



**AMENDOA**

**Trabajo de grado para optar el Título en  
Administración de Negocios Internacionales**

**SAMIR SAAB CAMPO  
SANTIAGO UNIGARRO LONDOÑO**

**BOGOTÁ  
2019**



**AMENDOA**

**Trabajo de grado para optar el Título en  
Administración de Negocios Internacionales**

**SAMIR SAAB CAMPO  
SANTIAGO UNIGARRO LONDOÑO**

**CENTRO DE EMPRENDIMIENTO  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2019**

## Contenido

	<b>pág.</b>
1. Presentación de la Empresa	1
1.1 Datos generales de la empresa	1
1.2 Antecedentes del proyecto	2
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor	2
1.2.2 Origen de la idea de negocio	2
1.3 Objetivos y cronograma	4
2. Concepto de Negocio	7
2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor)	7
2.2 Modelo de negocio	7
2.3 Orientación estratégica	8
2.3.1 Propósito.	8
2.3.2 Meta	9
2.3.3 Filosofía orientadora	9
2.3.3.1 Valores	10
2.3.3.2 Creencias	10
2.3.4 Imagen tangible	11
3. Producto o Servicio	12
4. Análisis del Mercado	13
4.1 Descripción del entorno de negocios	13
4.2 Descripción del mercado	14
4.2.1 Segmento objetivo	14
4.2.2 Necesidades	17

4.2.3 Tamaño del mercado	17
4.3 Análisis de la competencia	19
4.4 Análisis DOFA	20
5. Estrategia de Mercadeo	22
5.1 Mezcla de mercadeo	22
5.1.1 Producto	22
5.1.2 Precio	22
5.1.3 Distribución	23
5.1.4 Comunicación	23
5.2 Presupuesto de mercadeo	25
5.3 Objetivos comerciales	26
5.4 Estimativos de ventas	27
6. Estrategia Operativa	29
6.1 Descripción técnica de producto	29
6.2 Localización y tamaño de la empresa	29
6.3 Procesos	30
6.4 Distribución de la planta	32
6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos	32
6.6 Programa de producción	35
6.7 Plan de compras e inventarios	36
6.8 Gestión de calidad	37
7. Estrategia Administrativa	38
7.1 Estructura Organizacional	38
7.1.1 Áreas funcionales	39
7.1.2 Criterios de organización	39

7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos	40
7.2 Estructura de personal	42
7.2.1 Política de contratación	42
7.2.2 Política salarial	43
8. Plan Económico	44
8.1 Plan de Inversiones	44
8.1.1 Presupuesto de inversión fija	44
8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo	44
8.2 Estructura de Costos	45
8.2.1 Estructura de los costos empresariales	45
8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)	45
8.2.3 Estructura de los costos variables unitarios	46
8.2.4 Determinación del margen de contribución	46
8.3 Determinación del punto de equilibrio mensual	46
9. Plan Financiero	47
9.1 Los Estados Financieros	47
9.1.1 El Balance	47
9.1.2 Estado de Resultados	47
9.1.3 Flujo de Caja	47
9.2 Análisis de la Rentabilidad Económica de la Inversión	47
9.2.1 Valor Presente Neto (VPN)	47
9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	47
9.2.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	47
9.3 Proyección de los Estados Financieros a Tres Años	48
9.3.1 Estado de Resultados Proyectado	48

9.3.2 Flujo de Caja Proyectado	48
9.3.3 Balance Proyectado	48
9.4 Distribución de las Utilidades	48
10. Aspectos de Legalización y Constitución	48
Referencias Bibliográficas	50

## Lista de Figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Etiqueta	11
Figura 2. Envase	11
Figura 3. Producto	12
Figura 4. Descripción técnica del producto	29
Figura 5. Distribución de planta	32
Figura 6. Horno de panadería	33
Figura 7. Escabiladero	34
Figura 8. Procesador de almendras actual	35
Figura 9. Areas funcionales	39
Figura 10. Organigrama	41

## Lista de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Modelo Canvas	7
Tabla 2. Comparación de precios	18
Tabla 3. Market share	18
Tabla 4. Análisis de la competencia	19
Tabla 5. Análisis DOFA	20
Tabla 6. Flujo de Caja	37
Tabla 7. Rentabilidad	40
Tabla 8. Análisis de cargos	41
Tabla 9. Presupuesto de inversión fija	44
Tabla 10. Presupuesto de capital de trabajo	45

## Glosario

**Cadena de valor:** el concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. (Quintero & Sánchez, 2006)

**Mancha blanca:** Espacios de mercados no atendidos o débilmente atendidos que se pueden traducir en oportunidades para generar nuevos nichos de mercado y ventajas competitivas para las empresas del sector estratégico. (Rivera & Restrepo, 2008)

**SEM:** es el acrónimo de *Search Engine Marketing*. Cuando se habla de SEM normalmente se refiere a campañas de anuncios de pago en buscadores. “El SEM es el uso de herramientas y estrategias que nos ayudan a optimizar la visibilidad y aumentar la accesibilidad de los sitios y páginas web gracias a los motores de los buscadores” (Cuarenta definiciones, 2019,p.1)

**SEO:** es el acrónimo de *Search Engine Optimization*, esta técnica en español también se denomina posicionamiento natural y hace referencia a un conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página web, en el ranking o posición de los diferentes motores de búsqueda, con el objetivo de conseguir situarse por encima de los competidores al realizar una determinada consulta. “Es una parte esencial en la elaboración o modificación y mantenimiento de campañas en internet ya sea para mejorar su difusión o para darse a conocer” (R & A Marketing, 2018)

## **Resumen**

“AMENDOA” es un emprendimiento creado por dos socios, el cual nace de la necesidad de encontrar un producto alimenticio saludable y con altos contenidos de proteína que se pueda acompañar con una gran variedad de alimentos y consumir rápidamente.

En este sentido, se habla de una mantequilla hecha a base de almendras y miel de abejas, con una alta concentración de proteínas y grasas esenciales, con ingredientes 100% naturales y sin conservantes, lo que la hace saludable y con un sabor muy agradable.

Este emprendimiento nace de una idea que empezó a desarrollarse en febrero del 2018, concretizando la primera producción en febrero del 2019 la cual fue puesta en venta al público y hasta el momento se han realizado cinco (5) lotes de producto final logrando la manufacturación de un total de 450 envases de 250 gr. para la venta al público que han sido bien recibidos y recompensados por el mercado objetivo.

## **Abstract**

"AMENDOA" is an entrepreneurship created by two partners, which is born from the need to find a healthy food product with high protein content that can be accompanied with a wide variety of foods and consumed quickly.

In this sense, we talk about a butter made from almonds and honey of bees, with a high concentration of proteins and essential fats, with 100% natural ingredients and without preservatives, which makes it healthy and with a very pleasant taste.

This venture was born from an idea that began to develop in February 2018, concretizing the first production in February 2019 which was put up for sale to the public and so far five (5) batches of final product have been made achieving the manufacturing of a total of 450 packs of 250 gr. for sale to the public that have been well received and rewarded by the target market.

## **1. Presentación de la Empresa**

### **1.1 Datos generales de la empresa**

“AMENDOA” es un emprendimiento creado por dos socios, el cual nace de la necesidad de encontrar un producto alimenticio saludable y con altos contenidos de proteína que se pueda acompañar con una gran variedad de alimentos y consumir rápidamente.

En este sentido, se habla de una mantequilla hecha a base de almendras y miel de abejas, con una alta concentración de proteínas y grasas esenciales, con ingredientes 100% naturales y sin conservantes, lo que la hace saludable y con un sabor muy agradable.

Este emprendimiento nace de una idea que empezó a desarrollarse en febrero del 2018, concretizando la primera producción en febrero del 2019 la cual fue puesta en venta al público y hasta el momento se han realizado cinco (5) lotes de producto final logrando la manufacturación de un total de 450 envases de 250 gr. para la venta al público que han sido bien recibidos y recompensados por el mercado objetivo.

Actualmente, la empresa sigue en proceso de desarrollo, logrando hasta al momento un plan estructurado de marketing con diseño de marca, logo, canales de promoción, estandarización de los procesos de producción y financieros, alianzas estratégicas necesarias para la producción. Así mismo, continúa en el proceso de formalización ante entidades públicas como la Cámara de Comercio y el INVIMA.

