

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



BAKING FUN

TRABAJO DE GRADO

DANIELLA MARÍA CASTIBLANCO GUTIÉRREZ

ANDREA BLANCO BARRIOS

BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



BAKING FUN

TRABAJO DE GRADO

DANIELLA MARÍA CASTIBLANCO GUTIÉRREZ

ANDREA BLANCO BARRIOS

DIEGO CAVANZO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. PRESENTACIÓN.....	10
1.1 Definición del negocio	10
1.2 Descripción del equipo emprendedor	13
2. MERCADEO	14
2.1 Productos y/o servicios	14
2.2 Mercado	17
2.3 Competencia	23
2.4 Precio	26
2.5 Distribución.....	27
2.6 Promoción.....	28
3. PRODUCCIÓN.....	30
3.1 Producción	30
3.2 Calidad y Seguridad en el trabajo y medio ambiente.....	31
3.3 Equipos e infraestructura locativa.....	35
4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	40
4.1 Organización.....	40
4.2 Gestión de personal.....	42
5. JURÍDICO-TRIBUTARIO.....	43
5.1 Determinación de la forma jurídica	43
5.2 Aspectos laborales del emprendedor.....	45
5.3 Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores.....	46
5.4 Obligaciones tributarias o fiscales	46
5.5 Permisos, licencias y documentación oficial	48
5.6 Cobertura de responsabilidades	49
5.7 Patentes, marcas y otros tipos de registros.....	49
6. FINANCIERO	50

6.1	Plan Financiero	50
6.2	Resumen de los datos financieros más importantes	53
7.	BIBLIOGRAFÍA	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición del Tamaño de Mercado.....	18
Tabla 2: Segmentación de Mercado.....	19
Tabla 3: Análisis de Manchas Blancas.....	24
Tabla 4: Matriz DOFA.....	26
Tabla 5: Especificaciones de equipos.....	36
Tabla 6: Inversión Inicial.....	36
Tabla 7: Gastos Continuos.....	37
Tabla 8: Nómina.....	43
Tabla 9: Costos de constitución.....	44
Tabla 10: Inversión Inicial.....	50
Tabla 11: Ventas año 1.....	51
Tabla 12: Ventas año 2 y 3.....	52
Tabla 13: Costos Fijos.....	52
Tabla 14: Estados de resultados.....	54
Tabla 15: Estados de resultados proyectados.....	54
Tabla 16: Flujo de fondos.....	55
Tabla 17: Balance General.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo Baking Fun.....	12
Ilustración 2: Logotipo Lengüilargos.....	14
Ilustración 3: Tabla Nutricional Lengüilargos.....	16
Ilustración 4: Diagrama de Flujo.....	31
Ilustración 5: Distribución de la Planta.....	38
Ilustración 6: Dimensiones del Producto.....	39
Ilustración 7: Organigrama Baking Fun.....	42
Ilustración 8: Activos Fijos.....	50
Ilustración 9: Ventas año 1.....	51
Ilustración 10: Costos Fijos.....	52
Ilustración 11: Punto de Equilibrio.....	53

GLOSARIO

Manchas blancas: Un análisis de manchas blancas identifica espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento. (Rivera, 2008)

Free Press: El free press es cuando la marca o la compañía no pagan nada para aparecer en medios, la característica es que la marca sea conocida sin que la marca no tenga que pagar un sólo peso en publicidad, una manera de hacerlo es que la marca sea noticia. (Dircom , 2014)

Activaciones BTL: Las activaciones de marca son estrategias de Marketing no masivas que pueden suscitarse en lugares inesperados, en puntos de venta o en eventos de lanzamiento. (InformaBTL, 2015)

RESUMEN

Baking fun es una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks saludables para niños.

Sabemos que el momento de la comida no es fácil para los padres, y más aun cuando quieren alimentar con frutas y verduras a los más pequeños. Es por esto que nuestros snacks, a diferencia de los snacks tradicionales buscan combinar lo saludable con lo divertido, para que puedan alimentar balanceadamente a sus hijos mientras ellos se divierten y disfrutan nuestros snacks.

Lengüilargos es el primer producto de nuestro portafolio y se trata de tiras de deliciosa fruta deshidratada, que aportan los nutrientes y vitaminas necesarios para el crecimiento de los niños. Nuestro producto es una opción saludable y divertida para que los niños coman frutas y verduras mientras hacen lo que más les gusta, divertirse ¿Por qué quien dijo que con la comida no se juega?

Palabras clave: Plan de empresa, Snacks, Saludables, Divertidos, Niños, Frutas

ABSTRACT

Baking fun is a company that produces and sells healthy snacks for children

We know that meal time is not easy for parents, and this is even worse when we are talking about feeding kids with fruits and vegetables. This is why our snacks, different from traditional snacks, aim to mix healthy with fun so that you can feed and nurture in a healthy way your children while they are having a blast.

Lengüilargos is the first product of our portfolio, and it is fruit leather roll ups that contain vitamin and nutrients that kids need in their first stages. Our product is a healthy and fun option so that your kids eat healthy while they do what they like the most: have fun, because ¿who said you can not play with food?

Key Words: Snacks, Healthy ,Fun, Kids, Fruits and Vegetables

1. PRESENTACIÓN

1.1 Definición del negocio

Baking Fun es una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks saludables para niños hechos a base de frutas, los cuales se caracterizan por ser divertidos, ya sea por la naturaleza del producto como tal, del empaque en el que viene contenido o por la forma de consumo. Nuestra empresa se encuentra en el sector de Industrias Manufactureras de productos alimenticios y por la naturaleza de la actividad económica estamos clasificados en el código **CIU 1020** que hace referencia al Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, dentro de las cuales está descrito el proceso de desecación, entre otros.

Inicialmente nuestra empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta las variables que se analizaron en el proceso de segmentación, el cual se describe con detalle más adelante en el documento. Después de estar posicionados en la ciudad, extenderemos nuestra operación a las principales ciudades del país.

Nuestros productos se podrán encontrar en el mercado a partir de 2017.

El eje sobre el cual iniciamos el desarrollo de este proceso, fue la preocupación por la alimentación saludable, y la conciencia que se ha generado alrededor de este tema, en especial la de la población infantil, debido al impacto que esta tiene en su desarrollo y las consecuencias que ésta tendrá en su futuro. A partir de estas temáticas se exploraron diferentes opciones desde pastelería funcional hasta postres diseñados especialmente para niños celíacos, sin embargo, después de realizar algunas pruebas de producto, análisis de mercado y entrevistas con compradores potenciales, se decidió que estos no representaban una opción llamativa por el tamaño de mercado que representaban al tratarse de nichos muy pequeños y específicos.

A partir de los análisis realizados, encontramos que el punto en común era la creciente preocupación en los padres encuestados con respecto a la alimentación que llevan sus hijos, ya que consideran que actualmente no consumen las suficientes frutas y verduras, las cuales son

necesarias para su crecimiento. Encontramos que debido a la creciente tendencia *fitness*, es de vital importancia para los padres que sus hijos lleven una alimentación saludable en todo momento, y que esta no tiene por qué ser insípida ni aburrida.

No hay nadie que se oponga más a comer saludablemente que un niño. Este es un problema común que existe desde hace años para las mamás, y el desafío aumenta cuando se trata de frutas y verduras. La hora de la comida no es precisamente la hora favorita de los niños, y es usual que estos se vean distraídos, o que los padres tengan que acudir a ofrecerles premios si comen un bocado más, ya que muchas veces los niños relacionan este momento con un castigo. Es claro que la alimentación juega un papel fundamental en la vida de los niños en especial en su etapa de crecimiento, así que las mamás buscan alimentar balanceadamente a sus hijos incluso llegando a tener que darles suplementos, pues sus hijos no reciben los nutrientes necesarios. A esto, se suman los preocupantes índices de sobrepeso y obesidad actuales en el mundo, los cuales han aumentado significativamente. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), hay más de 1900 millones de personas con sobrepeso, de los cuales más del 31,5% sufren de obesidad. Adicionalmente, más de 42 millones de niños menores de 5 años, ya tienen sobrepeso. (Organización Mundial de la Salud)

A pesar de que hay conocimiento sobre la importancia de la alimentación en los primeros años de edad, las empresas dedicadas a los productos de lonchera para los niños parecieran no reconocerlo, pues en su mayoría estos tienen altas cantidades de azúcar, colorantes, y harina, por solo mencionar algunos. El mercado de snacks, se caracteriza por una gran diversidad de alimentos y sabores, sin embargo la oferta actual de pasabocas nutritivos y saludables se enfoca principalmente en una población mayor y dada ésta condición no son atractivos para los niños, por su presentación y en algunos casos por su sabor. Debido a la mala alimentación con la que están creciendo, es necesario ampliar la oferta de estos productos saludables de tal forma que sean atractivos y divertidos para ellos, reconociendo que la adquisición de hábitos saludables a la hora de comer, desde temprana edad, tendrán influencia directa sobre la salud de los futuros adultos.

Teniendo esto en cuenta, uno de nuestros objetivos con este proyecto es que tanto padres como niños entiendan que llevar una vida saludable puede ser divertido. Nuestros productos

buscan romper el paradigma de que con la comida no se juega y de esta manera lograr que los niños consuman frutas y verduras con mayor facilidad, en muchos casos incluso sin darse cuenta que las están consumiendo.

Es así como llegamos a la idea de crear productos hechos con ingredientes 100% naturales, específicamente frutas, con características atractivas tanto para padres como para sus hijos. De esta manera, los alimentos saludables ya no estarán relacionados con un momento aburrido, sino serán igual de divertidos a sus snacks favoritos. Los padres estarán tranquilos porque el producto es saludable y aporta nutrientes esenciales para sus hijos, y los niños disfrutarán de snacks con los que podrán jugar.



Ilustración 1: Logotipo Baking Fun
Fuente: *Elaboración Propia*

¿QUIÉNES SOMOS?

Baking Fun está diseñado para los niños que aman divertirse y quieren hacerlo aun a la hora de comer. Ofrecemos snacks saludables que son fuente de los nutrientes que un niño necesita sin dejar de lado lo que más les gusta: la diversión. A diferencia de los snacks tradicionales, en Baking Fun creemos que lo saludable y divertido si pueden ir de la mano, porque ¿quién dijo que con la comida no se juega?

¿QUIÉNES QUEREMOS SER?

Ser la empresa No. 1 de snacks saludables para niños. Una empresa creativa y apasionada que produce y vende más de 250 millones de pesos en Bogotá D.C. para el año 2020.

1.2 Descripción del equipo emprendedor

El equipo emprendedor se encuentra conformado por Daniella Maria Castiblanco Gutiérrez y Andrea Blanco Barrios, estudiantes de último semestre de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

Las dos integrantes del equipo han mostrado especial interés en el emprendimiento como una opción de vida, llegando a la conclusión de que sus principales motivaciones son la independencia y estabilidad financiera, trabajar en proyectos que se alineen con sus pasiones y sueños, así como generar un valor para la sociedad y lograr una cohesión entre el desarrollo profesional y personal, pudiendo hacer uso permanente de la creatividad.

Daniella inició hace unos años en su casa un pequeño negocio de pastelería para ocasiones especiales. Esto despertó en ella la pasión por crear productos alimenticios mientras ofrece felicidad a quien los consume. Más adelante, Andrea se unió a este ideal incluyendo la parte saludable al proceso con el fin de no solo generar felicidad sino también bienestar a los consumidores. Ambas han trabajado con niños en diferentes áreas por lo que existe afinidad hacia esta población. Adicionalmente, su formación académica ha despertado interés por los negocios y el emprendimiento como su opción de vida, por lo cual decidieron iniciar este proyecto.

