servicio prestado por un mensajero el día domingo de cada semana. Para asegurar la entrega de la lonchera, el cliente debe comunicarse con Lonchii a más tardar el viernes anterior.

En un comienzo se tiene planeado vender solo en la ciudad de Bogotá. A su vez, se tiene proyectado a futuro vender las loncheras bajo un modelo de suscripción, donde se puedan ofrecer mayores beneficios a los clientes, con la finalidad de lograr mayor confianza y lealtad hacia Lonchii.

6.1.4 Comunicación

La comunicación de Lonchii con los clientes actuales y potenciales es a través de las redes sociales Facebook y WhatsApp, donde el cliente puede encontrar información de interés, como recetas, tips, y la descripción de las loncheras de la semana próxima.

Dentro del presupuesto de mercadeo, se tiene planeado contactar a influenciadores que tienen afinidad con la alimentación saludable, y con el concepto de Lonchii. Por ejemplo: Maleja Restrepo, Pautips, Daniela Vidal, entre otras, que se caracterizan por tener hijos o hermanos en edad escolar. Consideramos que esta es una manera más efectiva y económica de llegar a nuestro mercado objetivo, ya que nos hemos dado cuenta que muchas marcas han logrado posicionarse más rápido a través de estrategias digitales, que por medio de las tradicionales.

También creemos que los padres y los niños pueden recomendar a Lonchii mediante el voz a voz, en el momento en que conozcan el producto; alcanzando mayor participación en el mercado.

6.2 Presupuesto de Mercadeo

Para que Lonchii se dé a conocer en el mercado es trascendental una inversión en Marketing. Por lo anterior, hemos asignado un presupuesto para el primer año, que se planea utilizar así:

Tabla 10. *Presupuesto de Mercadeo*

INVERSIÓN EN MERCADEO PRIMER AÑO	
<i>Concepto</i>	<i>Monto de la Inversión</i>
Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)	780.000,00
Influenciadores	630.000,00
Eventos, ferias (emprendimiento, escolares, etc.)	750.000,00
Regalos de inauguración a los primeros clientes	240.000,00
Publicidad en revistas especiales para padres	250.000,00
<i>Total</i>	<i>2.650.000,00</i>

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que buscamos llegar a nuestro mercado objetivo de una manera más rápida y efectiva, decidimos disponer de un presupuesto para invertir en redes sociales e influenciadores, a través de publicidad en Facebook e Instagram; y de otorgar muestras de loncheras a personajes famosos con los que se identifican muchos padres de familia, y que tienen una cantidad representativa de seguidores. Estas personas agradecen públicamente los regalos que reciben, logrando así un mayor reconocimiento de dichas marcas. Además, esta estrategia de mercadeo es efectiva en la medida en que las personas actualmente confían más en la experiencia y recomendaciones personales de estas figuras públicas.

Nuestra estrategia publicitaria será implementada principalmente en Facebook. Los tres primeros meses haremos una inversión de \$80.000 mensuales, y de ahí en adelante de \$60.000 para el primer año.

También, nos interesa participar en diferentes ferias de emprendimiento y educación, que se realizan en lugares como Corferias, Socio Creativo y otros eventos privados, en donde los emprendedores tienen la oportunidad de exponer y dar a conocer sus ideas de negocio.

Además, asignamos un presupuesto para la semana en que se inaugure Lonchii, con la finalidad de regalar a los primeros 30 clientes unos botilitos para el agua, junto a las loncheras;

creando desde el principio un vínculo más cercano con los clientes, y recordación de marca por parte de los niños y de los padres.

Por último, también consideramos importante publicitar en revistas para padres porque sabemos que es un medio que muchos frecuentan, la mayoría de las veces con ánimo de aprender y resolver dudas de su rol como padres. Y uno de los temas trascendentales en la formación de los niños son los hábitos alimenticios; por ende sería otra forma de dirigirnos a una audiencia más segmentada.

6.3 Objetivos comerciales

6.3.1 Lograr fidelizar a más del 60% de los primeros clientes, generando acciones de recompra.

6.3.2 Incrementar el volumen de ventas en al menos un 10% para los primeros meses, gracias a la publicidad generada a través de influenciadores.

6.3.3 Ganar participación en al menos tres municipios cercanos a Bogotá, como Chía, La Calera, Cota, Mosquera, etc.; en los próximos dos años.

6.3.4 Crear alianzas con tiendas especializadas en alimentación saludable, como Gastronomy Market, con la finalidad de llegar a nuevos clientes, e incursionar en un nuevo canal de distribución.

6.3.5 Lograr certificaciones de calidad, a través de una mejora continua en los procesos de Lonchii, especialmente a través de la tecnificación en cada etapa de producción, con la finalidad de garantizar la mejor experiencia al cliente.

6.3.6 Ganar una participación en el mercado del 0.7% para el cierre del primer año; e incrementar el nivel de ventas en al menos un 15% anual para los primeros tres años.