## 1.2 Antecedentes del proyecto

**1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor.** El proyecto se desarrolló con un equipo emprendedor de dos personas, estudiantes de la carrera Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Dentro de este emprendimiento cada socio cumple una función y aporta conocimiento, así:

Santiago Unigarro Londoño estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, tiene experiencia en la estructuración de planes de negocio, que ha desarrollado en el pasado en el sector de alimentos, igualmente, tiene la capacidad financiera y estratégica para costear las producciones.

Samir Saab, estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, tiene el conocimiento de invertir en marketing y crear las alianzas estratégicas necesarias para la empresa a lo largo de toda la cadena de valor<sup>1</sup> desde el proceso de producción hasta el proceso de distribución.

La mayor fortaleza y ventaja competitiva de los emprendedores es contar con el apoyo de una banca de inversión y consultoría financiera - estratégica (*Equity Advisors*) en la cual trabaja actualmente Santiago Unigarro, lo que contribuirá en la obtención de una visión futura exitosa del negocio y establecer metas y procesos puntuales.

**1.2.2 Origen de la idea de negocio.** En el 2016, los dos socios del equipo emprendedor, forjaron el hábito saludable de asistir al gimnasio y, como deportistas disciplinados, aprendieron que el factor que más influía en el rendimiento era una buena alimentación. Por esta razón se tomó la decisión de buscar un alimento que fuese saludable, con un alto porcentaje de proteína y

---

<sup>1</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

que no tomara tiempo en su preparación.

Después de investigar en varios artículos de nutrición profesional se identificó que las almendras eran ese alimento ideal, sin embargo, se quiso crear un producto derivado de almendras que tuviera mejor sabor y a su vez se pudiera consumir acompañado de cualquier tipo de alimento.

Para lo anterior, se buscaron productos que fueran elaborados a base de frutos secos, encontrando una mancha blanca<sup>2</sup> en los productos que eran para untar. Por ende, se tomó la decisión de preparar una mantequilla a base de almendras, similar a la mantequilla de maní.

Cuando se probó la mantequilla, tenía un buen sabor, identificando el potencial que podía tener ese producto con algunas mejoras en la receta inicial. Como administradores de negocios internacionales también se evidenció que el sector de los gimnasios y el consumo de productos saludables estaban en crecimiento; en este sentido, se identificó la gran oportunidad que podía presentar este producto si se producía adecuadamente. Todo esto motivó a crear la receta actual y comercializar un producto innovador, que puede tener un posicionamiento superior al actual, pues actualmente se encuentra un crecimiento en el mercado específico del producto.

Adicional a lo anterior, se generó un especial interés el abordar esta temática, porque este producto representa el compromiso personal de cuidado, además de un compromiso profesional de evidenciar tendencias y manchas blancas en los mercados, lo que ayuda a innovar y crear productos con valor agregado para todos.

A partir de lo mencionado, se evidencia unas excelentes expectativas sobre el proyecto, ya que las producciones que se han realizado se han vendido en un tiempo menor al esperado y con excelente retroalimentación por parte de los clientes finales.

---

<sup>2</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

Se considera, por las condiciones del mercado, que es un producto que tiene potencial de desempeño superior en el mercado en el largo plazo y la idea de la empresa y del proyecto es desarrollarlo organizadamente, logrando una producción de miles de envases y que sean bien recompensados por el mercado.

### 1.3 Objetivos y cronograma

Después de haber realizado y vendido por completo la quinta producción en el primer círculo o entorno de las 3 “F” “*Friends, Family and Fools*,”<sup>3</sup> (Muypymes, 2015). El objetivo principal es formalizar la empresa en todos los procesos y áreas en un período establecido de seis meses, es decir, hasta Julio del 2019. Con esto se puede enfocar la actividad durante los próximos 3 años en la expansión a nivel comercial y en el desarrollo de estrategias para expandir la empresa.

Teniendo en cuenta el siguiente cronograma, las metas puntuales en este proceso de formalización consisten en:

**1) Área operativa:** estandarizar el proceso de producción desde el abastecimiento completo de materia prima por parte de los proveedores (envases, etiquetas de envase, almendras y miel certificadas -todos estos productos deben contar con la certificación del registro INVIMA, registro mercantil, índice nutricional y etiquetas de laboratorio-), hasta el proceso de producción formal con el maquilador, el cual debe tener registro INVIMA para manejo y procesamiento de alimentos secos y estar en capacidad de añadir la categoría de procesamiento de almendras a su registro INVIMA.

---

<sup>3</sup> “Friends, Family and Fools”: El primer recurso del emprendedor que busca financiación (Muypymes, 2015)

Este maquilador debe contar con una fábrica capaz de cumplir con la demanda de producción que requerimos, procesos de abastecimiento certificados y laboratorios con todas las máquinas e instrumentos necesarios para procesar los alimentos secos en una cadena de valor estandarizada.

Actualmente, se está en proceso de negociación y de evaluación con el INVIMA con cuatro empresas maquiladoras de alimentos: Botanica Lab, del Bosque, Shalem Snacks y Alcagüete; sin embargo, por demoras en los trámites administrativos con el INVIMA, se estima que la finalización de este será en julio de 2019. En esta fecha, el proceso de producción y abastecimiento de materia prima debe quedar completamente estandarizado, de tal manera que los proveedores alleguen al laboratorio de la maquila los productos necesarios, y la maquila por su parte, se encargue de realizar la producción de los envases necesarios completando así el ciclo de producción a nivel operativo para producir la cantidad de envases que se han estimado vender durante los próximos tres años. Estos costos y proyecciones de ventas se contemplan en el modelo financiero.

**2) Área administrativa:** desarrollar modelos financieros que permitan tener un control exhaustivo de insumos, flujo de caja, costeo de los productos y finalmente establecer un *pricing* adecuado para los productos. Esto, teniendo en cuenta la estacionalidad de las ventas una vez haya un registro histórico de ventas de 12 meses, para así poder desarrollar un plan adecuado para todos los años del mes.

El plazo para desarrollar estos modelos y herramientas de control es de un año a partir de la primera producción con registros legales, es decir, hasta mayo del 2020. Durante el 2021 el objetivo principal será realizar un análisis detallado con indicadores financieros adecuados, buscando así, la manera de hacer la producción y todos los procesos complementarios como los

asociados a la distribución y marketing más eficientes.

**3) Área de marketing:** para implementar una estrategia de marketing adecuada se realizó un contrato con la agencia y estudio de marketing 3-33<sup>4</sup>. Con los objetivos principales de realizar:

**a)** Creación de la estrategia de marca (imagen, publicidad y diseño de empaques) la cual fue entregada el 15 de febrero de 2019

**b)** Planeación y desarrollo de estrategia de comunicación durante el lanzamiento de la marca oficial con todos los registros legales entre julio y agosto del 2019 y

**c)** Manejo de redes sociales en Instagram, ya que esta red es la más adecuada para llegarle al público objetivo durante un año a partir del momento que se haga el lanzamiento oficial del producto.

Una vez, se haya cumplido un año con el manejo de redes sociales, se evaluarán las estrategias adecuadas para atraer más clientes como SEM<sup>5</sup> y SEO<sup>6</sup>, los cuales se podrían implementar durante el 2020 y 2021.

Para los tres años contemplados en el modelo financiero (2019, 2020 y 2021) se destinó un presupuesto total de diez millones seiscientos mil pesos (\$10.600.000) para el área de Marketing. \$4'300.000 serán usados el primer año para la creación de marca, el lanzamiento del producto en julio de 2019 y manejo de redes sociales desde agosto del mismo año hasta diciembre del 2020.

Durante el segundo año se manejarán redes sociales y muestras a los validadores del producto y, finalmente, se destina un presupuesto total de \$1'500.000 para el tercer año para el manejo de SEM y SEO y promocionar más las ventas, marca y redes sociales.

---

<sup>4</sup> Empresa dedicada al estudio de marketing especializado en diseño y gestión de marca, medios digitales, gestión de redes sociales y estrategias de comunicación. Link web: <http://www.3-33estudio.com>

<sup>5</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

<sup>6</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento










## 2. Concepto de Negocio

### 2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor)

AMENDOA: Es una mantequilla a base de almendras, 100% natural, sin conservantes, fácil de llevar, de consumo rápido y con gran sabor. Es un alimento complementario, con altos contenidos de proteína, aceites esenciales ricos en vitaminas (B, C, D y E), antioxidantes, minerales, fósforo, potasio, calcio, zinc y manganeso proveniente de la miel 100% natural usada en la mantequilla.