En cuanto a los aportes al proyecto, las dos aportaran tanto trabajo como capital. Las dos integrantes estarán a cargo de la parte administrativa y de mercadeo y Daniella se involucrará además en el proceso productivo. Los aportes de capital se realizarán en partes iguales.

Adicionalmente se contarán con otros colaboradores expertos en distintas ramas, con el fin de ofrecer productos con la mejor calidad y altos estándares que exige el mercado. Los otros miembros del equipo son:

- **Pilar Pulido:** Diseñadora industrial. Asesora y creadora de las marcas, logos y empaque del producto. De igual manera ella será la encargada del diseño de la página web.

- **Monica Viviana Monroy:** Microbióloga Industrial y Nutricionista. Encargada del proceso de control de calidad y de la información y control nutricional.
- **Stephanie Lee:** Ingeniera industrial. Asesora en la determinación de la maquinaria a usar y la distribución y capacidad de la planta.
- **Jenny Barrios:** Contadora y revisora fiscal. Asesora en cuanto a temas jurídicos y legales concernientes a la actividad de la empresa.

2. MERCADEO

2.1 Productos y/o servicios

El portafolio de Baking Fun se compone inicialmente de seis productos que cumplen con las características de ser alimentos con los que se pueda jugar, ya sea el alimento como tal o su empaque y además de esto, se caracterizan por ser productos a base de frutas y verduras, buscando que una característica a resaltar sea el ser saludables. Parte de la estrategia de la empresa es dar a conocer al consumidor la propuesta de valor y el concepto que estamos desarrollando, por lo cual iniciaremos con la producción y venta de un producto llamado “*Lengüilargos*”, el cual se hará en diferentes sabores y presentaciones.



Ilustración 2: Logotipo Lengüilargos
Fuente: *Elaboración Propia*

Este producto se trata de dulces de fruta deshidratada, con textura de gomita, que vienen enrollados dentro de cajas con diferentes diseños de animales que poseen lenguas largas tales como serpientes, iguanas, camaleones, sapos, etc., en donde la gomita hace de la lengua del respectivo animal. Los empaques con forma de animales serán hechos con materiales reciclables, con el fin de ser más amigables con el medio ambiente, y también serán diseñados y promocionados como coleccionables.

Este snack no contiene conservantes, ni colorantes o saborizantes artificiales. Su contenido es 100% fruta fresca a la cual se le realiza un proceso de deshidratación especial con el fin de conseguir la textura.

Este producto se podrá encontrar en tres sabores principales: frutos rojos, mango y sandía-manzana. Esto con el fin de ofrecer una gran variedad de beneficios debido a que cada fruta aporta vitaminas y minerales diferentes. Los niños sentirán que se están comiendo una gomita cuando realmente están comiendo pura fruta. De esta forma se ayuda a resolver el problema con que los niños no consumen la cantidad de frutas necesarias que necesitan y los padres encuentran formas más sencillas de lograr que sus hijos coman saludablemente. En una sociedad en la cual los hábitos alimenticios no son los óptimos, este tipo de productos que buscan hacer atractivos los alimentos saludables, son de gran ayuda para el consumidor.

Contrario a la creencia común, las frutas deshidratadas son una fuente importante de vitaminas y minerales, y al pasar por este proceso, no pierden sus propiedades. Algunos de sus beneficios son:

- Contienen grasas buenas provenientes del omega 3 y 6
- Aportan zinc, el cual abre el apetito y protege la salud del colon
- Aportan vitaminas E y C, las cuales son antioxidantes
- Ayudan al proceso de circulación
- Previenen algunas enfermedades degenerativas
- Mejoran la digestión por su alto contenido de fibra

Lengüilargos es un producto innovador, ya que actualmente en el mercado no se encuentran snacks saludables diseñados especialmente para niños. Adicional a esto, su proceso de

producción hace que la textura del producto sea muy similar a la de una goma, por lo cual puede convertirse en un sustituto de las golosinas que los niños acostumbran a comer, pero que contienen altos niveles de azúcar. Además, los empaques están diseñados para ser divertidos y ser atractivos para los niños. A continuación presentamos la información nutricional de una unidad de lengüilargos de frutos rojos:

Datos de Nutrición	
Tamaño de la porción 1 rollo (138 gr)	
Cantidad por porción	
Calorías	90
Calorías de grasa	6
% Valor Diario	
Grasa total	0.7 gr 1%
Grasa saturada	0 gr 0%
Grasas Trans	0 gr
Colesterol	0 mg 0%
Sodio	3 mg 0%
Carbohidratos totales	22 gr 7%
Fibra dietética	5 gr 20%
Azúcares	15 gr
Proteínas	1 gr
Vitamina A	21% • Vitamina C 64%
Calcio	1% • Hierro 1%

* Porcentaje de Valores diarios están en 2,000 Calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.



Ilustración 3: Tabla Nutricional Lengüilargos
Fuente: *Elaboración Propia*

Este producto se mantiene en perfecto estado, a temperatura ambiente y en su empaque, por cuatro meses.

Nuevos Productos

Después de fortalecer la marca y desarrollar el mercado, Baking Fun introducirá nuevos productos dentro de su portafolio, incluyendo ingredientes como frutos secos y verduras:

- **Chips locos:** Chips de papas, de manzana con canela, de remolacha entre otros ingredientes, horneados sin ningún tipo de aceites ni químicos. En uno de los lados del empaque se encuentran las instrucciones y los materiales para hacer un objeto de origami.

- ***Cookiegami***: Se trata de galletas hechas 100% con ingredientes naturales, libres de azúcar. Están diseñadas con la forma del conocido juego japonés tangram, de tal forma que los niños pueden jugar a hacer diferentes figuras con las galletas y luego disfrutar de un snack muy saludable. Cada caja tiene diseños diferentes.
- ***Gusanito***: Es un producto que consta de dos partes. La primera es su empaque, el cual se convierte en un tablero de juegos. La otra parte es la caja que viene en el interior en donde vienen contenidos todos los ingredientes necesarios para llevar a cabo el juego. Frutas frescas y productos derivados de estas frutas son protagonistas en este producto.
- ***Fishy***: Se trata de un bowl de gelatina, sin embargo recrea una pecera en la cual hay un tesoro escondido. Los peces están hechos de frutas.
- ***Squeeshy***: Se trata de papillas/mouses de frutas y verduras, pensados para los más pequeños. Estos están dentro de empaques que están diseñados como el cuerpo de varios animales.

2.2 Mercado

La empresa iniciará operando en la ciudad de Bogotá, en donde también se encontrará su punto de producción. Después de que sus productos estén mejor posicionados, el plan de la empresa es extender su participación en las principales ciudades del país. La zona en la cual se encuentra el segmento es la zona Norte de Bogotá, ya que aquí se encuentran los principales puntos donde inicialmente se comercializará el producto. Adicional a los canales que se utilizarán para la distribución del producto, la empresa tendrá una tienda online, en la cual se pueden realizar pedidos a cualquier parte de Bogotá.

En Bogotá la población total fue de 7'878.783 en el 2015, de acuerdo a la Secretaria Distrital de Planeación. De este total de la población se tuvieron en cuenta dos variables principales para llegar al tamaño del mercado: la ubicación y el estrato socioeconómico. (Secretaría Distrital de Planeación, 2015). Considerando que los niños de cero a tres años son muy pequeños para comer estos productos, ellos serán excluidos de la segmentación. Adicionalmente, los niños no están muy interesados en esta clase de juguetes cuando son mayores de siete años.

Después de realizar un primer filtro por número de niños que corresponden a la edad del segmento del consumidor, se tuvo en cuenta el número de hogares que cumplieran con las variables anteriormente mencionadas. Además de esto, es importante tener en cuenta cuántos de estos hogares eran nucleares (ya fuera monoparentales o biparentales) ya que debían contar con hijos entre las edades seleccionadas para ser tenidos en cuenta. Estos datos se obtuvieron con base en los resultados de la Encuesta Multipropósito de Bogotá realizada por la Secretaría Distrital de Planeación. (Secretaría Distrital de Planeación). Como ultimo filtro, se calculó el 33% de los hogares, ya que Según el estudio de de consumo de alimentos saludables en Latinoamérica, realizado por Nielsen Homescan este es el porcentaje de personas entre las edades del segmento seleccionado, los cuales se preocupan por la alimentación saludable e incluyen productos fitness en su canasta.

VARIABLES TENIDAS EN CUENTA	NO. PERSONAS
Población Bogotá	7.878.783
Niños de 4 a 7 años (Zona Norte)	115.584
Hogares (Zona Norte)	245.561
Hogares estratos Medio-Alto y Alto (Zona Norte)	84.522
Hogares Nucleares estratos Medio-Alto y Alto (Zona Norte)	49.452
% de la población que compra alimentos saludables = 33% (Nielsen)	16.319

Tabla 1: Definición del Tamaño de Mercado
Fuente: *Elaboración Propia con datos del DANE y SDP*

Considerando las variables mencionadas anteriormente el tamaño potencial del mercado es de 16.319 personas, en la zona Norte de la ciudad de Bogotá.

Segmentación

Con el fin de conocer más a fondo quienes iban a ser nuestros clientes potenciales, se realizaron 100 encuestas a personas de diferente género, estrato y edad con la única condición que fueran actualmente padres de niños entre 5 y 11 años de edad.

A partir de esto se determinó que quienes respondieron que estarían dispuestos a adquirir estos productos y para los cuales nuestro producto satisface una necesidad tienen las siguientes características:

SEGMENTACIÓN			
Tipo de variable		Padres	Niños
Demográficas	Edad	Entre los 30 y 50	Entre los 5 y los 9
	Nivel de ingreso	> 5 millones	
	Estrato socio-económico	4-6	4-6
Geográficas	Ubicación	Bogotá (Zona norte)	Bogotá (Zona norte)
Psicográficas	Estilo de vida	Personas preocupadas por su salud y su apariencia física. El precio no es una variable de decisión para los productos que adquieren, sólo importa que cumplan con sus expectativas.	
	Personalidad	Mentalidad flexible y abierta a ideas no convencionales, creativos, originales, novedosos, extrovertidos.	Alegres, divertidos, juguetones, traviosos creativos, activos, dinámicos.
	Gustos	Preferencia por la comida saludable e innovadora. También buscan características funcionales.	Interés por productos naturales, provenientes principalmente de las frutas o dispuestos a probar nuevos sabores.
Conductuales	Beneficio buscado	Calidad por encima del precio. Buscan productos que les den status al tiempo que satisface sus necesidades personales.	Diversión aún a la hora de comer.

Tabla 2: Segmentación de Mercado

Fuente: *Elaboración Propia*

Luego de esto se realizaron 50 encuestas a personas que cumplieran con estas características con el fin de conocer más a fondo sus percepciones y motivaciones, y afinar mucho más las variables determinadas. La tabla anterior muestra de manera clara las variables utilizadas para segmentar este mercado.