6.4 Estimativos de ventas

6.4.1 Para el primer año esperamos vender en promedio 360 loncheras semanales, a excepción de los meses de vacaciones (dos al año), en los que esperamos se reduzca el nivel de ventas en máximo un 30%.

6.4.2 Los meses en que se espera un mayor nivel de ventas son los que involucran el año escolar. Sin embargo, esperamos contar con una participación importante en la lonchera de los niños, en las diferentes actividades que desarrollen en vacaciones.

6.4.3 Para el segundo año de funcionamiento se espera incrementar el nivel de ventas (en unidades) en un 15%, respecto al primer año.

7. ESTRATEGIA OPERATIVA

7.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

*Ver Punto 3.

Tabla 11. *Prototipo de Lonchera semanal*

Lonchera semanal			
	<i>Alimentos o preparación</i>	<i>Unidades</i>	<i>Componente nutricional</i>
Lonchera lunes	Maní Plaza El Restrepo	30 gr	Grasa
	Jugo natural Mandarin	Botella pet 250 ml	Vitamina, Agua
	Sandía	30 gr	Carbohidrato, Vitaminas, Minerales
Lonchera martes	Jugo natural Mandarin	Botella pet 250 ml	Vitamina
	Queso tipo doble crema semi-mozarella	30 gr	Proteína y carbohidrato, minerales
	Bocadillo	30 gr	Carbohidrato
	Uvas Corabastos	30 gr	Vitamina, minerales
Lonchera miércoles	Yogur natural Mykonos	Botella pet 250 ml	Proteína,
	Arándanos Plaza El Restrepo	30 gr	Carbohidrato, vitaminas
	Galleticas	30 gr	Carbohidrato, vitaminas
Lonchera jueves	Kumis casero Mykonos	Botella pet 250 ml	Proteína
	Quinoa Pop	30 gr	Carbohidrato
	Mango Tommy Cooratiendas	30 gr	Vitaminas, minerales
Lonchera viernes	Jugo natural Mandarin	Botella pet 250 ml	Vitamina
	Pan tajado fruticereal	30 gr	Carbohidrato
	Atún agua Alamar Makro	30 gr	Proteína, grasa
	Queso tipo doble crema semi-mozarella tajado	30 gr	Proteína
	Uchuvas	30 gr	Carbohidrato, vitaminas, minerales

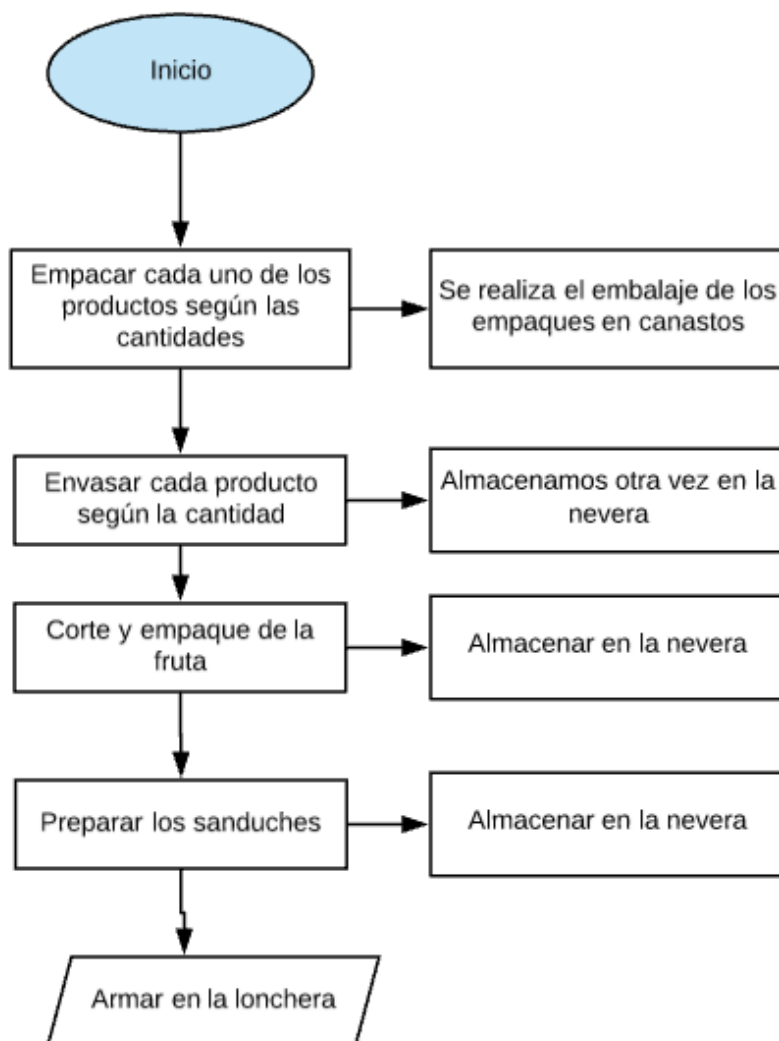
Fuente: Elaboración propia.