### 2.2 Modelo de negocio

Tabla 1. Modelo Canvas

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de almendras con registro INVIMA.</li> <li>• Maquilador del producto, encargado de recibir la materia prima y entregar el producto final.</li> <li>• <u>Equity Advisors</u> como consultora estratégica.</li> <li>• 3-33 Agencia de Marketing en asesoría de mercadeo completa.</li> <li>• Mercados y restaurantes <u>fit</u> para vender los envases.</li> <li>• Distribuidores como <u>Rappi</u> o Mensajeros Urbanos.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir y vender mantequilla de almendras 100% natural dirigida al segmento de mercado escogido.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca ideal para un producto de consumo masivo.</li> <li>• Receta 100% natural.</li> <li>• Atención al cliente especializada.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantequilla de almendras, 100% natural, sin conservantes, fácil de llevar, de consumo rápido y con gran sabor. Es un alimento complementario, con altos contenidos de proteína, aceites esenciales ricos en vitaminas (B, C, D y E), antioxidantes, minerales, fósforo, potasio, calcio, zinc y manganeso proveniente de la miel 100% natural usada en la mantequilla.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales y referidos.</li> <li>• Comunicación directa por whatsapp o redes sociales.</li> <li>• Información a través de los mercados fit.</li> <li>• Información a través de nuestro distribuidor ya sea Rappi o Mensajeros Urbanos.</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa por <u>whatsapp</u>.</li> <li>• Redes sociales como Instagram.</li> <li>• Mercados y restaurantes <u>fit</u>.</li> <li>• Distribuidores como <u>Rappi</u> o Mensajeros Urbanos.</li> <li>• Supermercados.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas entre 15 y 55 años que vivan en Colombia y practiquen algún deporte.</li> <li>• Personas de estrato 4,5 y 6 que puedan pagar el precio de los envases como alimento suplementario.</li> <li>• Personas que se preocupen por una alimentación natural y saludable.</li> <li>• Personas que consuman constantemente frutos secos y busquen productos derivados para cambiar la monotonía de consumo de los mismos.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p><b>Costos Principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Mensuales de materia prima (Almendras, Miel, Envases, Etiquetas)</li> <li>• Costo de Producción (Alianza con Maquilador)</li> <li>• Costo de Distribución (Mano de Obra)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de envases con mantequilla de almendras.</li> </ul>		

Nota: Elaboración propia

El modelo de negocio se basa en la creación, entrega y captura de valor. La propuesta de valor transmite los beneficios y ventajas del producto al mercado de clientes potenciales identificados. También tener una excelente relación colaborativa (y no simplemente transaccional) con los clientes con el propósito de conocer qué es lo que más les gusta del producto y qué mejoras recomiendan hacer, pues se han tenido casos en los que los clientes han pedido una receta especial en donde la prefieren más dulce, con sal o envases de mayor tamaño. Cambios que se han realizado gracias a esta buena comunicación con los consumidores

Para la venta y distribución del producto los canales de distribución “*Friends, Family and Fools*” han dado resultados satisfactorios y de ventas rápidas. Sin embargo, hay un especial interés en acceder a los canales de distribución en masa, como los restaurantes y mercados saludables, supermercados, plataformas de ventas en línea y distribuidores como Rappi o mensajeros urbanos.

Finalmente, se espera familiarizar a la sociedad con AMENDOA a través de la influencia social generada por las tendencias de los consumidores, entendiendo que cada vez son más las personas que buscan una alimentación sana, de fácil consumo y con un buen sabor.

Adicional a lo anterior, con el propósito de llegar a más personas de una manera más eficaz y rápida, se ha contratado una agencia de marketing que ayudará a conseguir cada vez más validadores e influenciadores que impulsarán el producto en el mercado.

## **2.3 Orientación estratégica**

**2.3.1 Propósito.** El propósito principal es crear un producto 100% natural, con el cual se puedan adquirir las propiedades de la almendra y la miel para llegar a un mercado cada vez más

amplio con el producto. La almendra y la miel forman parte de un tipo de productos alimenticios conocidos como “alimentos nutraceuticos”, es decir, productos alimenticios que naturalmente proporcionan beneficios para sus consumidores.

Al incorporar la almendra y la miel en un solo producto, se está demostrando a los consumidores que se puede crear un alimento complementario de calidad, que ofrezca un sabor agradable y que a su vez ofrezca beneficios para la salud. Promoviendo así una alimentación más sana, pero siendo a la vez agradable a la vista y al gusto.

**2.3.2 Meta.** La meta es llegar a vender 6.400 envases en un período de tres años, además de consolidar la marca en Bogotá con aliados estratégicos para desarrollar canales de venta, y una vez se haya logrado este nivel de ventas, buscar mercados nuevos con características similares a las que se han definido en el segmento previamente establecido, llegando con estrategias de mercadeo agresivas (incluyendo descuentos, promociones, eventos de lanzamiento y alianzas estratégicas) para así obtener la mayor participación de mercado posible en el corto plazo.

Por otra parte, la meta también incluye la estandarización de todos los procesos (operativo, financiero, marketing, entre otros) en el corto plazo, para poder ofrecer la máxima calidad de los productos.

**2.3.3 Filosofía orientadora.** Acorde con la propuesta de valor, AMENDOA es un producto especial para la nutrición, salud y bienestar. Con esta mantequilla se crea conciencia de una alimentación saludable y de consumo rápido.

En este sentido, los productos utilizados para la fabricación de la mantequilla son 100% naturales y con contenidos altos de vitaminas, minerales, proteínas y aceites esenciales de gran sabor y calidad.

La creación de relaciones colaborativas es uno de los factores principales en el modelo de negocio, pues se tiene una comunicación continua con los clientes y se atienden las recomendaciones de estos. Bajo este modelo se crean alianzas estratégicas con tiendas y mercados de productos saludables para fomentar cada vez más una alimentación sana a través del producto.

#### **2.3.3.1 Valores**

**a) Responsabilidad social:** a través de los productos y la interacción en redes sociales se promueve una alimentación saludable y hábitos de deporte para todas las personas en Colombia, con enfoque en Bogotá.

**b) Máxima calidad:** a través de las alianzas estratégicas se busca producir la mantequilla con productos de calidad garantizada y tener un proceso de producción con un control riguroso sobre cada uno de los envases.

**c) Aprendizaje y adaptabilidad:** al tener un contacto constante con los clientes, se aprende cada vez más sobre sus gustos y los posibles cambios en la receta para hacer el producto lo más gustoso posible, también se tiene una capacidad rápida de cambio, que responda a las necesidades del mercado, ya sea por pedidos en nuevos mercados o por cambios en el producto mismo.

#### **2.3.3.2 Creencias**

**a) Meritocracia:** Las personas y aliados estratégicos que intervienen en la cadena de valor son únicas y merecen ser valoradas de forma justa teniendo en cuenta su dedicación y sus logros. Por esta razón, se reconoce el aporte que realiza cada socio y aliado estratégico a la empresa y al producto.

**b) Excelencia:** Se estima que siempre se puede mejorar, que hay un espacio para escuchar a

los clientes, por ende, se recibe con gratitud el *feedback* que proveen para entender mejor al mercado y hacer que el producto sea cada vez mejor.

c) **Alianzas:** Se cree que las alianzas estratégicas en los procesos a lo largo de la cadena de valor son claves para lograr el éxito requerido y que ayudan a encontrar una mejor manera de hacer las cosas para que todos puedan ser beneficiarios.