Ciente y consumidor

Para Baking Fun, son importantes tanto sus clientes como consumidores. En primer lugar, nuestro consumidor son los niños, los cuales si bien no toman por sí solos la decisión de compra, son los mayores influenciadores de esta. Por este motivo los productos han sido especialmente diseñados para que tanto su sabor como su aspecto sean agradables para los niños y que prefieran nuestro producto por encima de los snacks tradicionales que están acostumbrados a comer. De igual manera, en los distintos puntos de venta, el producto estará ubicado para que los niños se vean atraídos hacia él, y conociendo que la mayoría de decisiones de compra se toman en el punto de venta, puedan influenciar la decisión de compra de sus padres. Ellos fueron fundamentales en el proceso de desarrollo del producto pues tanto la imagen de los empaques, como el diseño de la parte divertida están pensados especialmente para los niños de la edad del segmento seleccionado. A su vez, la comunicación utilizada por la empresa está dirigida hacia el consumidor final. Teniendo esto en cuenta, los juegos de los empaques, así como los juegos de la página web, también están pensados para ser utilizados por los consumidores, es decir por los niños.

En segundo lugar, tenemos a los compradores que son los padres. Ellos juegan un papel muy importante, no solo por ser quien toma la decisión de compra, sino porque la funcionalidad del producto está pensada para solucionar el problema que tienen muchos padres de alimentar a sus hijos saludablemente sin que esto sea un dolor de cabeza. Para esto, la comunicación está diseñada también para ellos, para que puedan conocer sobre la información y beneficios nutricionales de nuestros productos, pero además brindamos un acompañamiento a estos a través de la página y las redes sociales, en temas de alimentación y entretenimiento para sus hijos.

En resumen, nuestro cliente son los padres entre 30 y 50 años, que estén ubicados en la zona Norte de la ciudad de Bogotá, pertenecientes a estratos 4 a 6. Se caracterizan por estar preocupados por su salud y apariencia física, compran productos no guiados por el precio sino por las expectativas cumplidas. Buscan productos funcionales, la calidad es un aspecto decisivo, con mentalidad flexible y abiertos a ideas no convencionales.

Situación del mercado

Según diferentes fuentes, el mercado de los snacks en general se considera un mercado en crecimiento. Por ejemplo en el año 2014, el diario El País publicó un artículo en el que mostraba como a través de los últimos años este mercado ha ido aumentando de forma constante, esto debido a que el consumo de estos productos pasó de \$1,2 billones en 2008 a los \$1,9 billones en el 2013. (Redacción El País, 2014).

Esto lo confirman también las estadísticas del DANE, en donde reportaron que para el 2012 las exportaciones de snacks sumaron 50,1 millones de dólares. (Portafolio, 2013).

Estos datos permiten observar como los snacks o pasabocas son productos se vuelven cada vez más indispensables en los hogares colombianos, pero además de esto un estudio realizado por la firma Nielsen sobre el consumo de estos productos mostró que los colombianos actualmente se inclinan más por aquellos que son más saludables, bajos en grasas y azúcares. A la hora de consumirlos, el 68 por ciento de los colombianos los prefieren naturales, incluso desde el punto de vista del sabor (58 por ciento). También que no hayan sido manipulados genéticamente (49 por ciento) ni tengan colores artificiales (48 por ciento). Los colombianos también esperan cada día más de estos alimentos, como por ejemplo, que sean bajos en azúcar, grasa, sal, calorías y carbohidratos. De igual forma, que sean orgánicos, que tengan ingredientes de fuentes sostenibles, con alto contenido de fibra y proteínas. (Redacción Economía y Negocios El Tiempo, 24).

Adicional a la tendencia creciente del mercado de snacks, según el estudio de tendencias del consumo de alimentos y bebidas, realizado por Tetra Pak, tres aspectos que influyen en la decisión de compra de los consumidores son:

- Gran preocupación por la salud, el medio ambiente y la calidad de los productos, impacta las decisiones de compra.
- Consumidores más responsables, son el nuevo reto de los fabricantes.
- Los envases son cada vez más relevantes, especialmente los que permiten el consumo en movimiento. (Tetra Pak, 2014)

Al analizar estos estudios se puede ver que en el entorno hay diversas características, las cuales se relacionan con el impacto que puede tener el proyecto. Inicialmente, y una de las que fue común en varios estudios fue la creciente preocupación de los consumidores por la salud, a esto también se puede ligar elementos tales como la reducción en la compra de productos que contengan azúcar y grasas. Esto es importante pues muestra que los consumidores se inclinan cada vez más hacia productos naturales, con ingredientes orgánicos, y que en vez de afectar su salud, busquen crear hábitos más sanos en su alimentación. Es preocupante ver que aproximadamente el 30% de la población colombiana consume frutas y verduras como parte de su alimentación diaria, lo cual incluye a los niños.

Según el estudio de consumo de alimentos saludables en Latinoamérica, realizado por Nielsen Homescan, el crecimiento en ventas en Colombia de productos saludables o fitness es de un 4,98%. En este segmento de alimentos, para los hogares aproximadamente una quinta parte del gasto es destinado a este tipo de alimentos, y en promedio realizan este tipo de compras cada seis días. (Nielsen Homescan, 2014)

Por otra parte los consumidores son cada vez más críticos no solo en cuanto a la calidad que tengan los productos, sino que los empaques adquieren un papel más importante, no solo en su diseño sino en su impacto con el medio ambiente. De igual forma los consumidores quieren que los productos que consumen hagan parte de su búsqueda de la felicidad y que puedan sentirse identificados con ellos, buscan de igual manera que el consumo sea parte de una experiencia que rodea a un producto o servicio. Consideramos que estos elementos son importantes, pues por medio de nuestros productos, varios de los requerimientos anteriormente mencionados son atendidos.

Así que, teniendo en cuenta esta información se puede prever que la tendencia del mercado es a seguir creciendo y con ansias de productos cada vez más innovadores y saludables.

2.3 Competencia

Como hemos mencionado, hasta el momento Baking Fun no tiene un competidor directo con un producto igual. Sin embargo encontramos productos sustitutos los cuales agrupamos en dos categorías.

Por una parte encontramos el mercado de snacks tradicionales que están orientados a la población infantil y que incluyen algún juego o ítem atractivo, que hacen que los niños los prefieran. Dentro de estos podemos encontrar los paquetes de papás fritas, las galletas, productos lácteos etc. Estos son considerados competidores indirectos por las características y momentos de consumo, y adicionalmente porque ya sea por su sabor, o por los juegos que incluyen, son divertidos y por ende atractivos para los niños.

También encontramos otra categoría que hace referencia a los snacks saludables, sin importar si están o no diseñados para niños. Estos pueden ser un sustituto, por su carácter saludable. Frente a esta categoría, podemos ver que estos productos están principalmente ofertados en tiendas especializadas, y a pesar de que la creciente tendencia fit, ha hecho que este tipo de productos se encuentre en una gran variedad, no hay productos específicos para la población infantil, en lo cual encontramos una oportunidad.

Para realizar un análisis de manchas blancas, decidimos enfocarnos en los snacks tradicionales ya que en su mayoría, el mercado potencial se encuentra consumiendo estos productos actualmente.

		Colombina	Noel	Frito Lay	Quaker	Nabisco	Nestlé	Súper Ricas
NECESIDADES	Precio Bajo			X				X
	Variedad			X				X
	Diseño							
	Empaque (Portabilidad)			X				X
	Accesibilidad			X				X
	Duración del producto			X				X
	Ingredientes naturales							
	Juguetes / Juegos			X				X
	Saludable							
	Atractividad			X				X
	Presentaciones			X				X
	Nutrientes							
VARIEDADES		Productos fritos						
CANALES	Grandes superficies			X				X
	Tiendas de barrio			X				X
	Supermercados			X				X
	Tiendas web							
	Tiendas especializadas							
	Domicilios							

NECESIDADES	Precio Bajo	X						
	Variedad	X	X		X	X	X	
	Diseño							
	Empaque (Portabilidad)	X	X		X	X	X	
	Accesibilidad	X	X		X	X	X	
	Duración del producto	X	X		X	X	X	
	Ingredientes naturales		X		X		X	
	Juguetes / Juegos							
	Saludable	X	X		X	X	X	
	Atractividad	X	X			X	X	
	Presentaciones	X	X		X		X	
	Nutrientes							
VARIEDADES		Galletas dulces						
CANALES	Grandes superficies	X	X		X	X	X	
	Tiendas de barrio	X	X		X	X	X	
	Supermercados	X	X		X	X	X	
	Tiendas web							
	Tiendas especializadas							
	Domicilios							

NECESIDADES	Precio Bajo	X	X				X	
	Variedad		X			X		
	Diseño							
	Empaque (Portabilidad)	X	X			X	X	
	Accesibilidad	X	X			X	X	
	Duración del producto	X	X			X	X	
	Ingredientes naturales							
	Juguetes / Juegos							
	Saludable					X		
	Atractividad							
	Presentaciones	X	X					
	Nutrientes							
VARIEDADES		Galletas saladas						
CANALES	Grandes superficies	X	X			X	X	
	Tiendas de barrio	X	X			X	X	
	Supermercados	X	X			X	X	
	Tiendas web							
	Tiendas especializadas							
	Domicilios							

Tabla 3: Análisis de Manchas Blancas

Fuente: *Elaboración Propia*

Un análisis de manchas blancas identifica espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento. (Rivera, 2008)

Al realizar este análisis en el sector de snacks, tomamos en cuenta empresas como Colombina, Noel, Frito Lay, Quaker, Nabisco, Nestlé y Super Ricas. Se eligieron estas, ya que debido a los productos que inicialmente se han pensado, estas empresas podrían ser nuestros competidores directos. Estos principalmente los agrupamos en tres productos: galletas dulces, galletas saladas y productos fritos.

Ya establecidas las categorías, las empresas y los canales, se encontraron las siguientes manchas blancas: En los tres tipos de productos, el diseño de los empaques es bastante sencillo y simple, lo cual no es una característica que los niños tengan en cuenta para elegir el producto pues no son atractivos. En el caso de las galletas saladas y dulces, la ausencia de juegos o juguetes en estos fue común, lo cual permite entrar en el mercado con esta característica como rasgo fundamental de los productos. Otro aspecto en el cual presentan debilidad los productos, es en el uso de ingredientes naturales y nutrientes, si bien algunas marcas tienen líneas dietéticas o bajas en azúcar, estas no son especializadas para los niños, o su contenido de frutas y verduras es reducido. En el caso de los productos fritos no hay alternativas saludables.

En cuanto a los canales de distribución, se encontró que ninguna empresa distribuye sus productos a través de tiendas web propias, tiendas especializadas de productos saludables, ni domicilios.

Después de realizar este análisis, agrupamos en un análisis DOFA los aspectos internos que se deben tener en cuenta para fortalecer el producto, así como las debilidades que tenemos frente a la competencia, para poder ejecutar acciones que nos permitan posicionarnos de la mejor manera.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción en medios de comunicación. • Falta de presencia en grandes superficies. • Desconocimiento del producto. • Mala concepción de las frutas deshidratadas. • Número de empleados. • Experiencia en el mercado. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay productos saludables especialmente para niños. • Percepción negativa de los snacks tradicionales. • Tendencias de consumo saludable crecientes. • Mercado de snacks en crecimiento.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador y de calidad. • Producto diseñado especialmente para el segmento. • Variedad de sabores. • Empaques divertidos. • Presencia en tiendas especializadas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos bajos de los snacks tradicionales. • Posicionamiento en los niños de las marcas de snacks tradicionales. • Muchos productos sustitutos. • Competitividad del sector.