7.2 Localización y tamaño de la empresa

Lonchii está localizada en el barrio Galerías en una bodega de 17m2, en donde se realizan todos los procesos de abastecimiento, preparación, empaquetado, y envasado; además de la consolidación de las lonchera semanales, almacenamiento, y distribución.

7.3 Procesos

Figura 3. *Flujograma de Operaciones*



Fuente: Elaboración propia.

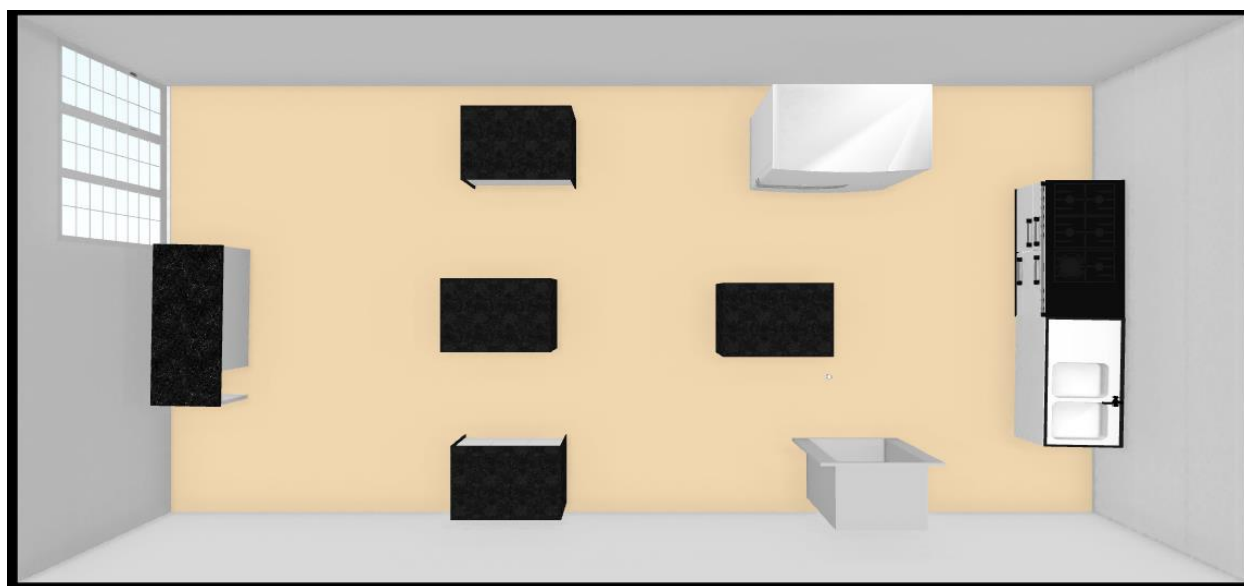
7.4 Distribución de la planta

Figura 4. *Plano de distribución de planta, opción 1*



Fuente: Elaboración propia. Herramienta Planner5d.

Figura 5. *Plano de distribución de planta. Opción 2.*



Fuente: Elaboración propia. Herramienta Planner5d.

7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Para las diferentes etapas en la producción de las loncheras semanales son necesarios algunos equipos y maquinarias, que serán mostrados a continuación:

7.5.1 Almacenamiento:

- Nevera: Para la conservación adecuada de las frutas, lácteos, jugos, y bebidas refrescantes.
- Estante: Para los productos secos, antes y después de empacarlos en sus unidades individuales es necesario tenerlos en un lugar donde no haya humedad, y estén lejos de cualquier factor que pueda dañarlos.
- Canastillas: Al momento de tener las loncheras finales es necesario almacenarlas según los pedidos encargados, para luego ser distribuidos a cada uno de los clientes.
- Sistema de inventarios: Debido al número de productos que vamos a utilizar, es necesario tener contabilizados, controlados y coordinados cada uno de estos, ya sea por medio de inventario de materia prima o inventario de producto terminado.