### 2.3.4 Imagen tangible



Figura 1. **Etiqueta.** Elaboración propia

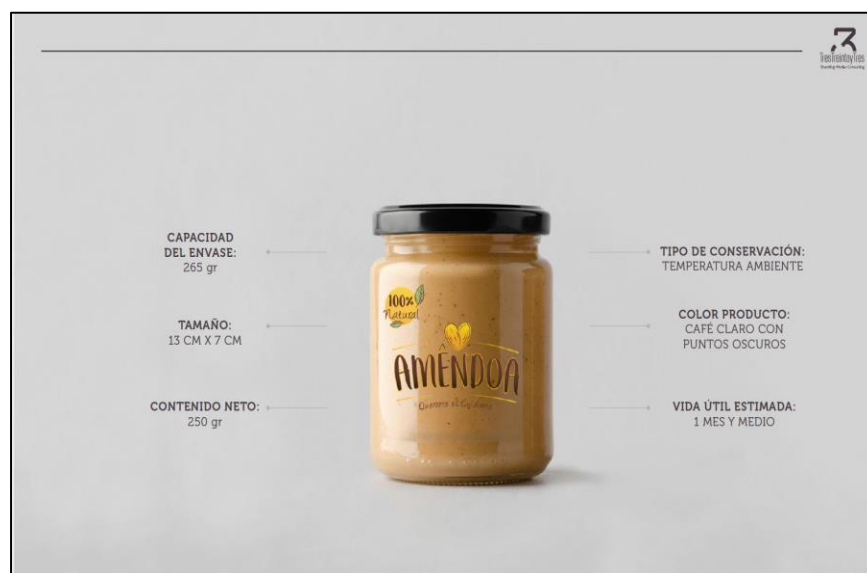
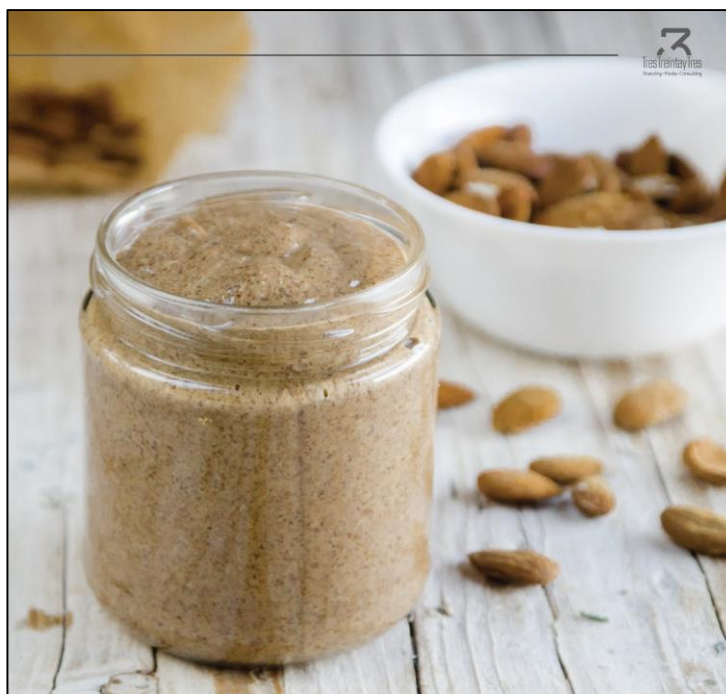


Figura 2. **Envase.** Elaboración propia

### 3. Producto o Servicio



*Figura 3. Producto.* Elaboración propia

AMENDOA es s una mantequilla a base de almendras, 100% natural, sin conservantes, fácil de llevar, de consumo rápido y con gran sabor. Es un alimento complementario, con altos contenidos de proteína, aceites esenciales ricos en vitaminas (B, C, D y E), antioxidantes, minerales, fósforo, potasio, calcio, zinc y manganeso proveniente de la miel 100% natural usada en la mantequilla.

Este es un producto “FIT” elaborado pensando en las personas que llevan un estilo de vida saludable, que buscan alimentos y snacks para complementar su dieta con altos contenidos proteínicos y con buen sabor, evitando conservantes e ingredientes que no sean 100% naturales. Su impacto en las dietas de las personas es de gran relevancia por eso es considerado un alimento complementario en cualquier estilo de vida.

## 4. Análisis del Mercado

### 4.1 Descripción del entorno de negocios

Cuando se decidió preparar la primera producción, se pensó en la cantidad de productos saludables y restaurantes “fit” que han salido al mercado en los últimos años y el comportamiento de la demanda de estos productos.

Se encontró que en artículos de portales informativos tales como Dinero, Vanguardia, Nielsen, Alimentos, La Barra (entre otros expertos analistas de este sector) estudios en los que el mercado de productos saludables y el sector de establecimientos de cuidado personal solo mostraban índices de crecimiento y tendencias de aumento en el consumo.

Productos como el Yogur Griego de Alpina, los postres sin grasa de Carulla Gourmet, los snacks de proteína, por nombrar algunos, registran altos niveles de venta y de posicionamiento en el mercado, esto gracias a que se creó un valor agregado para el consumidor y las empresas. En ese momento se identifican la gran oportunidad de lanzar al mercado AMENDOA.

Para los autores era importante hallar tres factores indispensables para el lanzamiento del producto:

a) Líderes de opinión que tuvieran la capacidad y el perfil de promocionar el producto. Se seleccionaron mujeres y hombres pertenecientes al círculo “*Family, friends and fools*” con un buen manejo de redes sociales y que les gustara el ejercicio.

b) En segundo lugar, los proveedores. Se seleccionó el proveedor de almendras y el de miel, ambos ubicados en la ciudad de Bogotá.

c) En tercer lugar, los clientes. Los cuales se componen de personas que viven en Bogotá,

cuya edad oscile entre los 15 y 59 años, que llevan un estilo de vida saludable, que buscan alimentos y snacks altos en proteína para complementar su dieta, con buen sabor y evitando conservantes e ingredientes que no sean 100% naturales.

Con lo anterior, se puede afirmar que el entorno en el cual se encuentra el producto no es un entorno turbulento, ya que es un mercado que aún sigue en crecimiento con unas ventajas competitivas que son difíciles de imitar como lo son la capacidad productiva que brinda el maquilador, la receta que es única en el mercado y la existencia de pocos productos sustitutos producidos en Colombia.

Por todo lo anterior, se puede concluir que es un proyecto que presenta oportunidades de crecimiento en ventas por las buenas condiciones del mercado, con una buena perspectiva para llegar a ser una marca que logre un posicionamiento líder en el mercado innovando y creando valor agregado tanto para los consumidores como para la empresa.

## **4.2 Descripción del mercado**

**4.2.1 Segmento objetivo.** El segmento de mercado está compuesto de personas que viven en Bogotá, que llevan un estilo de vida saludable, que buscan alimentos y snacks para complementar su dieta altos en proteína y con buen sabor evitando conservantes e ingredientes que no sean 100% naturales.

Como lo establecimos anteriormente, los restaurantes y mercados de comida saludable también son parte de un sector que viene en crecimiento y al cual se pretende llevar el producto por medio de alianzas para venderlo en masa.

Los beneficiarios del producto serían en primer lugar los clientes directos, ya que es un

alimento muy saludable y que sustituye alimentos procesados; en segundo lugar, los restaurantes de comida saludable, ya que pueden aumentar su variedad de productos con una mantequilla que tiene potencial en el mercado y que es saludable para el cliente final y, por último, los canales de distribución en masa como los supermercados, plataformas de ventas en línea y en grandes superficies.

En este sentido, se considera relevante enfocarse en este mercado, porque el producto tiene un valor agregado para los clientes, pues ayuda a ser más saludables y alimentarse adecuadamente, y al mismo tiempo, se genera una utilidad que ayuda a crecer como empresa y como emprendedores.

Ahora bien, de acuerdo con un estudio hecho por Nielsen, denominado “La revolución de los alimentos en América Latina” el 80% de los colombianos ahora selecciona alimentos que los ayuden a prevenir enfermedades y cerca del 70% quiere ver en los supermercados alimentos 100% naturales. (Nielsen, 2017), por esta razón se calcula que el tamaño de la comunidad beneficiaria puede ascender al 50% de la población total en Colombia.

Para ser más específicos, el segmento objetivo son personas cuya edad oscile entre los 15 y 59 años, que según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019) corresponde al 68% de la población en Bogotá. Este 68% equivale a cinco millones ciento setenta y nueve mil (**5.179.000**) personas. No obstante, como profesionales en administración es claro que entre más segmentado esté el mercado objetivo más fácil será atender sus necesidades, por esta razón el estudio se orienta en personas que pertenezcan a los estratos cuatro, cinco y seis en la ciudad de Bogotá y que estén ubicados en las localidades de Usaquén y Chapinero. En Usaquén habita una población total de cuatrocientos cuarenta y nueve mil seiscientos veintiún (**449.621**) personas donde el 71% oscilan entre las edades 15 y 59 años,

es decir que el mercado objetivo por edades equivale a trescientas diecisiete mil ochocientas diez personas (**317.810**).