Tabla 4: Matriz DOFA
Fuente: *Elaboración Propia*

2.4 Precio

En relación al precio que los consumidores están dispuestos a pagar, el 48.28% de las personas que respondieron la encuesta anteriormente mencionada respondió que estaría dispuesto a pagar por cada producto un precio alrededor de los 1500 pesos; 33.33% respondieron que pagarían entre 2050 y 3000 pesos; y finalmente, 9.20% dijo que llegarían a pagar más de 3000 pesos.

En cuanto a la estrategia de precio para incursionar el producto en el mercado esta será de *skimming* o *descreme*. Esta consiste en establecer un precio relativamente alto en comparación con los de productos similares. Esto se decidió teniendo en cuenta que el producto se caracteriza por tener beneficios y características innovadoras, que el segmento escogido valorará y por los

cuales están dispuestos a pagar. De igual manera, otra variable es la percepción que tienen los consumidores de la relación precio-calidad, la cual se evidencia aun más en los productos que tienen ingredientes naturales y que no contienen conservantes. Teniendo esto en cuenta el precio unitario del producto será de \$3.000 pesos para los distribuidores.

Por lo general, el precio de snacks saludables oscila entre 3.000 y 5.000 pesos, por lo cual consideramos que este precio es adecuado, no solo para el tipo de producto, sino para el segmento hacia el cual está dirigido. Para la fijación del precio se tuvieron en cuenta los costos fijos y variables que intervienen en la producción del producto, lo cual se verá más a fondo en el módulo financiero.

2.5 Distribución

Para la distribución del producto se tuvieron en cuenta distintos canales, tanto directos como indirectos. En primer lugar, teniendo en cuenta que una de las tendencias que presenta el segmento es realizar este tipo de compras en tiendas especializadas, este será el principal canal en el cual se podrá encontrar nuestro producto inicialmente. Algunas de estas tiendas en la ciudad de Bogotá son: Bioplaza, Fit Lovers, FIT DC, Gastronomy Market y la tienda online www.vivagreen.com. En estos lugares, se dispondrán exhibidores de 30x30 cm en los cuales se podrán disponer las distintas presentaciones de lengüilargos. Este canal se seleccionó pensando en que nuestros clientes van específicamente a estas tiendas buscando productos saludables y a hoy no encuentran productos para sus hijos.

En segundo lugar, nuestros productos estarán dispuestos en lugares donde los niños están acostumbrados a consumir snacks tradicionales: Cine Colombia y parques temáticos de los centros comerciales principales de Bogotá.

Por último tuvimos en cuenta distribución personalizada de compras realizadas a través de la página de internet. De esta manera, cualquier establecimiento que esté interesado en distribuir nuestros productos podrá realizar pedidos a través de este medio.

La estrategia de distribución se diseñó de esta manera, pensando en fortalecer y dar a conocer la marca en lugares especializados, y posteriormente, cuando la marca esté más establecida, se contemplará la posibilidad de incursionar en retail y grandes superficies.

Teniendo todo esto en cuenta, la estrategia de distribución es selectiva, ya que inicialmente el número de distribuidores es pequeño. Elegimos esta estrategia ya que es la indicada cuando el consumidor realiza comparación de las características de los productos y busca generar un reconocimiento de marca y del producto por los consumidores.

2.6 Promoción

La promoción de este producto se divide en cuatro estrategias:

-Redes sociales: Teniendo en cuenta que el segmento al que vamos dirigidos hace gran uso de las redes sociales, toda la información publicitaria estará dispuesta en las distintas páginas que se tienen sobre Baking Fun. Para esto tendremos un Fan Page en Facebook, en los cuales permanentemente se publicará contenido sobre el producto, los puntos de venta al igual que consejos nutricionales para los padres. También tendremos un perfil en Instagram con información del mismo tipo.

-Free Press (voz a voz): Esta será una de las estrategias a las cuales se le prestará mayor atención y a la cual se dirigirán gran parte de los esfuerzos. Es común ver que hoy en día las celebridades o personas de los medios son influenciadores a la hora de realizar cierto tipo de compras. Por esta razón, a través de muestreo, haremos llegar a ciertas personalidades nuestro producto, teniendo presente que deben cumplir con las características del segmento. De esta manera, lograremos que se empiece a hablar de Baking Fun en distintos medios.

-Material en Punto de Venta: Como parte de la estrategia también se realizará comunicación en punto de venta con algunas piezas. La pieza principal la cual también ayudará a que el producto resalte en las distintas tiendas será un exhibidor en el que las tiendas podrán disponer de forma

ordenada y exclusiva las distintas presentaciones de Lengüilargos. Adicionalmente, en algunos puntos se dispondrán chispas para llamar la atención al consumidor en los lineales.

-Activaciones BTL: Dado que uno de los canales de distribución será los cinemas de Cinecolombia, durante los primeros 3 meses, en distintos puntos, se llevaran a cabo activaciones BTL en las cuales se tendrán impulsadoras con muñecos de los animales de Lengüilargos. En estos puntos se tendrá una pequeña isla en la que se realizará muestreo del producto, y se entregará a los padres volantes con la información nutricional del producto, los puntos de venta y las distintas redes en las que nos pueden encontrar.

-Eventos: Por último, también tendremos presencia en eventos relacionados con la salud y con los niños. El primero de estos eventos será la Carrera Cartoon Network la cual se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá el 20 de Noviembre de 2016. En estos eventos se utilizará la misma dinámica de las activaciones en Cinecolombia.

Todas estas acciones están orientadas a empezar a dar a conocer el producto y que de esta manera sean los consumidores quienes empiecen a exigir o demandar en más puntos de venta nuestro producto.

Posteriormente se explorará la idea de pautar en radio y en canales infantiles de cable.

3. PRODUCCIÓN

3.1 Producción

Buscando ofrecer un producto de excelente calidad al consumidor, para Baking Fun el proceso inicia desde la compra de la materia prima seleccionada especialmente. Para esto seleccionamos proveedores de frutas los cuales tienen cuidados especiales con la limpieza y conservación de la fruta, estos proveedores están ubicados en CODABAS, la central de abastos del Norte.

En este momento inicia el proceso, comprando las distintas frutas a utilizar en los lengüillargos. Todas estas frutas pasan por un proceso de limpieza y desinfección y posteriormente se debe preparar la fruta para el proceso de deshidratación. Para esto la fruta se pone en procesadores para convertirla en pulpa de los distintos sabores de los cuales se vaya a ofrecer el producto.

Posteriormente, en planchas metálicas, se disponen capas de papel encerado sobre las cuales se verterá la pulpa. Se debe esparcir a lo ancho de las planchas, hasta que se logre una capa uniforme de aproximadamente 0,4 cm. El papel encerado hace parte del producto y facilita el proceso de enrollado y corte.

Después de preparar la maquinaria y los elementos necesarios, la fruta inicia el proceso de deshidratación. Este proceso consiste en dejar las planchas en el horno, por un periodo de 4 horas a una temperatura de 170°F. Se debe asegurar que toda la extensión de la pulpa ya se encuentre seca. Posteriormente, la pulpa se debe sacar del horno y dejar enfriar por 30 minutos.

Por último, pasaran al proceso de cortao, en el cual con cortadores se harán tiras de 2 cm de ancho y 32 cm de largo. Después, manualmente se enrollaran y pasaran al proceso de empaque donde se dispondrán en las cajitas de cartón con forma de animal y estas se sellarán. Posteriormente estas se entregarán a los distintos distribuidores.

El siguiente diagrama de flujo muestra en detalle todas las actividades y los tiempos que éstas tardan:

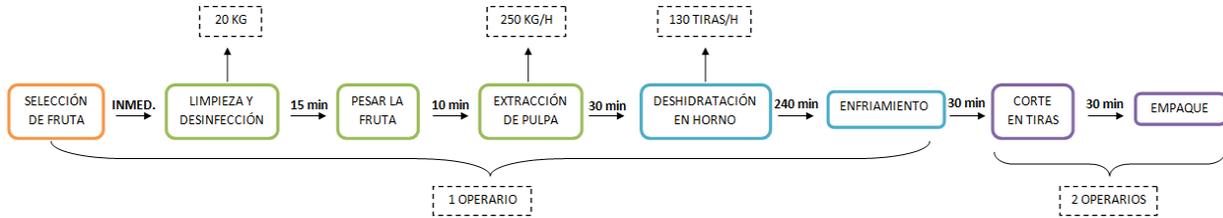


Ilustración 4: Diagrama de Flujo

Fuente: *Elaboración Propia*

3.2 Calidad y Seguridad en el trabajo y medio ambiente

Al tratarse de alimentos y buscando asegurar un nivel alto nivel de calidad en nuestros productos, se estandarizaron los procesos y se establecieron mecanismos de control durante todas las etapas para asegurar que el producto final cumpla con altos estándares. Para esto, se desarrollo un manual que se divide en tres etapas principales: Abastecimiento de materias primas, producción y entrega. A continuación se describirán las actividades que se llevaran a cabo para el control de calidad, y la regulación bajo la cual están soportadas.

Abastecimiento de frutas y verduras

En esta etapa inicial, se debe asegurar primeramente que los proveedores escogidos, tengan productos orgánicos y de muy alta calidad, para que esto se refleje en el producto. De igual manera, que estos cuenten con todos los certificados necesarios para su operación y para la venta de frutas y verduras. La fruta debe comprarse con periodicidad para asegurar que estas estén frescas, y al llegar a la planta de producción deberán refrigerarse para mantenerse adecuadamente. Mientras la fruta no se esté usando en el proceso de producción, esta deberá mantenerse refrigerada.

Se debe exigir al proveedor que maneje BPA (Resolución ICA 4174 - Buenas Prácticas Agrícolas) asegurando la inocuidad del producto. Para esto, el predio productor debe estar certificado en buenas prácticas agrícolas. (Instituto Colombiano Agropecuario). Adicionalmente se exigen certificados de análisis de calidad microbiológica y fisicoquímica de frutas y verduras, y la persona encargada del área de calidad, realizara verificación periódica de esos análisis mediante un cronograma de muestro y frecuencias.

Bajo esta resolución es responsabilidad del productor vigilar las siguientes áreas y actividades involucradas:

- Áreas e instalaciones
- Equipos, utensilios y herramientas
- Personal
- Componente ambiental
- Manejo de suelos
- Selección del material de propagación
- Nutrición de plantas
- Protección del cultivo
- Trazabilidad
- Registros, planes y procedimientos
- Soporte documental
- Manejo de residuos

Procesamiento

Este es uno de los procesos más delicados, por lo cual se debe prestar especial atención. Para lograr un producto final totalmente inocuo, se debe considerar desde el ingreso de la materia prima, su almacenamiento adecuado, su procesamiento en condiciones adecuadas y su distribución.

En primer lugar, todo el equipo que esté involucrado en la preparación del alimento, deberá contar con curso de manipulador de alimentos, así como el carné que lo certifica,

conocimiento total de las normas de higiene, respectivas a la producción de alimentos para lo cual se debe tomar como base la resolución 2674 BPM. Dentro de las medidas primarias para evitar la contaminación del alimento se encuentran los elementos de protección personal, entre estas podemos encontrar batas, cofias, tapabocas entre otros, evitando que el producto se contamine. Estas se deben seleccionar según el área de trabajo y así mismo se debe considerar los utensilios de uso dentro del proceso, que cumplan con materiales adecuados.