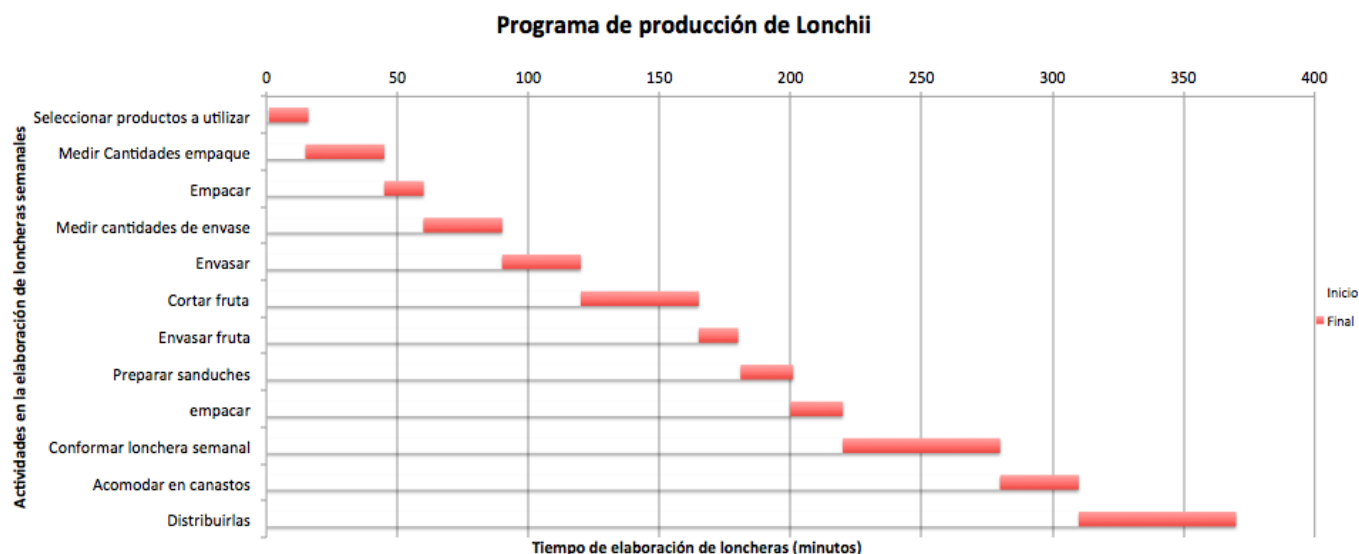
7.5.2 Fabricación:

- Máquina empacadora para snacks: Para estandarizar las cantidades adecuadas de cada empaque.
-
- Dosificadora doble pistón: Para envasar los productos líquidos en condiciones adecuadas de higiene y salubridad.
-
- Selladora y tapadora manual: Para garantizar unas condiciones óptimas del producto hasta que llegue al consumidor final.

7.6 Programa de producción

Mediante un diagrama de Gantt se puede mostrar el tiempo de dedicación que va a tener cada uno de los pasos en todo el proceso de producción de las loncheras. Esto nos va ayudar a planificar y programar adecuadamente la optimización de tiempos. Al igual podemos identificar, mediante la consecución de cada uno de los pasos de este proceso, cuál es la manera más fácil de terminar su elaboración y no hacerlo al mismo tiempo o de manera desorganizada, buscando garantizar las condiciones de higiene adecuadas de cada uno de los productos que se van a empacar y envasar.

Figura 6. *Programa de producción de Lonchii*



Fuente: Elaboración propia.

7.7 Plan de compras e inventarios

Para poder conformar cada una de las loncheras se necesitan de productos no perecederos y perecederos.

Buscando establecer un plan de orden de compra es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

1. Determinar qué tipo de producto es, si es no perecedero se debe realizar la orden a final del mes anterior para que sea entregado en los primeros días del mes requerido, pero si es perecedero debe ser realizado a principio de cada semana. Las cantidades de estos deben ser establecidas según los pronósticos de demanda proyectados para las loncheras semanales de Lonchii.
2. El lead time acordado con los proveedores que nos entregan las materias primas en el punto de fabricación, no debe exceder de 3 a 5 días, con política de compra de 30 días de pago.
3. Determinar el volumen de inventario de materia prima de manera mensual o semanal, según los requerimientos que se tengan para conformar las loncheras.
4. La obtención de alguna materia prima la tenemos que realizar nosotros, de manera personal, por lo cual, el tiempo de entrega es inmediato.

Para establecer un plan de inventarios hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. Se va a utilizar el método de valoración de inventarios PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), ya que los productos dentro de cada lonchera semanal deben ser los más frescos posibles.
2. Para el control de inventarios es necesario tener un sistema que pueda ir organizándolos, además que ayude al tercer punto del plan de orden de compra.

7.8 Gestión de calidad

Mantener los estándares de calidad más altos es un componente principal en Lonchii, en los valores que le ofrece a su mercado objetivo. Por esto vamos a aplicar lo siguiente:

7.8.1 TOC (Teoría de las restricciones)

Es la optimización de los procesos, en donde vamos a emplear la metodología de los cinco pasos de mejora continua:

- Identificar la restricción del sistema: en este caso, el paso dentro de la producción de loncheras que pueda realizarse de forma más eficiente.
- Explotar la restricción: Mirar qué soluciones podemos encontrarle sin utilizar dinero.
- Subordinar el sistema: Entrelazar todas las actividades de manera que ayuden a eliminar adecuadamente la restricción.
- Elevar la restricción: Hallar la manera de volver más productiva la solución hallada.
- Volver al paso 1: Si existe una nueva restricción en el proceso de Lonchii, evaluarla con los cinco pasos.

7.8.2 DBR (Drum Buffer Roper)

El cual busca el cuello de botella, genera una planeación y programación de la solución de este bajo los mecanismos de tambor, amortiguador y cuerda, alcanzando la mayor efectividad y logre un mismo ritmo en todo el proceso de elaboración de las loncheras.