Además de esto, en Usaquén predominan las clases socio económicas media y alta: el **13,7%** de predios es de estrato 4, el **16,8%** pertenece a predios de estrato 6, el estrato 3 representa el **23,2%**, el **12,6%** corresponde a predios de estrato 5, el **12,2%** de predios corresponde a predios sin estrato, el **14,0%** en estrato 2 y el **7,4%** restante, corresponde a predios de estrato 1 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018). De acuerdo con esta información, se concluye que el mercado objetivo filtrado por estratos equivale al 43% de la población que habita en este sector y se determina que en la localidad de Usaquén se tiene un mercado objetivo equivalente a ciento treinta y seis mil seiscientos cincuenta y ocho (**136.658**).

Por otra parte, en Chapinero habita una población total de ciento veintiséis mil novecientos cincuenta (**126.950**) personas donde el 67,1% oscilan entre las edades 15 y 59 años, es decir, que el mercado objetivo filtrado por edades equivale a ochenta y cinco mil doscientos sesenta (**85.260**) personas. En Chapinero predomina la clase socioeconómica alta: en Chapinero predominan los estratos 6 y 4 (**45,8%** y **30,8%** respectivamente). El estrato 5 representa el **11,7%**, el estrato 3 el **5,5%**, estrato 1 el **1,5%** y el **1,6%** restante corresponde a predios no residenciales (CCB, 2009) Así, se concluye que el mercado objetivo filtrado por estratos equivale al **88,3%** de la población que habita en Chapinero y, que en la localidad de Chapinero se tiene un mercado objetivo equivalente a setenta y cinco mil doscientos ochenta y cuatro (**75.284**) personas.

Dicho lo anterior, se concluye que el mercado objetivo en la ciudad de Bogotá equivale a doscientos once mil novecientos cuarenta y dos (**211.942**) personas, esta cantidad de personas representa el número total de clientes potenciales.

**4.2.2 Necesidades.** La necesidad identificada era encontrar un alimento que sea saludable, 100% natural, que sea buena fuente de proteína y de rápido consumo. Esto se considera una necesidad para los clientes porque alimentarse saludablemente toma mucho tiempo ya que la preparación de los alimentos es demorada y los habitantes en Bogotá llevan un estilo de vida agitado, minimizando así el tiempo con que se cuenta para cuidar los hábitos alimenticios.

Lo anterior es un problema muy importante si se tiene en cuenta que el mercado actual es en Bogotá, y el factor tiempo es fundamental para todos. Por otra parte, la mayoría de gente que se cuida asistiendo a centros de cuidado personal como el gimnasio, tampoco tienen tiempo para alimentarse saludablemente y cumplir con el resto de sus obligaciones.

Esta necesidad dio origen a la idea de AMENDOA, que surgió desde el 2016 cuando se tomó la decisión de forjar el hábito de ir al gimnasio y alimentarnos saludablemente todos los días para lograr mejores resultados. Sin embargo, esta necesidad lleva presentándose desde antes de esta fecha.

**4.2.3 Tamaño del mercado.** Para calcular el tamaño del mercado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Market Share Total} = \bar{P} * N * F$$

Donde ( $\bar{P}$ ) es igual al precio promedio del bien, ( $N$ ) es el número de clientes potenciales y  $F$  es la frecuencia anual de consumo. Para calcular ( $\bar{P}$ ), se toma el precio de los competidores y el propio, hallando el promedio entre estos. (ver tabla 1).

**Tabla 2. Comparación de precios**

Nombre	Presentación del Producto (Gramos)	Precio
Butter Fit	250	\$ 25.000
Homemade Butters	230	\$ 27.000
Sana	240	\$ 26.000
Jauja	250	\$ 29.000
GoGo	360	\$ 40.000
AMENDOA	250	\$ 30.000
	$\bar{P}$ =	\$ 29.500

Nota: Elaboración propia

El número de clientes potenciales ( $N$ ) corresponde a doscientos once mil novecientos cuarenta y dos (**211.942**) personas y la frecuencia ( $F$ ) anual de consumo se calcula con base en la experiencia que afirma que los clientes consumen en promedio un envase de 250 gr de mantequilla cada 15 días, es decir que al año consumen alrededor de 24 envases. Dada esta información se concluye que el *market share* total equivale a:

$$\text{Market Share Total} = 29.500 * 211.942 * 24 = \mathbf{150.054.936.000}$$

Ahora, se debe comparar el *market share* total con el nivel de ventas en un año. (ver tabla 3).

**Tabla 3. Market share**

<b>ALMENDROA</b>	
Precio promedio	29.500
Número de Clientes Potenciales	211.942
Frecuencia Anual de Consumo	24
Numero de Ventas (Anual)	990
Tamaño del Mercado	150.054.936.000
<b>Market share</b>	0,000007%

Nota: Elaboración propia

### 4.3 Análisis de la competencia

**Tabla 4. Análisis de la competencia**

	Nombre	Propuesta de Valor	Tipo de Emprendimiento	Precio	Calidad del Producto	Presentación del Producto (Gramos)	Atención al Cliente
<b>Competidores Primarios</b>	Nature Fit	Mantequilla de almendras 100% Natural (Stevia y Sal Rosada)	Necesidad	\$ 25.000	Buena	250	Buena
	Homemade Butters	Mantequilla de almendras 100% Natural (Homemade)	Necesidad	\$ 27.000	Buena	230	Buena
	Sana	Mantequilla de almendras 100% (Canela y Stevia, Sin Sal)	Necesidad	\$ 26.000	Regular	240	Buena
	Jauja	No definida	Necesidad	\$ 29.000	Mala	250	Regular
	GoGo	Mantequilla de almendras 100% Natural and Delicious	Necesidad	\$ 40.000	Regular	370	Buena
<b>Competidores Secundarios</b>	Butter Fit	Mantequilla de Maní		\$ 25.000	Buena	300	Buena
	Manitoba	Mantequilla de Maní		\$ 10.150	Mala	300	Regular
	Jif	Mantequilla de Maní		\$ 20.000	Regular	250	Buena
	Linuts	Mantequilla de Avellanas		\$ 17.900	Buena	240	Buena

*Nota:* Elaboración propia

Básicamente, en esta etapa se identifican los competidores directos de AMENDOA con el objetivo de conocer los elementos y factores que permitan determinar el nivel en el que se encuentra con relación a su competencia.

En este sentido se tienen en cuenta seis factores que son los más relevantes para conocer la competencia: la propuesta de valor, tipo de emprendimiento, el precio, la calidad del producto, el gramaje y la atención al cliente. Con estos seis factores se entiende y analiza a los competidores tanto primarios como secundarios.

A partir de lo anterior, se determinó que se podía lanzar un producto ofreciendo valores agregados al mercado, que cumpliera con las expectativas de los clientes y fuera diferenciador en comparación con los de la competencia. Por esta razón se decide cambiar el proceso de producción de la mantequilla para darle más sabor, buscar la manera de preparar la receta

optimizando el proceso de producción para ahorrar costos, generar las alianzas estratégicas que las otras marcas no están usando para expandir la imagen de marca y el nivel de ventas, realizar una propuesta de valor y plasmarla claramente en un logo profesional y ofrecer una atención a los clientes rápida y de calidad.

Por otra parte, cuando se inició con la empresa, se decidió crearla en un sector que fuera rentable para los socios, pues se sabía que la rentabilidad del sector está influenciada en mayor parte por el grado de rivalidad de los competidores, por lo tanto, entre menos competidores existan en un sector, normalmente será más rentable. Esto fue lo que se identificó en este sector y aunque existían productos sustitutos, se determinó que se podía competir cumpliendo las mismas necesidades a un precio accesible, con rendimiento y calidad superior.

En este sentido, el análisis de la competencia resulta útil para descubrir y crear las ventajas diferenciales, es decir, identificar los atributos de la marca que el público considera atractivos y distintos de los competidores, de otro lado, detectar las debilidades que pueden revelarse y explotar para atraer a los clientes.