De igual manera, para lograr las condiciones de higiene de la planta, se debe tener un plan de limpieza y desinfección antes de iniciar y finalizar cualquier procedimiento con una consecuente revisión de las condiciones de higiene del lugar, y en caso de no estar en óptimas condiciones, este espacio debe prepararse para la producción. Para estandarizar se utilizarán básculas y tazas de medida, asegurando que cada producto tenga la misma cantidad que los anteriores. Después de cada uso de utensilios estos deberán pasar por un proceso de higiene y limpieza.

Al momento de deshidratar la fruta, cada operario deberá llenar una ficha de tiempos, asegurando que cada preparación esté a la temperatura y por los tiempos requeridos. Para asegurar que el proceso de empaque sea uniforme, las tiras se cortarán con una especie de guillotina, y después manualmente se enrollarán e insertarán en el empaque final.

Para el procesamiento y todo lo relacionado con las instalaciones, condiciones de higiene y manipulación, equipos y utensilios, se tuvo en consideración la Resolución 2674 de 2013 (INVIMA) la cual hace referencia a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El INVIMA emite esta resolución la cual rige todas las actividades de manipulación higiénica de alimentos. Teniendo en cuenta esta resolución, por mencionar solo algunas, Baking Fun realizará las siguientes actividades:

- La ubicación de la planta se encontrará en un lugar aislado de cualquier foco de insalubridad.
- Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios y libres de acumulación de basuras.
- No se permite la presencia de animales en la planta de producción.
- El agua utilizada será potable y cumple con las normas vigentes del Ministerio de Salud.

- Los pisos debe estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables y no absorbentes.
- Las paredes deben ser de materiales resistentes, colores claros, impermeables, no absorbentes y da fácil limpieza y desinfección.
- La dotación de los manipuladores de alimentos será blanca para visualizar fácilmente su limpieza.
- Los alimentos estarán clasificados de acuerdo con el riesgo en salud pública.
- Los equipos estarán instalados y ubicados según la secuencia lógica del proceso tecnológico, desde la recepción de las materias primas y demás ingredientes, hasta el embalaje del producto terminado.
- El personal manipulador de alimentos deberá contar con una certificación médica en la cual conste la aptitud para la manipulación de alimentos.
- El personal debe tener medidas de limpieza como: lavarse las manos con agua y desinfectante antes y después de comenzar su trabajo, mantener el cabello recogido y cubierto mediante malla, no se permite el uso de maquillaje, uso de tapabocas desechables, mantener uñas cortas, limpias y sin esmalte; no se permite el uso de accesorios, el calzado debe ser cerrado, se debe usar guantes, no está permitido consumir alimentos ni bebidas en la zona de manipulación de alimentos.

Adicionalmente, como el producto está hecho a base de pulpa de fruta, debemos aplicar lo especificado en la Resolución 3929 de 2013, en esta se establece todo el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas, bebidas con adición de jugo o pulpa de fruta. En esta resolución encontramos los niveles mínimos de humedad que debe tener el producto, los requisitos microbiológicos que deben cumplir las frutas deshidratadas, bajo lo cual quedan establecidas cuantas son las unidades a examinar. (INVIMA)

Periódicamente se realizará muestreo tanto al producto como a los equipos utilizados en el proceso. A los equipos se les realizará un plan de muestreo, con frecuencias y puntos específicos según criticidad y peligros de contaminación. De igual manera, al producto se realizará el mismo plan de muestreo. Para esto, la persona encargada del área de calidad, recurrirá a un laboratorio de análisis microbiológico.

Entrega

Para entregar el producto terminado, todos los empaques deben estar perfectamente sellados, y se empacaran en las cajas dispuestas para este fin. Este proceso se realizará en un área aislada del proceso productivo para que los empaques no se dañen ni se contaminen. Para este proceso también se tendrán en cuenta las condiciones de higiene que se mencionaron en el proceso de producción.

Por último, también se tuvo en cuenta el Decreto 60 de 2002 el cual promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos. Este sistema es utilizado y reconocido internacionalmente para asegurar la inocuidad de los alimentos. (INVIMA)

3.3 Equipos e infraestructura locativa

Se estudiaron las necesidades de maquinaria para comenzar con la producción y se determinó que para producir Lengüilargos se requieren las máquinas relacionadas en la tabla a continuación. Además de eso, se seleccionaron las máquinas teniendo en cuenta los modelos y características que mejor encajaran con el proceso de manera que se mantuviera la calidad lo más alto posible.

Equipo	Características	Modelo	Forma de adquisición	Capacidad Producción	Precio
Máquina de rodillos para lavar la fruta	Limpia con agua toda clase de frutas, eliminando tierra, fertilizantes, insectos, pesticidas y otros elementos no deseados	Tipo inmersión, cepilladora, cilindro	Préstamo	-	2.720.000
Despulpadora de frutas	Manual. Diseñada para extraer la pulpa de diversas frutas, simultáneamente separar las semillas y cáscara. Poco	DFV 19-40 I/C	Préstamo	250 Kg/hora	3.060.000

	desperdicio.				
Horno industrial	Alta calidad profesional en la cocina, a gas, de acero inoxidable.	Horno Advance Plus, APG-102	Préstamo	10 bandejas GN-2/1	4.080.000
Refrigerador	Refrigerador industrial en acero de dos puertas.	CONGELADOR ELECTROLUX DUAL 520 L	Préstamo	520 lt	2.100.000

Tabla 5: Especificaciones de equipos

Fuente: *Elaboración Propia*

Para calcular la inversión inicial en equipo de producción y mobiliario se relaciona en la tabla a continuación todos los equipos que se comprarán:

Inversión inicial

Concepto	Precio unidad	Cantidad	Precio total
<i>Planta</i>			
<i>Máquina rodillos</i>	2.720.000	1	2.720.000
<i>Despulpadora de frutas</i>	3.060.000	1	3.060.000
<i>Horno industrial</i>	4.080.000	1	4.080.000
<i>Refrigerador Industrial</i>	2.100.000	1	2.100.000
<i>Mesas</i>	300.000	2	600.000
<i>Muebles de oficina</i>			
<i>Sillas</i>	70.000	3	210.000
<i>Escritorio</i>	100.000	1	100.000
<i>Escritorio</i>	100.000	1	100.000
<i>Muebles para trabajadores</i>			
<i>Comedor</i>	500.000	1	500.000
<i>Sofa+sillas</i>	390.000	1	390.000
<i>Microondas</i>	80.000	1	80.000
<i>Decoración</i>			
<i>Lámparas de trabajo</i>	40.000	2	80.000
<i>Luces de techo</i>	70.000	2	140.000
<i>Activos tecnológicos</i>			
<i>Computador</i>	500.000	1	500.000
<i>Impresora</i>	130.000	1	130.000
			14.790.000

Tabla 6: Inversión Inicial
Fuente: *Elaboración Propia*

Gastos continuos

<i>Concepto</i>	Precio por unidad	Cantidad	Precio total
<i>Arriendo</i>	2.000.000	12	24.000.000
<i>Servicios públicos</i>			
<i>Energía</i>	450.000	12	5.400.000
<i>Gas</i>	200.000	12	2.400.000
<i>Agua</i>	300.000	12	3.600.000
<i>Internet</i>	100.000	12	1.200.000
<i>Otro</i>			
<i>Línea de teléfono</i>	50.000	12	600.000
<i>TOTALES</i>	3.130.000	12	37.200.000

Tabla 7: Gastos Continuos
Fuente: *Elaboración Propia*

Características de la planta

Debido a que el manejo de las frutas es delicado por ser productos frescos, se requiere de una planta que cumpla con todos los requisitos para garantizar la calidad y el buen manejo de los productos. Por esto, se diseñó una planta que tuviera en cuenta primero el cumplimiento de la normatividad con respecto a este tipo de establecimientos y segundo que contara con las características necesarias para darles a los empleados todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo de la mejor manera posible y de esta forma entregar un producto de calidad.

La siguiente imagen muestra un esquema de la planta que se realizaría:

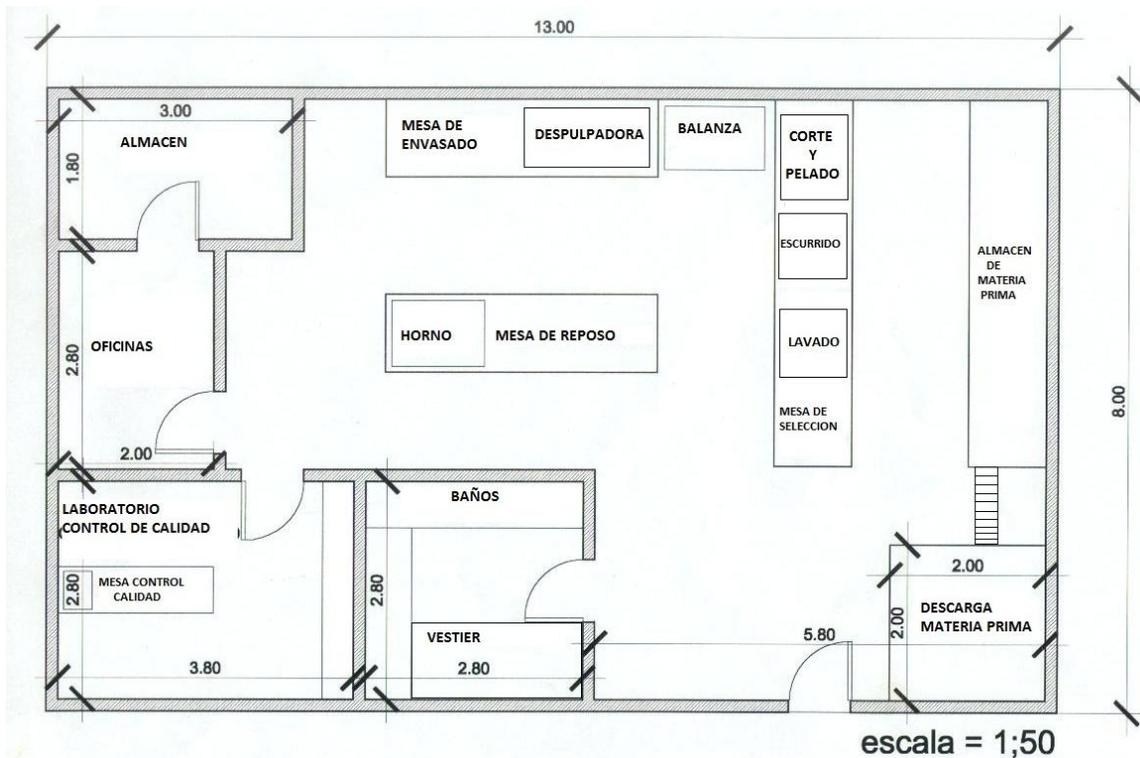


Ilustración 5: Distribución de la Planta

Fuente: *Elaboración Propia*

Para calcular la capacidad máxima de la planta, se tuvieron en cuenta las medidas del producto vs las dimensiones del horno industrial. Cada tira del producto tendrá unas dimensiones de 2 centímetros de ancho por 32 centímetros de largo. Estas dimensiones se eligieron teniendo en cuenta las medidas ideales que debería tener el producto para poder ser fácilmente consumido por los niños, y además de eso para poder aprovechar el tamaño de las bandejas en los hornos de la forma más eficientemente posible. La imagen aquí corresponde al número total de tiras que se obtendrían en cada bandeja (las bandejas elegidas son las GN 2/ 1 20). El total por bandeja son 52.