1. Tener en cuenta el Plan decenal de salud pública 2012-2021, el cual habla de la inocuidad de los alimentos como garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor.
2. Aplicar las normas de sanidad del decreto 3075 de 1997, para la higiene de los alimentos en su manipulación.

Como objetivo a futuro queremos obtener estas dos certificaciones:

7.8.3 ISO 9001:2015

Alcanzar el sistema de gestión de la calidad, el cual nos va ayudar a gestionar y controlar la calidad de manera continua en todos los procesos que realice Lonchii, para poder alcanzar un desempeño y servicio sobresaliente, en donde se hará una evaluación de este constantemente.

7.8.4 SQF

Esta es la certificación de seguridad y calidad alimentaria de la SGS que es líder mundial en la inspección, verificación, y certificación; que se encuentra en Colombia también. Esta va a demostrar que Lonchii procesa, prepara y maneja productos alimenticios con los más altos estándares posibles.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1 Estructura organizacional

8.1.1 Áreas funcionales

Lonchii se va a organizar en dos áreas principales:

8.1.1.1 Administrativa y Financiera

Encargada de llevar a cabo los procesos estratégicos, las decisiones contables y financieras, la administración del personal, y además de ejecutar los planes comerciales y de mercadeo.

8.1.1.2 Operativa y Logística

Encargada de la optimización de procesos internos, el diseño, la transformación y embalaje de las loncheras, junto con el proceso de distribución y entrega del producto final. Además se encarga de las relaciones con proveedores, para el manejo de inventarios de materias primas y productos terminados.

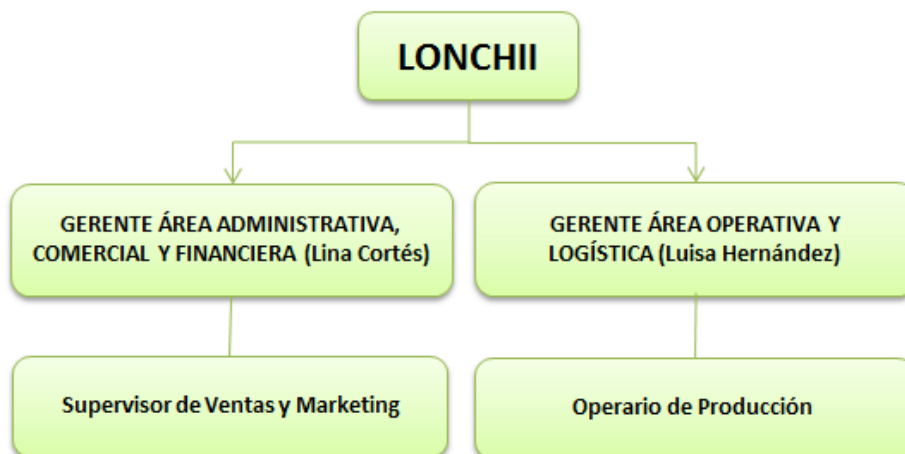
8.1.2 Criterios de organización

Lonchii es una empresa con una estructura horizontal, donde la opinión de todos es valiosa en la toma de decisiones, sin importar el cargo que cada uno desempeñe. Nosotras como jóvenes emprendedoras creemos en el trabajo en equipo, donde todas las áreas y procesos son

indispensables para cumplir con nuestro plan estratégico; y es por esto que tenemos la responsabilidad de que cada colaborador trabaje detrás del sueño de Lonchii.

8.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos

Figura 7. *Organigrama Lonchii.*



Fuente: Elaboración propia.

8.2 Estructura de personal

8.2.1 Política de contratación

Nuestro Recurso Humano será contratado a través de dos modalidades:

1. Contrato a término indefinido: Operario y Gerentes (Lina y Luisa).
2. Contrato por prestación de servicios: Mensajero, Diseñador y Nutricionista (Sara).

8.2.2 Política salarial

Para el primer año:

- El Operario y los Gerentes recibirán un SMMLV, con las prestaciones que ordena la ley.
- El Mensajero recibirá una retribución por día de \$40.000. Se pretende iniciar con la colaboración de dos mensajeros.
- La Nutricionista por la prestación de sus servicios recibirá unos honorarios mensuales de \$200.000.
- La Diseñadora recibirá unos honorarios por \$200.000 mensuales.

9. PLAN ECONÓMICO

9.1 Plan de inversiones

9.1.1 Presupuesto de inversión fija

Tabla 12. *Inversión inicial*

INVERSIÓN INICIAL (Equipos e Insumos)	
<i>Activo</i>	<i>Valor</i>
Mesón acero inoxidable	900.000,00
Empacadora para snacks	6.000.000,00
Dosificadora doble pistón	7.000.000,00
Selladora manual	200.000,00
Tapadora manual eléctrica	900.000,00
Nevera	5.500.000,00
Canastillas	102.000,00

Cuchillos y moldes	200.000,00
Registro Invima (Productos Riesgo Alto)	5.156.198,00
Gastos legales de constitución	295.500,00
Total	26.253.698,00

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

Para empezar a operar, Lonchii requiere, además de la inversión en Activos Fijos, de un capital de trabajo para la compra de materias primas y cubrimiento de los gastos fijos durante el primer mes, mientras genera un mayor flujo de caja.