#### 4.4 Análisis DOFA

**Tabla 5. Análisis DOFA**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad Financiera</li> <li>- Poca experiencia en la industria de los alimentos</li> <li>- Falta de publicidad</li> <li>- Rango de zonas reducido para entrega de productos</li> <li>- No tener registro INVIMA</li> <li>- Capacidad productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar ventas en otras ciudades del país</li> <li>- Los competidores no cuentan con un maquilador para las producciones</li> <li>- Buen margen de ganancia</li> <li>- Crecimiento vertical en la línea de productos a base de almendra</li> </ul>

Tabla 5 (continua)

Fortalezas	Amenazas
------------	----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de buena calidad y sabor en relación a la actual competencia.</li> <li>- Reconocimiento de los clientes por la calidad del producto</li> <li>- Altas ventas en el grupo “Friends, Family &amp; Fools”</li> <li>- Producto 100% Natural</li> <li>- Procesos 100% Estandarizados</li> <li>- Los emprendedores están comprometidos y confiados</li> <li>- El insumo principal es un alimento saludable</li> <li>- Bajo costo de materia prima (almendras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas Tendencia de snacks más saludables</li> <li>- Aparición de productos sustitutos</li> <li>- Aparición de nuevos emprendedores con ideas de productos similares</li> </ul>
--	--

*Nota:* Elaboración propia

La Matriz DOFA permitió realizar un análisis de las fortalezas y debilidades que AMENDOA presenta relacionadas con las oportunidades y amenazas en el mercado. El producto debe lograr explotar sus fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas. Para esto se debe aumentar la participación del mercado en un mediano y largo plazo, satisfaciendo las necesidades de los clientes y brindándoles un producto de calidad a un precio competitivo. El bajo costo de materia prima y el reconocimiento actual son ventajas claves.

Se debe posicionar a AMENDOA como una marca líder en el mercado nacional para lograr aceptación y preferencia de los consumidores, pues los procesos son 100% estandarizados y la calidad del producto son valores agregados para lograr este posicionamiento.

Por último, aumentar el volumen de ventas de mantequilla de almendras en un plazo de tres años para mejorar la cobertura de distribución y rentabilidad de la empresa, realizando campañas de marketing con un sentido de responsabilidad social y ambiental resaltando la naturalidad del producto. Con este estudio completo del mercado y de los competidores, se ha logrado conocer el entorno del producto, hacer un estudio acertado y mitigar el riesgo a las amenazas del mercado, por lo que se generarán estrategias que permitan tomar las mejores decisiones cuando

se presenten oportunidades. Es un producto que ha gustado y ha sido bien recompensado por el mercado, el reconocimiento por los clientes nos posiciona como uno de los mejores snacks saludables del mercado.

## **5. Estrategia de Mercadeo**

### **5.1 Mezcla de mercadeo**

**5.1.1 Producto.** AMENDOA, es una mantequilla a base de almendras, 100% natural, sin conservantes, fácil de llevar, de rápido consumo y con gran sabor. Es un alimento complementario, con altos contenidos de proteína, aceites esenciales ricos en vitaminas (B, C, D y E), antioxidantes, minerales, fósforo, potasio, calcio, zinc y manganeso proveniente de la miel 100% natural usada en la mantequilla.

Este es un producto “fit” elaborado pensando en las personas que llevan un estilo de vida saludable, que buscan alimentos y *snacks* para complementar su dieta, altos en proteína y con buen sabor evitando conservantes e ingredientes que no sean 100% naturales. Su impacto en las dietas de las personas es de gran relevancia por eso es considerado un alimento complementario en cualquier estilo de vida.

**5.1.2 Precio.** Antes de decidir el precio con el cual se lanzará el producto, se realizó un comparativo con los competidores directos en donde se tomaron los precios y los gramajes que ellos manejaban para promediar y lograr fijar un precio para AMENDOA. Además de esto se tuvo en cuenta los costos de producción, egresos operativos y margen de contribución que se esperan por cada unidad (el cual fue del 53%), por ende, se determinó que el precio adecuado

que permitía obtener utilidades y al mismo tiempo competir en el mercado era de \$30.000, aumentando este precio en un porcentaje redondeado del 10% anual para los siguientes dos años (2020 y 2021).

**5.1.3 Distribución.** Durante el primer año y medio (18 meses) de funcionamiento de la empresa, la distribución de los envases la realizarán los socios, de acuerdo con los gastos de esta distribución se ha contemplado \$100.000 de gasolina mensual, que es lo que se ha gastado en los primeros meses para la distribución.

En el mes 19, una vez se superen las ventas de doscientos (200) envases, se contratará a un mensajero o trabajador que se dedique solamente a la entrega de los envases y cuyo salario será igual al SMLV del año 2019 contemplado en el modelo financiero.

**5.1.4 Comunicación.** Para implementar una estrategia de marketing adecuada se realizó un contrato con la agencia y estudio de marketing 3-33<sup>7</sup> con los objetivos principales de realizar:

1. Creación de la estrategia de marca (imagen, publicidad y diseño de empaques) la cual fue entregada el 15 de febrero de 2019

2. Planeación y desarrollo de estrategia de comunicación durante el lanzamiento de la marca oficial con todos los registros legales entre julio y agosto del 2019

3. Manejo de redes sociales en Instagram ya que esta red es la más adecuada para llegarle al público objetivo durante un año a partir del momento que se haga el lanzamiento oficial del producto. Una vez, se haya cumplido un año con el manejo de redes sociales se evaluarán las estrategias adecuadas para atraer más clientes como SEM<sup>8</sup> y SEO<sup>9</sup> los cuales se podrían implementar durante el 2020 y 2021.

---

<sup>7</sup> Estudio de marketing especializado en diseño y gestión de marca, medios digitales, gestión de redes sociales y estrategias de comunicación. Página web: <http://www.3-33estudio.com>

<sup>8</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

<sup>9</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

A partir de lo anterior, el primer eje de publicidad directa serán las campañas de redes sociales, especialmente en la gestión de una página oficial en Instagram, con una estrategia de contenidos de 10 publicaciones semanales repartidas entre historias y publicaciones con contenidos acordes a la estrategia de comunicación (hábitos saludables, deporte, alimentación sana, nutrición, tips deportivos, ropa deportiva, accesorios deportivos, gimnasios relevantes en la ciudad). Esta campaña iniciará desde agosto de 2019, una vez se haya realizado el lanzamiento del producto.

El lanzamiento oficial del producto se realizará en julio de 2019, una vez sea aprobado el registro INVIMA con el maquilador. Para el lanzamiento se crearán una serie de videos - cápsula de 30 segundos con expertos nutricionistas y los influenciadores deportivos, los cuales serán los validadores del producto. Para este lanzamiento se ha destinado un presupuesto total de dos millones (\$2'000.000) de pesos y cubrirá la búsqueda y creación de las alianzas mencionadas anteriormente buscando lo siguiente con los validadores:

- **Nutricionistas expertos:** realizar contenidos para redes sociales con nutricionistas que hablen de los contenidos proteínicos y saludables del producto AMENDOA, beneficios del consumo de almendras diariamente, recomendaciones de dietas donde el consumo de almendras sea un alimento indispensable.

- **Influencers deportivos:** hombres y mujeres entre los 16 y 35 años, que sean influenciadores nuevos (pocos seguidores y en surgimiento) y conocidos personales que practiquen algún deporte todos los días y con ellos se creará una alianza estratégica de cambio de muestras de AMENDOA para promover el producto y realizar contenidos deportivos con el producto resaltando hábitos saludables, tips deportivos, recomendaciones pre y post entrenos.

Para mediados de julio y posterior al lanzamiento digital, se iniciará la etapa de activación

física en puntos estratégicos como gimnasios en el norte de Bogotá, idealmente enfocándose en marcas como Stark, Bodytech, Fit for All y Hardbody.

En este punto, ya que el producto contará con los registros legales, también se realizarán acercamientos comerciales por parte de los socios a restaurantes y mercados “Fit” o saludables para ofrecer el producto y acentuar la penetración de marca.

El plan táctico de acción también consiste en realizar una repartición de muestras de un gramo de AMENDOA en gimnasios, ciclovía y principales zonas deportivas que frecuentan las personas definidas en público objetivo, los promotores usarán dotación publicitaria de AMENDOA y estos costos se incluyen en el presupuesto de lanzamiento.

La estrategia de comunicación está enfocada en atacar un problema fundamental que tiene el público objetivo (principalmente en ciudades capitales como Bogotá) y es la alimentación saludable, en el menor tiempo posible y con buen sabor. Partiendo de esta necesidad, se busca posicionar como un producto gourmet de fácil y rápido consumo, creando conciencia en el público sobre la excelente fuente de alimento para suplir sus rutinas diarias de consumo.