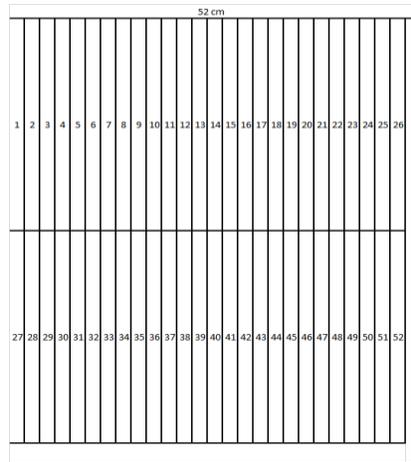


Ilustración 6: Dimensiones del Producto
 Fuente: *Elaboración Propia*

El horno industrial que se comprará tiene una capacidad para 10 bandejas de la referencia anteriormente mencionada, lo que significaría un total de 520 tiras, teniendo en cuenta solo la capacidad de una de las máquinas utilizadas en el proceso.

Cada uno de los operadores que serán contratados, trabajará según las horas legales en Colombia, las cuales son 9 horas al día, incluyendo una hora para almorzar. Esto quiere decir, que el tiempo real de trabajo al día serían 8 horas. Teniendo en cuenta que la duración del proceso de deshidratación tarda 4 horas, se puede decir que la capacidad máxima que tiene la planta es de 1.040 tiras al día. Trabajando 5 días a la semana, 4 semanas al mes, la producción mensual serían 20.800 productos. El total anual sería entonces de 228.800, si se multiplica la producción mensual por 11 meses restando las vacaciones y los días festivos.

Este valor es la capacidad máxima, y en este no se tuvieron en cuenta los procesos manuales adicionales, que disminuirán un poco el número de producto hecho en un día.

Para tener una cifra más exacta, se tomará uno de los sabores de Lengüilargos, fresa. Una fresa de tamaño medio tiene un peso promedio de 11,7 gramos. Para producir una tira de Lengüilargos, es necesario un total de 12 fresas, lo que significan 140,4 gramos aproximadamente (0,14 kg) de fresa por tira. A continuación, se convertirá cada paso en un número específico de tiras para tener una mejor idea de la capacidad de la planta.

En el primer paso, un total de 1429 tiras pueden ser producidas en una hora. En el segundo paso, se pueden procesar 142 tiras por tanda, y dado que cada tanda se toma aproximadamente 5 minutos, un total de 12 tandas podrán ser procesadas en una hora, lo que significa 1704 tiras. Para el siguiente paso en el cual se contempla la extracción de la pulpa, se calcula que la máquina puede procesar 1785 tiras en una hora. Luego, viene el paso de deshidratación de las frutas, el cual se convierte en el cuello de botella del proceso, porque solamente 520 tiras pueden ser procesadas cada 8 horas. Finalmente, todos los siguientes pasos procesaran esas mismas 520 tiras al día.

El tiempo total que se requiere para completar el proceso es de 695 minutos (11,58 horas), lo que significa que no será posible completarlo en un solo día. Teniendo en cuenta que las horas trabajadas a la semana serán 40 en total, este proceso podrá ser realizado 3,45 veces a la semana. De esta forma se puede afirmar que dado que cada vez se pueden producir 520 tiras, el total a la semana sería de 1.560, al mes 6.240 y al año 68.640 tiras si nada extraordinario ocurre.

4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1 Organización

Teniendo en cuenta las actividades que realizará la empresa, se consideran los siguientes cargos como esenciales para el buen funcionamiento de esta:

1. **Gerente general:** Encargado de velar por el buen funcionamiento de la organización, tomar decisiones en cuanto a producción, contrataciones y ventas. Debido a que aún es una empresa que está en proceso de creación, el gerente debe ser la cabeza y la imagen de la empresa. Debe ser una persona con carisma y capacidad de liderazgo, además de ser muy responsable y detallado en cuanto a los registros e información que la empresa genere para un futuro uso.

2. **Manufactura:** Aquellos que se encargan de la realización del producto. (En total dos: Uno para preparar la pulpa de fruta y para estar al tanto de los hornos, y otra persona para la preparación de los empaques). En esta parte los operarios se encargarán de utilizar las maquinas designadas para estos procesos y tendrán un entrenamiento antes de empezar su trabajo.

3. **Comerciales:** Los miembros del equipo emprendedor serán los encargados de conseguir más clientes para el producto. Uno de los aspectos más importantes será transmitir el concepto a los clientes, por lo cual Daniella y Andrea serán las encargadas. Deberán llevar muestras del producto, así como los ayuda-ventas que tienen toda la información de producto.

4. **Calidad:** Monica Monroy será la encargada del área de calidad. Ella estará velando por que toda la normativa mencionada anteriormente se cumpla a cabalidad en cada uno de los procesos, y de igual manera, será la encargada de realizar las revisiones e inspecciones necesarias, para cumplir con la normativa y las certificaciones necesarias.

5. **Finanzas:** Para esta área, se contrataran los servicios de un contador, quien mensualmente realizará los respectivos reportes y análisis de las ventas de la empresa. Debe ser una persona organizada, con habilidades numéricas y con capacidades de análisis para poder hacer las sugerencias respectivas para que los números estén mejor cada mes.

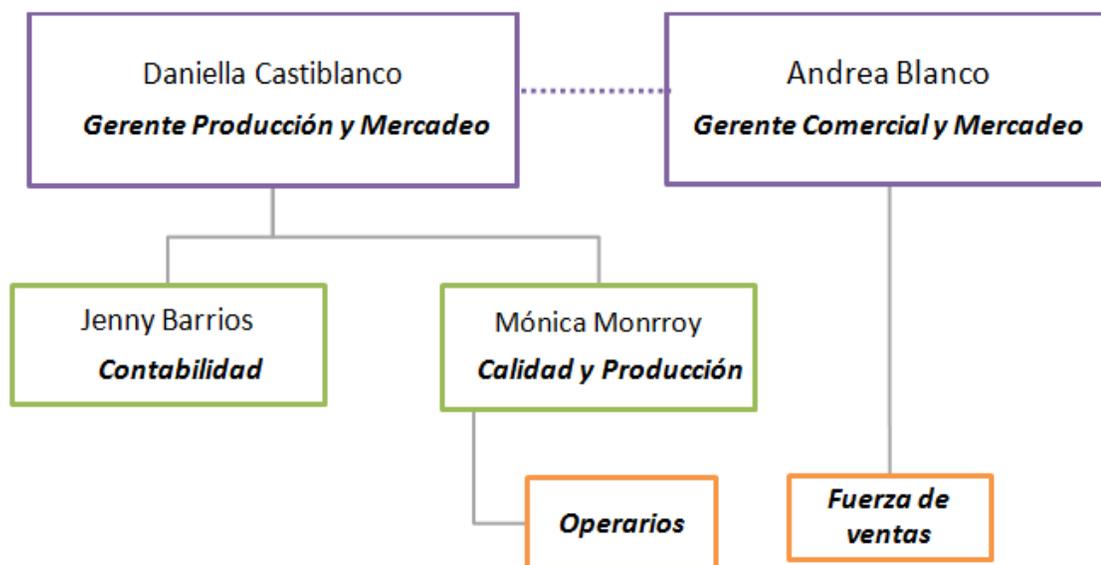


Ilustración 7: Organigrama Baking Fun
Fuente: *Elaboración Propia*

4.2 Gestión de personal

La mayoría de los trabajadores, hacen parte del equipo emprendedor, por lo cual para estos cargos no se llevó un proceso de selección riguroso, ya que se contrataron al proyecto debido a que ya se conocían previamente. El único cargo para el cual se realizará un proceso de selección es para las personas encargadas de la producción del producto. Para esto, se buscarán perfiles a través de portales de internet, de técnicos en cocina SENA.

Después de encontrar las dos personas del proceso de manufactura, estos pasaran por una serie de entrenamientos:

- Marca y productos: Este entrenamiento será dirigido por las dos emprendedoras, en el cual se les indicará a los empleados cual es el concepto de la marca y del producto, como se debe embalar el producto etc.
- BPM: De acuerdo a la resolución 2674 de 2013, todo personal manipulador de alimentos debe tener formación en educación sanitaria, principios básicos de BPM y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos. Igualmente, dependiendo de las tareas a realizar

se deben instruir en estas actividades para que puedan adoptar las precauciones y medidas preventivas necesarias en su actividad.

En la siguiente tabla, se encontrarán los salarios correspondientes a todos los empleados:

CARGO	SALARIO	PRESTACIONES SOCIALES				SEGURIDAD SOCIAL			VACIONES	PARA FISCALES	TOTAL
		TRANSP.	PRIMAS	CESANTIAS	INTERESES CES.	PENSIONES	SALUD	ARL			
Gerente Producción	\$ 2.500.000	\$ -	\$ 208.250	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 212.500	\$ 13.050	\$ 104.250	\$ 225.000	\$ 3.796.300
Gerente Comercial	\$ 2.500.000	\$ -	\$ 208.250	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 212.500	\$ 13.050	\$ 104.250	\$ 225.000	\$ 3.796.300
Calidad	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 124.950	\$ 124.950	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 127.500	\$ 7.830	\$ 62.550	\$ 135.000	\$ 2.277.780
Contador	\$ 344.728	\$ 77.000	\$ 28.716	\$ 28.716	\$ 3.447	\$ 41.367	\$ 29.302	\$ 1.799	\$ 14.375	\$ 31.025	\$ 600.476
Operarios	\$ 689.455	\$ 77.000	\$ 57.432	\$ 57.432	\$ 6.895	\$ 82.735	\$ 58.604	\$ 3.599	\$ 28.750	\$ 62.051	\$ 2.247.902

Tabla 8: Nómina
Fuente: *Elaboración Propia*

Teniendo en cuenta la tabla anterior, el valor que debe pagar la empresa mensualmente por nómina es \$12.718.758.

5. JURÍDICO-TRIBUTARIO

5.1 Determinación de la forma jurídica

Baking Fun es una Sociedad por Acciones Simplificada. Tomamos la decisión de escoger esta forma jurídica por los distintos beneficios que esta ofrece. En primer lugar, esta se puede constituir desde una persona en adelante. Adicionalmente tiene ciertos beneficios como lo son:

- Tener una duración indefinida
- La responsabilidad de los socios se limita a los aportes
- Flexibilidad en el tipo y manejo de las acciones
- Puede tener un objeto indeterminado
- El pago de capital puede diferirse en dos años

- Mayor facilidad en la operación y administración

Para constituir una SAS, los tramites y costos correspondientes que se deben realizar son:

CONCEPTO	VALOR
Autenticación en notaria de Documento Privado	\$ 3.500
Impuesto de registro (0,7% del capital suscrito)	\$ 1.035.300
Derechos de inscripción	\$ 32.000
Radicación RUES	\$ 4.000
Registro de libros	\$ 10.300
Registro de marca	\$ 589.000
Notificación Sanitaria (Frutas: Bajo Riesgo - Variedad 4)	\$ 2.275.202
TOTAL	\$ 3.949.302

Tabla 9: Costos de constitución

Fuente: *Elaboración Propia*

Documentos para registrarse como persona jurídica

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT)
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (persona natural, persona jurídica, establecimiento de comercio o proponente).
- Formulario de registro con otras entidades
- Se debe realizar consulta de marca para no tener homónimos.