Tabla 13. *Necesidad de capital de trabajo*

Inventario Final Loncheras	474.817,94
Costo de arrendamiento mensual de la bodega	600.000,00
Publicidad y mercadeo	300.000,00
Otros gastos mensuales	1.697.500,00
Total Necesidad de Capital de Trabajo	3.072.317,94

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Estructura de costos

9.2.1 Estructura de los gastos empresariales fijos

Tabla 14. *Costos y gastos fijos empresariales (AÑO 1)*

COSTOS Y GASTOS FIJOS EMPRESARIALES (AÑO 1)		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Honorarios Nutricionista	200.000,00	2.400.000,00
Honorarios Diseñador	200.000,00	2.400.000,00
Salario Gerente + Factor Prestacional	1.094.800,00	13.137.600,00

Honorarios Contador	100.000,00	1.200.000,00
Publicidad y Mercadeo	300.000,00	3.600.000,00
Total	1.894.800,00	22.737.600,00

Fuente: Elaboración propia.

9.2.2 Presupuesto de costos operacionales fijos

Tabla 15. Costo y gastos fijos operacionales (AÑO 1)

COSTOS Y GASTOS FIJOS OPERACIONALES (AÑO 1)		
<i>Descripción</i>	<i>Costo Mensual</i>	<i>Costo Anual</i>
Salario Operario + Factor Prestacional	1.094.800,00	13.137.600,00
Arrendamiento de bodega Galerías (17 m2)	600.000,00	7.200.000,00
Remuneración Mensajero	400.000,00	4.800.000,00
Servicios públicos	350.000,00	4.200.000,00
Gastos varios	200.000,00	2.400.000,00
Total	2.644.800,00	31.737.600,00

Fuente: Elaboración propia.

9.2.3 Estructura de costos variables unitarios

Tabla 16. Costos variables (AÑO 1)

COSTOS VARIABLES (AÑO 1)			
<i>Descripción</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Unidades necesarias en la semana</i>	<i>Costo semanal</i>
Alimentos (promedio de los dos días más costosos)	3.188,97	5	15.944,85
Papel parafinado	300,00	1	300,00
Stickers	140,00	3	420,00
Empaques	480,00	5	2.400,00
Palos de paleta/Bolsa transparente	195,00	2	390,00
Envases fruta	415,00	3	1.245,00
Botellas de plástico	308,21	5	1.541,05
Caja de cartón	1.500,00	1	1.500,00
Costo variable unitario lonchera semanal			23.740,90

9.2.4 Determinación del margen de contribución

Tabla 17. *Margen de contribución*

Concepto	Paquete Semanal	Cliente Leal
<i>Costos fijos + Gastos fijos mensuales</i>	4.539.600,00	
<i>Costos fijos + Gastos fijos anuales</i>	54.475.200,00	
<i>Participación</i>	65%	35%
<i>Costo variable</i>	23.740,90	23.740,90
<i>Precio de venta</i>	40.000,00	36.000,00
<i>Margen de contribución</i>	16.259,10	12.259,10
<i>Margen de contribución (%)</i>	0,41	0,34

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Determinación del punto de equilibrio

Tabla 18. *Punto de equilibrio*

Punto de equilibrio mensual	Paquete Semanal	Cliente Leal
<i>En unidades total</i>	305,5096979	
<i>En unidades por línea de producto</i>	198,58	106,93
<i>En ingresos</i>	7.943.252,14	3.849.422,19

Punto de equilibrio anual	Paquete Semanal	Cliente Leal (cuatro semanas)
<i>En unidades total</i>	3666,116374	
<i>En unidades por línea de producto</i>	2.382,98	1.283,14
<i>En ingresos</i>	95.319.025,73	46.193.066,32

Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN FINANCIERO

10.1 Los estados financieros

10.1.1 El balance general proyectado a tres años

Tabla 19. *Balance general proyectado a tres años*

BALANCE GENERAL	AÑO 0 (Inicial)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Caja y bancos	2.300.000,00	8.331.592,91	23.681.980,95	50.048.810,18
Cuentas por cobrar		0	0	0
Inventario final		474.817,94	474.817,94	474.817,94
Total Activo Corriente	2.300.000,00	<u>8.806.410,85</u>	<u>24.156.798,89</u>	<u>50.523.628,12</u>
Activos fijos	17.700.000,00	17.700.000,00	17.700.000,00	17.700.000,00
Depreciación acumulada		1.770.000,00	3.540.000,00	5.310.000,00
Activos fijos netos	20.000.000,00	<u>15.930.000,00</u>	<u>14.160.000,00</u>	<u>12.390.000,00</u>
Total Activos	20.000.000,00	24.736.410,85	38.316.798,89	62.913.628,12
PASIVO				
Obligaciones Bancarias	14.000.000,00	10.071.836,29	5.446.423,53	0,00
Provisión Impuestos		3.032.601,10	7.433.440,66	13.116.842,70
Total Pasivos		13.104.437,39	12.879.864,19	13.116.842,70
PATRIMONIO				
Capital Suscrito y Pagado	6.000.000,00	6.000.000,00	11.631.973,46	25.436.934,70
Pérdida/Utilidad Acumulada		5.631.973,46	13.804.961,23	24.359.850,73
Total Patrimonio		11.631.973,46	25.436.934,70	49.796.785,42
Total Pasivo y Patrimonio	20.000.000,00	24.736.410,85	38.316.798,89	62.913.628,12

Fuente: Elaboración propia.

10.1.2 Estado de resultados proyectado a tres años

Tabla 20. *Estado de resultados proyectado a tres años*

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	158.414.400,00	187.929.504,00	226.924.876,08
Inventario inicial de productos terminados	0,00	474.817,94	474.817,94
Compras de productos terminados	97.432.642,20	113.824.573,18	135.348.799,96
Inventario final de productos terminados	474.817,94	474.817,94	474.817,94
Materiales directos consumidos	96.957.824,26	113.824.573,18	135.348.799,96
Utilidad bruta en ventas	61.456.575,74	74.104.930,82	91.576.076,12
<u>Gastos operacionales</u>	<u>55.572.700,00</u>	<u>57.196.956,80</u>	<u>60.363.653,33</u>
<u>De ventas</u>	<u>15.800.000,00</u>	<u>17.142.800,00</u>	<u>18.490.455,20</u>
Transporte	4.400.000,00	4.400.000,00	4.400.000,00
Arrendamiento	7.200.000,00	8.400.000,00	9.600.000,00
Servicios Públicos	4.200.000,00	4.342.800,00	4.490.455,20
<u>Gastos administrativos</u>	<u>39.772.700,00</u>	<u>40.054.156,80</u>	<u>41.873.198,13</u>
Nómina	26.275.200,00	27.168.556,80	28.092.287,73
Honorarios	6.000.000,00	6.204.000,00	6.414.936,00
Publicidad y Mercadeo	3.600.000,00	4.200.000,00	4.800.000,00
Otros gastos	3.897.500,00	2.481.600,00	2.565.974,40
Utilidad operacional	5.883.875,74	16.907.974,02	31.212.422,79
<u>Gastos financieros</u>	<u>2.015.701,18</u>	<u>1.318.452,13</u>	<u>497.441,36</u>
<u>Depreciación y Amortización</u>	<u>1.770.000,00</u>	<u>1.770.000,00</u>	<u>1.770.000,00</u>
<u>Otros ingresos</u>	<u>6.566.400,00</u>	<u>7.418.880,00</u>	<u>8.531.712,00</u>
Utilidad gravable	8.664.574,56	21.238.401,90	37.476.693,43
Provisión impuesto a la renta (35%)	3.032.601,10	7.433.440,66	13.116.842,70
Utilidad neta del ejercicio	5.631.973,46	13.804.961,23	24.359.850,73

Fuente: Elaboración propia.

10.1.3 Flujo de caja proyectado a tres años

*Ver Anexo Flujo de Caja.

10.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

Para evaluar la rentabilidad económica de Lonchii durante los primeros tres años, se tomó como base el siguiente flujo de efectivo.

Tabla 21. *Flujo de efectivo*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos por ventas		158.414.400,00	187.929.504,00	226.924.876,08
Costos de operación		152.530.524,26	171.021.529,98	195.712.453,29
Costos financieros		2.015.701,18	1.318.452,13	497.441,36
Depreciaciones		1.770.000,00	1.770.000,00	1.770.000,00
Otros ingresos		6.566.400,00	7.418.880,00	8.531.712,00
Utilidad gravable		8.664.574,56	21.238.401,90	37.476.693,43
Impuestos		3.032.601,10	7.433.440,66	13.116.842,70
Utilidad neta		5.631.973,46	13.804.961,23	24.359.850,73
Depreciaciones		1.770.000,00	1.770.000,00	1.770.000,00
Abono capital		3.928.163,71	4.625.412,76	5.446.423,53
Flujo operacional		3.473.809,76	10.949.548,47	20.683.427,20
Inversión fija	17.700.000,00			
Inversión en capital de trabajo	3.072.317,94			
Préstamo	14.000.000,00			
Flujo inversión neta	-6.772.317,94	0,00	0,00	0,00
Inventario final				474.817,94
Recuperación activo fijo				12.390.000,00
Deudas				0,00
Valor residual				12.864.817,94
Flujo neto de efectivo	-6.772.317,94	3.473.809,76	10.949.548,47	33.548.245,14

Fuente: Elaboración propia.