De acuerdo con esta estrategia de mercadeo y publicidad, el apalancamiento con los influencers y marcas con identidades similares será la base principal de la estrategia de contenidos en redes sociales, debido a que se propondrá un canje de servicios de la pauta y *product placement* a cambio de un obsequio con envases de productos AMENDOA.

## 5.2 Presupuesto de mercadeo

Para implementar una estrategia de marketing adecuada se realizó un contrato con la agencia y estudio de **marketing 3-33**, con los objetivos principales de realizar:

1. Creación de la estrategia de marca (imagen, publicidad y diseño de empaques) la cual fue entregada el 15 de febrero de 2019,

2. Planeación y desarrollo de estrategia de comunicación durante el lanzamiento de la marca oficial con todos los registros legales entre julio y agosto del 2019

3. Manejo de redes sociales en Instagram ya que esta red es la más adecuada para llegarle al público objetivo durante un año a partir del momento que se haga el lanzamiento oficial del producto. Una vez, se haya cumplido un año con el manejo de redes sociales, se evaluarán las estrategias adecuadas para atraer más clientes como SEM<sup>10</sup> y SEO<sup>11</sup> los cuales se podrían implementar durante el 2020 y 2021.

Para los tres años contemplados en el modelo financiero (2019, 2020 y 2021) se destinó un **presupuesto total de \$10'600.000** para el área de marketing, de los cuales \$4'300.000 serán usados el primer año para la creación de marca, el lanzamiento del producto en julio de 2019 y manejo de redes sociales desde agosto del mismo año hasta diciembre del 2020. Durante el segundo año se manejarán redes sociales y muestras a los validadores del producto y, finalmente, se destina un presupuesto total de \$1'500.000 para el tercer año para el manejo de SEM y SEO y promocionar más las ventas, marca y redes sociales.

### 5.3 Objetivos comerciales

A nivel comercial los objetivos son:

- **Fidelización de clientes:** en primer lugar, se espera fidelizar los clientes que han sido

---

<sup>10</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

<sup>11</sup> Definición en el Glosario al inicio del presente documento

recurrentes y les ha gustado la marca a través de manejo de redes sociales, promociones y un excelente servicio al cliente y atendiendo los gustos preferenciales de cada uno.

- **Atraer clientes en más ciudades:** a través del plan de marketing, manejo de redes sociales y mediante el uso de validadores del producto, pues se planea llegar a más mercados y atraer clientes fuera de Bogotá para dar a conocer la marca y expandir ventas. Por último, forjar alianzas estratégicas con locales comerciales de productos saludables en otras ciudades.

- **Generar alianzas estratégicas con restaurantes y mercados “Fit”:** aprovechar esta tendencia de consumo de restaurantes saludables y mercados naturistas para ofrecer el producto y generar más ventas. Actualmente se han realizado reuniones con más de cinco restaurantes que están dispuestos a vender el producto y se está esperando tener los registros INVIMA y legales necesarios para poder vender el producto en estos restaurantes y mercados.

- **Generar alianzas estratégicas con grandes superficies:** Gracias al *networking* de los socios se han logrado contactos comerciales con los gerentes de abastecimiento de dos almacenes de grandes superficies que estarían interesados en el producto, una vez se tenga una cadena de valor completamente desarrollada y el producto con los registros legales para su venta, será el canal de ventas más importante para la empresa ya que también se ha identificado ventajas competitivas frente a las mantequillas de almendras de competidores que ya venden en estas plazas y son principalmente, el precio, la marca y sabor del producto.

#### 5.4 Estimativos de ventas

El estimado de ventas para el primer año es de 90 envases mensuales, los cuales sumarían un total de novecientos noventa (990) envases (al final del primer año) a un precio de treinta mil

(\$30,000) pesos, con unos ingresos de veintinueve millones setecientos mil (\$29'700.000) pesos. Para el segundo año las unidades promedio de ventas serán de ciento cincuenta (150) envases en promedio por los primeros seis (6) meses y de doscientos (200) envases para los últimos seis (6) meses del segundo año, con un incremento del 10% en el precio frente al del primer año y con un total de sesenta y nueve millones trescientos mil (\$69'700.000) pesos en ingresos. Finalmente, para el tercer año las unidades mensuales promedio de ventas serán de doscientos cincuenta (250) envases en promedio para todo el año, con un incremento del 10% en el precio en relación con el primer año y con un total de ciento ocho millones (\$108'000.000) de pesos en ingresos.

## 6. Estrategia Operativa

### 6.1 Descripción técnica de producto



Figura 4. Descripción técnica del producto. Elaboración propia

### 6.2 Localización y tamaño de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en Bogotá, sin embargo, por temas de costos no se cuenta con un local comercial establecido para la empresa y, ya que este producto no requiere un ambiente específico para su conservación, se almacenan los envases en los hogares de cada uno de los socios. Idealmente cuando la producción y demanda supere los mil (1.000) envases mensuales, se considera arrendar una bodega o espacio adecuado (si es posible con el

maquilador) para almacenar el producto hasta que sea pedido para la venta.

Actualmente, y por los próximos tres años, el tamaño de la empresa se considera como una microempresa (emprendimiento), después de superar un nivel de ventas de diez mil (10.000) envases mensuales y generar alianzas estratégicas con grandes superficies, se espera poder escalar y ser considerados como una Pyme. Los proveedores de materia prima y aliados estratégicos también se encuentran en Bogotá, así que la producción con el maquilador se hará también en la fábrica del escogido, igualmente en Bogotá.

### 6.3 Procesos

En la empresa se llevan a cabo 3 procesos principales:

1. Abastecimiento de materia prima, envases y etiquetas (futura alianza con proveedores)
2. Procesamiento de la materia prima y relleno de envases (futura alianza con maquilador)
3. Distribución

**1) Abastecimiento de materia prima, envases y etiquetas:** Actualmente se adquieren las almendras en una distribuidora llamada el “Agromanicoero” y este proveedor las hace llegar directamente a los hogares de los socios, donde se realizan el proceso de producción. Una vez se haya realizado la alianza estratégica con el maquilador, este proveedor hará llegar las almendras directamente a la fábrica de producción.

También, un maquilador (de los cuales está en etapa de validación con el INVIMA) ofrece la venta directa de estas almendras, lo cual facilitaría el proceso de abastecimiento para hacer las producciones, pues estos solo tendrían que recibir la miel y los envases para procesarlos y llenarlos.

Por otra parte, la miel se adquiere a un emprendimiento que se llama “Marandúa” ya que es una miel con un sabor y propiedades alimenticias especiales, este proveedor hace llegar la miel a los hogares de los socios y también en el momento de tener el contrato con el maquilador este se encargará de hacerla llegar directamente a la fábrica de producción.

Por último, está el abastecimiento de los envases de vidrio, los cuales se solicitan por internet a “DisCordoba” y también los hace llegar a los hogares de los socios. Una vez se haya realizado la alianza estratégica con el maquilador este proveedor hará llegar los envases directamente a la fábrica de producción.

Completado el proceso de producción se pasa a realizar el etiquetado de todos los envases y hacer la última revisión de calidad, para así asegurar que todos estén en óptimas condiciones para el cliente. Las etiquetas se envían a imprimir a una imprenta virtual llamada “Printu” y estas llegan directamente a los hogares de los socios. Una vez se haya realizado la alianza estratégica con el maquilador, este se encargará de hacer llegar los envases llenos a los hogares de los socios y asimismo realizar personalmente el etiquetado de los productos para tener un excelente control de calidad adecuado.

**2) Procesamiento de la materia prima y relleno de envases:** actualmente la empresa procesa las almendras (hornear, triturar y mezclar con miel) y una vez se ha completado el proceso y se tiene el producto final, se procede a hacer el relleno con una bolsa de relleno especial para este tipo de procesos. Una vez se hayan validado los permisos con el INVIMA y se haya generado una alianza estratégica con el maquilador, este se encargará de este proceso por completo, ya que la materia prima será distribuida directamente hasta su fábrica.