RUT y NIT

El proceso de expedición del RUT se realiza en la CCB, con este documento, la DIAN expide el número de identificación tributario (NIT), el cual se puede tramitar por medio del web service de la DIAN. El NIT posteriormente será incluido en el Certificado de Existencia y Representación Legal.

Documento de Constitución

Adicionalmente, las SAS se pueden constituir con documento privado que debe incluir: Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: Sociedad por Acciones Simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores. El documento privado debe contener presentación personal de todos los socios o accionistas ante notaría o en una de las sedes de la CCB al momento de presentarlo para registro.

5.2 Aspectos laborales del emprendedor

En Colombia, la seguridad social está compuesta por tres elementos: la salud, la pensión y los riesgos laborales. La empresa se compromete con el cumplimiento de la afiliación de todos los empleados a estas instituciones, ya que estos elementos son esenciales para proveer las mejores condiciones de trabajo posibles.

En cuanto a la salud, la EPS a la que puede ser afiliado el empleado puede ser elegida por el mismo. En el caso en que no haya ninguna preferencia particular, se determinará la afiliación a Compensar ya que es la misma empresa a la que están afiliados los gerentes.

Para la parte de pensiones, el fondo de pensiones en el que se desea cotizar también puede ser elegido por el empleado. Esta decisión no debe ser tomada a la ligera ni por imposición ya que las necesidades y situaciones de cada empleado son diferentes. Sin embargo, como empresa recomendamos la afiliación a Col pensiones. La razón de esto es que, debido a la naturaleza de los trabajos a realizar en la planta, los salarios no serán superiores a dos salarios mínimos y esta empresa concede beneficios.

Por último, para la parte de riesgos laborales se tomó la decisión de elegir Suramericana, ya que no solo es una empresa reconocida en este aspecto, sino que es la que se ajusta mejor a las

necesidades y deseos de la empresa por proveer las mejores opciones a los empleados. En anexos se podrán encontrar los respectivos formularios para llevar a cabo estas acciones.

5.3 Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

La elección de la modalidad contractual se realiza teniendo en cuenta cuál representa la mejor opción tanto para la empresa como para los empleados. Teniendo en cuenta que se busca una empresa con una cultura corporativa amigable y estable, se considera la opción de contratos a término indefinido como la mejor opción.

Debido a que este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida, permite que se cree una relación laboral a largo plazo, lo cual beneficia a ambas partes. Además con este tipo de contrato, los empleados tienen derecho a todas las prestaciones sociales además de otros beneficios que podría ofrecer la empresa en un futuro.

Sin embargo no se descarta la opción de un contrato por prestación de servicios, ya que en algún punto podría resultar necesario contratar personal para realizar algunas labores específicas.

5.4 Obligaciones tributarias o fiscales

Debido a ser una empresa de producción, se adquieren las siguientes obligaciones tributarias o fiscales:

- **Impuesto de la renta:** Este impuesto es de 25% anual sobre la renta líquida obtenida en el año en curso. (Sólo se pagara cuando se tenga un patrimonio bruto igual o superior a los 1000 millones de pesos menos las deudas vigentes a esa misma fecha).
- **CREE:** El impuesto sobre la renta para la equidad es del 8% anual.
- **IVA:** El impuesto al valor agregado que es de 16% sobre las ventas.

- **ICA:** El impuesto de industria y comercio correspondiente con la empresa, según su clasificación en actividades industriales en *Producción de alimentos, excepto bebidas; producción de calzado y prendas de vestir*, la tarifa vigente (por mil) es de 4.14.
- **Retención en la fuente:** Se refiere a la Recaudación anticipada del impuesto, y este valor varía de acuerdo al concepto al que se aplique por lo que se verá reflejado en los libros de contabilidad su valor exacto. Sin embargo, la lista a continuación se refiere a los conceptos que serán incluidos para estos fines según la actividad de la empresa.
 - o Arrendamiento de bienes muebles (Art. 12, Decreto 2026 de 1983 y Art. 2, Decreto 1626 de 2001). Base pesos: 100% Tarifa: 4%
 - o Compra de productos agrícolas o pecuarios (Art. 1, Decreto 2595 de 1993). Base pesos: \$2'602.000 Tarifa: 1,5%
 - o Honorarios y comisiones (Cuando el beneficiario del pago sea una persona jurídica o asimilada). Base pesos: 100% Tarifa: 11%
 - o Otros ingresos tributarios para no obligados a declarar renta (Incluye el concepto "Compras) (Art. 401 del Estatuto tributario). Base pesos: >=\$764.000 Tarifa: 3,5%
 - o Salarios: Los pagos mensuales o mensualizados (PM) efectuados por las personas naturales o jurídicas, las sociedades de hecho, las comunidades organizadas y las sucesiones ilíquidas, a las personas naturales pertenecientes a la categoría de empleados (Decreto 099 y 1070 de 2013) Base pesos: >=\$3'647.000 Tarifa: No aplica.
 - o Salarios: Aplicable a los pagos gravables, efectuados por las personas naturales o jurídicas, las sociedades de hecho, las comunidades organizadas y las sucesiones ilíquidas, originados en la relación laboral o legal y reglamentaria. Base pesos: >\$2'687.000 Tarifa: Artículo 383 del Estatuto tributario.
 - o Servicio de aseo y vigilancia (la base será el 100% del A.I.U siempre que sea mayor o igual a 4 UVT) (Art. 1, Decreto 3770 de 2005) Base pesos: >=\$113.000 Tarifa: 2%.
 - o Servicios de transporte nacional de carga (Art. 14, Decreto 1189 de 1988): Base pesos: >=\$113.000 Tarifa: 1%.

5.5 Permisos, licencias y documentación oficial

Permisos y licencias

Debido a que la empresa se constituye como una industria de productos alimenticios se requieren los siguientes permisos: Concepto sanitario, certificado de seguridad.

De acuerdo a la clasificación de riesgo obtenida por la Resolución 719 de 2015, las frutas deshidratadas son de bajo riesgo, por lo cual la certificación que se debe solicitar al INVIMA es la NOTIFICACIÓN SANITARIA NUEVA ALIMENTOS. Adicional a este, se debe solicitar el CERTIFICADO DE VENTA LIBRE DE ALIMENTOS.

Libros de contabilidad

Los libros de contabilidad que se llevarán serán diario, mayor e inventario y balances. Estos se llevaran de acuerdo a la ley de tal forma que se garantice su autenticidad e integridad, con numeración sucesiva y continua.

Respecto a los libros que debe llevar un comerciante el Código de comercio establece:

- Artículo 125-Libros: Los estados financieros deben ser elaborados con fundamentos en los libros en los cuales se hubieren asentado los comprobantes.
- Artículo 126 – Registro de libros: Se deben registrar ante la autoridad o entidad competente del lugar donde funcione el establecimiento, a nombre del ente económico e identificándolos con la enseña del establecimiento.
- Artículo 128 – Forma de llevar los libros: Se llevaran de forma digital a través del computador en donde se conservarán los medios necesarios para consultar y reproducir los asientos contables. (Esto también es posible debido a lo que indican los artículos 173 y 175 del Decreto-Ley antitrámites 019 de 2012 con los cuales se modificaron los artículos 28, 56 y 57 del Código de comercio y se va logrando dar cumplimiento a lo indicado en el artículo 1 de la Ley 1314 de 2009).
- Artículo 129 – Inventario de mercancías: Se llevará en registros auxiliares que contendrán toda la información establecida en la norma.

5.6 Cobertura de responsabilidades

Seguros: Teniendo en cuenta las determinaciones legislativas de Colombia, se requiere adquirir unos seguros obligatorios los cuales son: Seguro de responsabilidad civil y seguro a los trabajadores marcado por el convenio colectivo. Además de eso se tomó la determinación de adquirir adicionalmente un seguro de daños a la propiedad.

5.7 Patentes, marcas y otros tipos de registros

Protección legal: Debido a que el producto no es propio invento de la empresa aquí descrita, no se realizará la adquisición el trámite de ningún tipo de patente ni tampoco se adquirirá una debido a que este producto no tiene.

6. FINANCIERO

6.1 Plan Financiero

El grafico a continuación describe la composición de la inversión Inicial.

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	TOTAL		OTRAS FUENTES	TOTAL
	APORTES	CRÉDITO		
TERRENOS				
EDIFICIOS	1.000.000			1.000.000
MAQUINAS	11.960.000			11.960.000
EQUIPOS	80.000			80.000
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	2.120.000			2.120.000
HERRAMIENTAS				
COMPUTAD. PRODUC.	630.000			630.000
COMPUTAD. ADMON.				
CAPITAL DE TRABAJO				
TOTAL	15.790.000			15.790.000

Tabla 10: Inversión Inicial
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$ 15.790.000. De estos, se aporta el 100% con recursos propios. De la inversión se destina y para activos fijos el 100%.



Ilustración 8: Activos Fijos

Fuente: *Simulador Financiero CCB*

En cuanto al cronograma de ventas, este iniciará en el 2017, el primer mes. En el primer año, se espera vender 315.6 millones de pesos.

VENTAS AÑO 1

PERIODO	\$	%
ene/2017	12.000.000	3,80%
feb/2017	13.200.000	4,18%
mar/2017	14.400.000	4,56%
abr/2017	15.900.000	5,04%
may/2017	17.400.000	5,51%
jun/2017	20.100.000	6,37%
jul/2017	23.250.000	7,37%
ago/2017	26.700.000	8,46%
sep/2017	30.750.000	9,74%
oct/2017	38.400.000	12,17%
nov/2017	48.000.000	15,21%
dic/2017	55.500.000	17,59%

Tabla 11: Ventas Año 1

Fuente: *Simulador Financiero CCB*

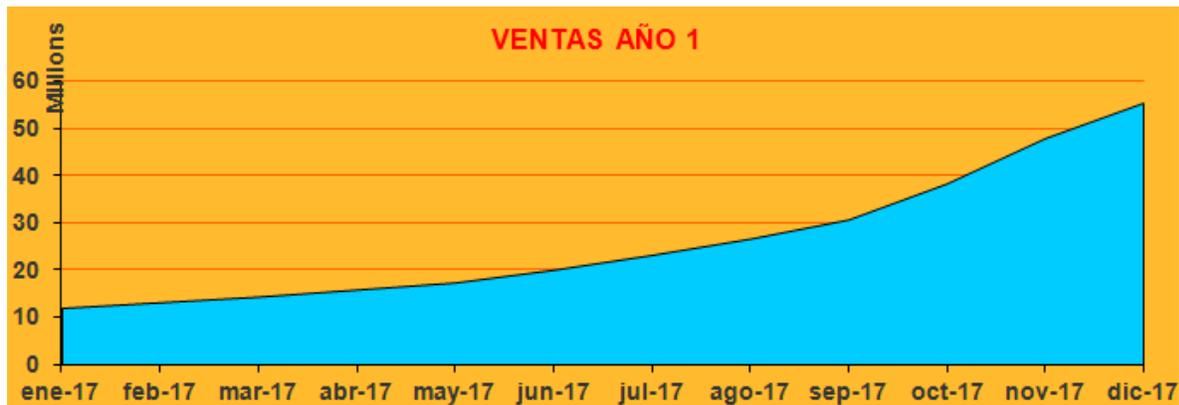


Ilustración 9: Ventas Año 1

Fuente: *Simulador Financiero CCB*

Para los dos años siguientes, se proyecta un crecimiento constante debido a los esfuerzos del área comercial y a las estrategias de comunicación.

VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3

PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO
AÑO 1	315.600.000	26.300.000	ANUAL
AÑO 2	1.007.022.609	83.918.551	219,08%
AÑO 3	1.752.724.308	146.060.359	74,05%

Tabla 12: Ventas Año 2 y 3
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a 17.784.000.

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ -	\$ -
COSTOS DE PRODUCCION	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.341.667	\$ 16.100.000
CREDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 140.333	\$ 1.684.000
TOTAL	\$ 1.341.667	\$ 17.784.000

Tabla 13: Costos Fijos
Fuente: *Simulador Financiero CCB*



Ilustración 10: Costos Fijos
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

El margen de contribución de la empresa es de 89,19% lo cual se interpreta que por cada peso que venda la empresa, se obtienen 89 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad.

6.2 Resumen de los datos financieros más importantes

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos, y el margen de contribución, se llega a la conclusión de que la organización requiere enser 19940.349 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 1,7 millones de pesos. En el primer año, la empresa alcanza el punto de equilibrio.

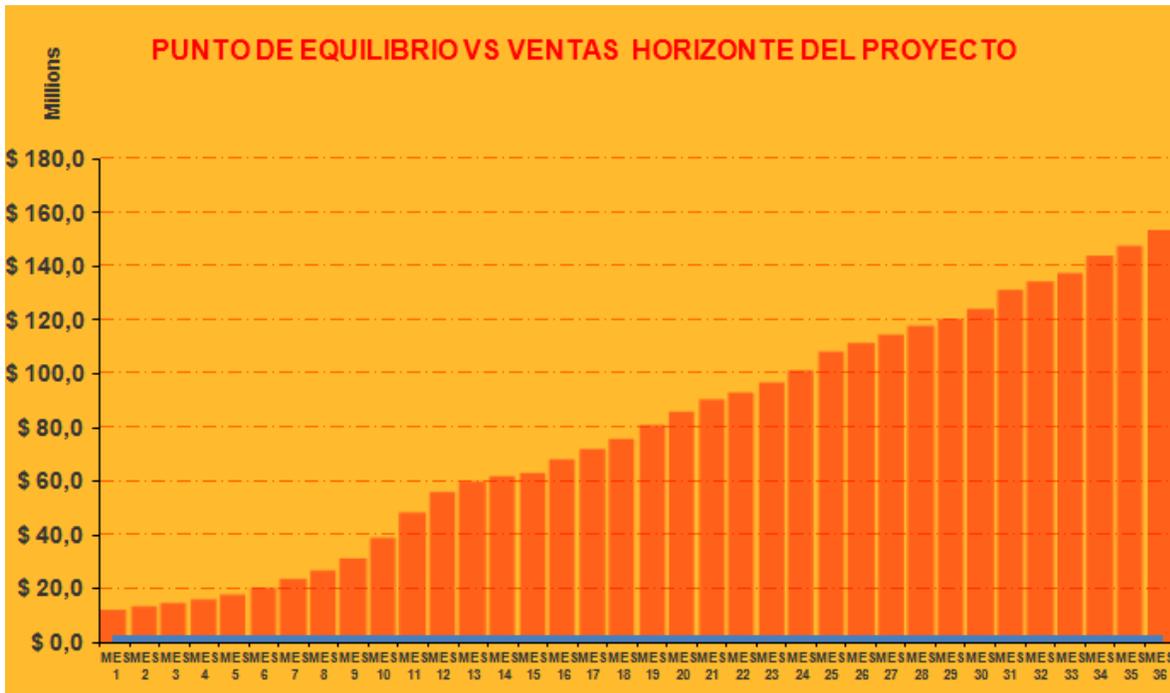


Ilustración 11: Punto de equilibrio
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

Estados Financieros

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	12.000.000	13.200.000	14.400.000	15.900.000	17.400.000	20.100.000
- COSTO DE VENTAS	1.340.333	1.460.333	1.580.333	1.730.333	1.880.333	2.150.333
UTILIDAD BRUTA	10.659.667	11.739.667	12.819.667	14.169.667	15.519.667	17.949.667
- GASTOS ADMON.	1.341.667	1.341.667	1.341.667	1.341.667	1.341.667	1.341.667
- GASTOS DE VENTAS	97.680	107.448	117.216	129.426	141.636	163.614
UTILIDAD OPERACIONAL	9.220.320	10.290.552	11.360.784	12.698.574	14.036.364	16.444.386
- OTROS EGRESOS						
- PREOPERATIVOS	164.554	164.554	164.554	164.554	164.554	164.554
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 9.055.766	\$ 10.125.998	\$ 11.196.230	\$ 12.534.020	\$ 13.871.810	\$ 16.279.832

Tabla 14: Estado de Resultados
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

Las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 6,91% mensual.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	315.600.000	1.007.022.609	1.752.724.308
INV. INICIAL	60.000	60.000	60.000
+ COMPRAS	31.560.000	100.702.261	175.272.431
- INVENTARIO FINAL	60.000	60.000	60.000
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	31.560.000	100.702.261	175.272.431
+ MANO DE OBRA FIJA			
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION			
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.684.000	1.684.000	1.659.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	33.244.000	102.386.261	176.931.431
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	282.356.000	904.636.348	1.575.792.878
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.100.000	6.100.000	6.100.000
GASTOS DE VENTAS	2.568.984	8.197.164	14.267.176
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	263.687.016	890.339.184	1.555.425.702
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.974.651	1.974.651	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	261.712.365	888.364.533	1.555.425.702
IMPUESTOS		222.091.133	
UTILIDAD NETA	\$ 261.712.365	\$ 666.273.400	\$ 1.555.425.702

Tabla 15: Estado de Resultados Proyectado
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

FLUJO DE FONDOS MENSUAL

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS DE CONTADO		9.600.000	10.560.000	11.520.000	12.720.000	13.920.000
VENTAS A 30 DIAS			2.400.000	2.640.000	2.880.000	3.180.000
VENTAS A 60 DIAS						
VENTAS A 90 DIAS						
VENTAS A 120 DIAS						
VENTAS A 150 DIAS						
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		9.600.000	12.960.000	14.160.000	15.600.000	17.100.000
EGRESOS OPERATIVOS						
MATERIA PRIMA	60.000	1.200.000	1.320.000	1.440.000	1.590.000	1.740.000
GASTOS DE VENTA		97.680	107.448	117.216	129.426	141.636
MANO DE OBRA VARIABLE						
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA						
OTROS COSTOS DE PRODUCCION						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1.341.667	1.341.667	1.341.667	1.341.667	1.341.667
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	60.000	2.639.347	2.769.115	2.898.883	3.061.093	3.223.303
FLUJO NETO OPERATIVO	(60.000)	6.960.653	10.190.885	11.261.117	12.538.907	13.876.697
INGRESOS NO OPERATIVOS						
APORTES						
ACTIVOS FUJOS	15.790.000					
CAPITAL DE TRABAJO						
FINANCIACION						
ACTIVOS FUJOS						
CAPITAL DE TRABAJO						
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO	15.790.000					
EGRESOS NO OPERATIVOS						
GASTOS PREOPERATIVOS	3.949.302					
AMORTIZACIONES						
GASTOS FINANCIEROS						
IMPUESTOS						
ACTIVOS DIFERIDOS						
COMPRA DE ACTIVOS FUJOS	15.790.000					
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVO	19.739.302					
FLUJO NETO NO OPERATIVO	(3.949.302)					
FLUJO NETO	\$ -4.009.302	\$ 6.960.653	\$ 10.190.885	\$ 11.261.117	\$ 12.538.907	\$ 13.876.697
+ SALDO INICIAL		- \$ 4.009.302	\$ 2.951.351	\$ 13.142.237	\$ 24.403.354	\$ 36.942.261
SALDO FINAL ACUMULADO	- \$ 4.009.302	\$ 2.951.351	\$ 13.142.237	\$ 24.403.354	\$ 36.942.261	\$ 50.818.959

Tabla 16: Flujo de Fondos
Fuente: *Simulador Financiero CCB*

El proyecto presenta su mayor déficit al inicio del proyecto por valor de 4.009.302. Es necesario que se descuente del valor de los inventarios, en caso de ser requeridos.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	(4.009.302)	250.261.714	1.117.966.802	2.426.733.220
CUENTAS POR COBRAR		11.100.000	35.418.096	61.645.247
INVENTARIOS	60.000	60.000	60.000	60.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(3.949.302)	261.421.714	1.153.444.898	2.488.438.466
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	15.790.000	15.790.000	15.790.000	15.790.000
DEPRECIACION		1.684.000	3.368.000	5.027.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	15.790.000	14.106.000	12.422.000	10.763.000
OTROS ACTIVOS	3.949.302	1.974.651		
TOTAL ACTIVOS	15.790.000	277.502.365	1.165.866.898	2.499.201.466
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR			222.091.133	
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO			222.091.133	
PATRIMONIO				
CAPITAL	15.790.000	15.790.000	15.790.000	15.790.000
UTILIDADES RETENIDAS			261.712.365	927.985.765
UTILIDADES DEL EJERCICIO		261.712.365	666.273.400	1.555.425.702
TOTAL PATRIMONIO	15.790.000	277.502.365	943.775.765	2.499.201.466
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.790.000	277.502.365	1.165.866.898	2.499.201.466

Tabla 17: Balance General Proyectado

Fuente: *Simulador Financiero CCB*

7. BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Colombiano Agropecuario. (s.f.). *Antecedentes, reglamentación y avances en BPA*.
Obtenido de <http://www.ica.gov.co/getattachment/bad0a58c-3064-408b-b8c5-372c5349624d/BPA-Buenas-Practicas-Agricolas.aspx>
- INVIMA. (s.f.). *Decreto 60 de 2002*. Obtenido de
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6005>
- INVIMA. (s.f.). *Resolución 2674 de 2013*. Obtenido de
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf
- INVIMA. (s.f.). *Resolución 3929 de 2013*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/resoluciones-alimentos/resoluciones-2013/3330-resolucion-3929-del-02-de-octubre-de-2013.html>
- Nielsen Homescan. (2014). *Canasta de Productos Alimenticios Saludables*. Obtenido de
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Obesidad y Sobrepeso*. Recuperado el 2016, de
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Obesidad y Sobrepeso*. Obtenido de
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es>
- Portafolio. (23 de Junio de 2013). *Portafolio*. Recuperado el 8 de Julio de 2015, de
<http://www.portafolio.co/negocios/mercado-pasabocas-colombia>
- Redacción Economía y Negocios El Tiempo. (2014 de Octubre de 24). *El Tiempo*. Recuperado el 8 de Julio de 2015, de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/consumo-de-paquetes-o-snack-en-colombia/14736617>

- Redacción El País. (31 de Agosto de 2014). *El País*. Recuperado el 7 de Julio de 2015, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pasabocas-y-snacks-negocio-creciente-colombia>
- Rivera, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). *Resultados Encuesta Multiproposito de Bogotá*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE115-CartillaEncuesMultipropos-2011.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2015). *Secretaría distrital de planeación*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Tetra Pak. (13 de Febrero de 2014). *Tetra Pak - Tendencias del consumo de alimentos y bebidas para el 2014*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de <http://www.tetrapak.com/co/about-tetrapak/news/tendencias-de-consumo-de-alimentos-y-bebidas-para-el-2014>