10.2.1 Valor Presente Neto

Se recupera la inversión, se obtiene la rentabilidad esperada, y se obtiene un beneficio adicional por \$ 24.167.931,31.

10.2.2 Tasa Interna de Retorno

La rentabilidad que genera la actividad es del 123%, muy superior a la esperada por los inversionistas. Por ende, el proyecto es factible.

10.2.3 Período de Recuperación de la Inversión

En términos de tiempo, el proyecto recupera la inversión con la tasa de rendimiento esperada, en este caso el WACC, al año y medio de iniciar la operación.

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Para formalizar a Lonchii, por los beneficios y facilidades, tenemos planeado constituir una Sociedad por Acciones Simplificada.

Teniendo en cuenta la guía básica de Bancoldex (Bancoldex, 2009), para constituir este tipo de sociedad se requieren los siguientes pasos:

1. Redactar el contrato o acta de constitución de la Sociedad, sin excluir ningún dato esencial exigido en dicho contrato privado.
2. Quienes suscriben el documento de constitución deben autenticar sus firmas, antes de su inscripción en el registro mercantil.
3. Por un lado, inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio a la que pertenezca el domicilio principal de la empresa. Por otro lado, se debe diligenciar el Registro Único Empresarial (RUE), el formulario del RUT, y efectuar los pagos correspondientes a la matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). *Educación Bogotá*. Retrieved Abril 25, 2018 from Caracterización del sector educativo:
https://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2015/8-Perfil_localidad_de_Kennedy.pdf
- Bancoldex. (2009). *Bancoldex*. Retrieved marzo 10, 2018 from Sociedad por acciones simplificada: http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf
- Barrial Martínez, A. M., & Barrial Martínez, A. M. (2011). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación*. (O. d. Alimentación, Producer) Retrieved Abril 25, 2018 from La educación alimentaria y nutricional desde una dimensión sociocultural como contribución a la seguridad alimentaria y nutricional:
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/red-icean/docs/Colombia;Iceanenla%20familia;EAN%20sociocultural%20para%20SAN;2012.pdf
- Bogotá, S. d. (n.d.). *Informe de Proyecciones de Localidades 2005 – 2030*. From Secretaría distrital de planeación: <http://www.sdp.gov.co/>
- Echeverri, M. (2013). *Revista de la asociación colombiana de ciencia y tecnología de alimentos*. Retrieved Abril 25, 2018 from Panorama de la malnutrición en Colombia y en el mundo: <http://www.alimentoshoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/view/226>
- García, I. (2015). La era del mercado digital. (2015), 48. (D. IESA, Ed.)
- Latham, M. (2002). *Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación*. Retrieved Mayo 28, 2018 from Nutrición humana en el mundo en desarrollo: <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s00.htm#Contents>
- Latham, M. C. (2002). *Nutrición humana en el mundo en desarrollo*. From Organización de las Naciones Unidas para la alimentación FAO: www.fao.org
- Lleras, C. d. (n.d.). *Encuesta Nacional de la situación nutricional en Colombia 2010*. Instituto Colombiano de bienestar familiar, 2010.
- Mincer, J. (1981). *"Human capital and economics growth*.
- Nordhaus, W. (1975). The Political Business Cycle . *The Review of Economic Studies*.

Organización mundial de la salud. (2016, Diciembre 2). *Organización mundial de la salud*. Retrieved Marzo 10, 2018 from La FAO y la OMS subrayan la importancia de transformar los sistemas alimentarios en todos los sectores:
<http://www.who.int/nutrition/closing-pressrelease-FAOWHO-transformation-foodsystems/es/>

Organización mundial de la salud. (2017, Agosto 2). *Organización mundial de la salud*. Retrieved Marzo 10, 2018 from 10 datos sobre la nutrición:
<http://www.who.int/features/factfiles/nutrition/es/>

Organización mundial de la salud. (n.d.). *Nutrición*. Retrieved Abril 25, 2018 from El departamento de nutrición: http://www.who.int/nutrition/about_us/es/

Procomer. (2016, Septiembre 21). *Sistema de inteligencia comercial*. Retrieved Abril 24, 2018 from Aumentó el consumo de alimentos saludables en Colombia :
<https://www.legiscomex.com/Documentos/aumento-consumo-alimentos-saludables-colombia-sep-21-16-16not>

Programa mundial de alimentos. (2017, Abril 17). *El poder del consumidor*. Retrieved Mayo 29, 2018 from El costo de la doble carga de malnutrición: impacto social y económico:
http://elpoderdelconsumidor.org/wp-content/uploads/2017/04/web_170409_pilotstudy_es_full_april17_2017.pdf

Think with Google. (n.d.). *Las Oportunidades y Desafíos de la Era Móvil* (2017 ed.).

UNICEF. (2013). *Colombia*. Retrieved Abril 25, 2018 from Nutrición infantil y crecimiento:
<https://www.donanteunicef.com/nutricion-crecimiento>