**3) Proceso de distribución:** actualmente los socios se encargan de distribuir los envases que sean pedidos, por lo general se destinan cuatro días de la semana para hacer las entregas

éstas se realizan en bicicleta o carros propios para evitar incurrir en gastos de transporte; por esta razón y hasta que las ventas no superen los doscientos (200) envases, se seguirá haciendo por los socios. Una vez este nivel de ventas sea superado, se contratará a un mensajero o trabajador que se dedique solamente a la entrega de los envases y cuyo salario será igual al SMLV del año 2019 contemplado en el modelo financiero.

#### 6.4 Distribución de la planta

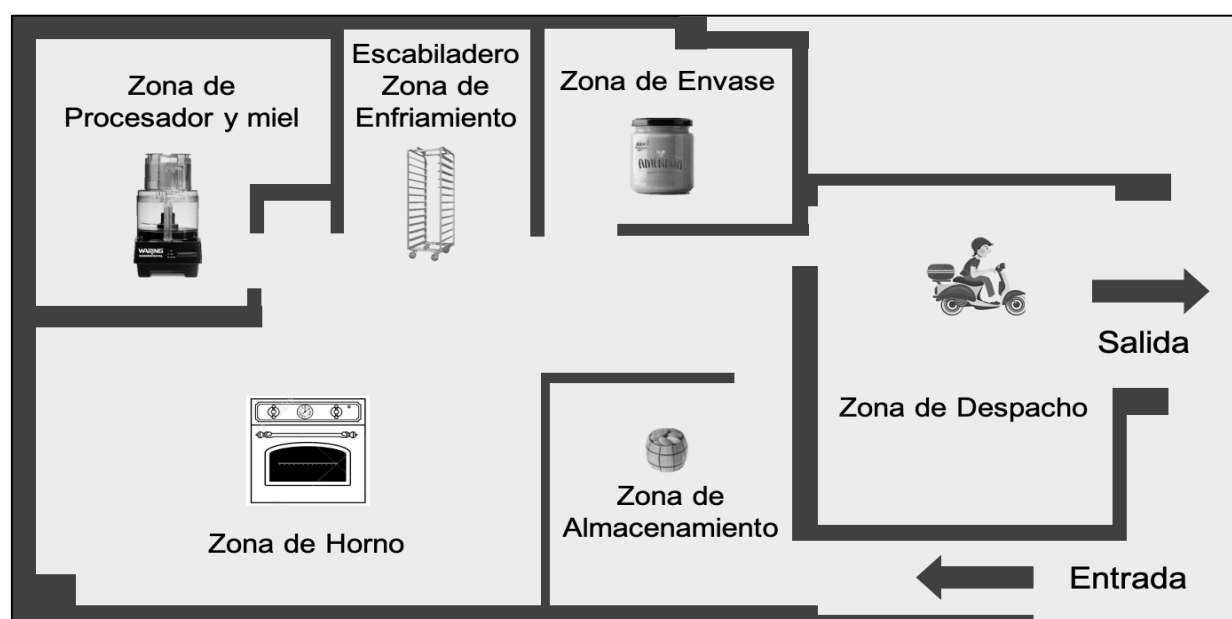
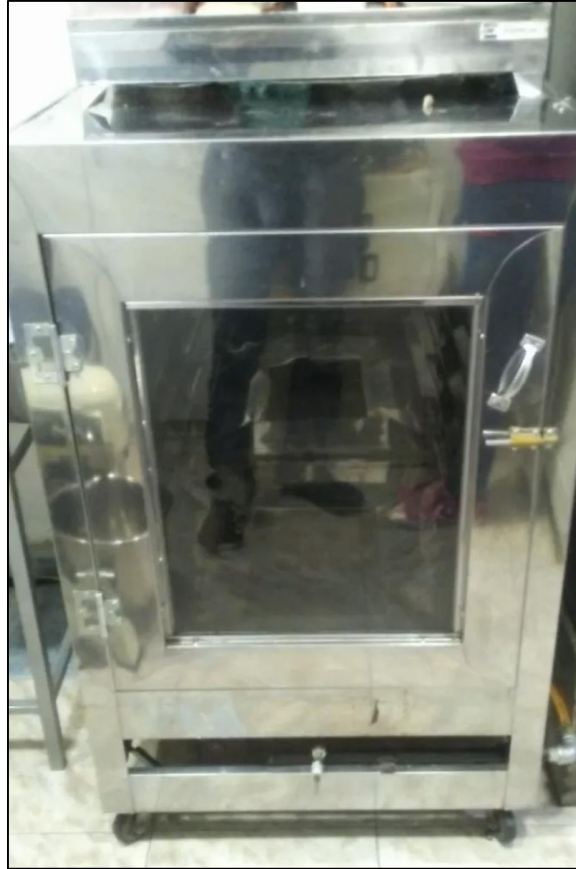


Figura 5. Distribución de planta. Elaboración propia

#### 6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

1) **Horno de panadería:** actualmente se procesan las almendras en un horno de capacidad mínima que se adquirió en enero de 2019. El maquilador deberá contar con uno de estos en su fábrica, en caso de no ser así los socios lo prestarán para realizar esta parte del proceso.



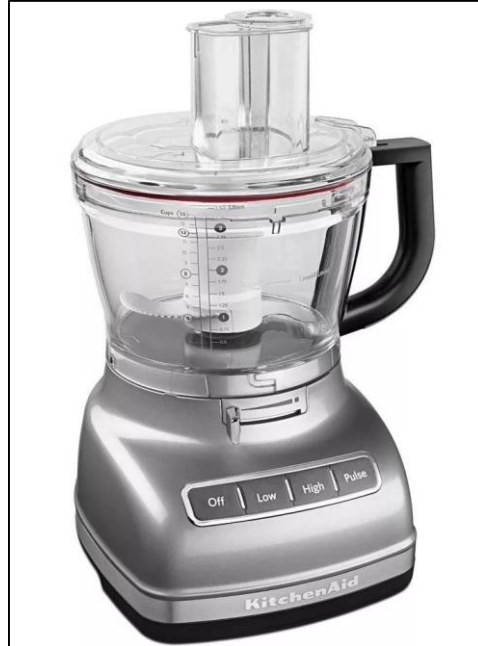
*Figura 6. Horno de panadería.* Tomada por los Autores

**2) Escabiladero:** se utiliza esta herramienta para el enfriamiento de las almendras, se puede usar con las mismas bandejas donde se hornean, sin embargo, al momento de realizar la producción a través de un maquilador, se necesitará prestar este producto, así pues, se contempla en el modelo financiero la compra de este activo.



*Figura 7. Escabiladero.* Elaboración propia

**3) Procesador de alimentos secos con motor de dos caballos de capacidad:** actualmente, se trituran las almendras en un procesador pequeño de  $\frac{1}{4}$  de capacidad total con respecto al procesador que se requiere con el maquilador. El costo de este procesador que se usa actualmente se contempla en el modelo financiero.



*Figura 8. Procesador de almendras actual.* Tomada por los Autores

## 6.6 Programa de producción

El plan de producción fue estructurado de la siguiente manera:

Se utilizan seiscientos noventa y cinco mil novecientos cincuenta (\$695,950) pesos para comprar la materia prima (almendras, miel, envases y etiquetas) necesaria para tener un inventario de seguridad. La materia prima principal para la producción son las almendras y con esta cantidad se alcanza a producir 44 envases. Estos inventarios adquiridos en el mes uno (1) se dejan como inventario de seguridad y se concentran los esfuerzos en adquirir la cantidad necesaria de cada materia prima para la producción de los noventa (90) envases que se tenían planeados vender. Así, en el mes dos se tuvieron egresos operativos por un valor de un millón setenta y ocho mil ochocientos veintiún mil (\$1'078.821) pesos, correspondientes a la compra de

la materia prima y la distribución. A partir del mes siete (7), se incurrió en un gasto más que sería la alianza con el maquilador que se encargará de la producción.

Para el primer año, el plan de producción consiste en una producción de noventa (90) envases mensuales en promedio para sumar un total de novecientos noventa (990) envases a un precio de treinta mil (\$30,000) pesos con unos ingresos de veintinueve millones setecientos mil (\$29'700.000) pesos.

Para el segundo año, las unidades promedio de ventas serán de ciento cincuenta (150) envases en promedio por los primeros seis (6) meses y de doscientos (200) envases para los últimos seis (6) meses del segundo año, con un incremento del 10% en el precio y para un total de sesenta y nueve millones trescientos mil (\$69'700.000) pesos en ingresos.

Finalmente, para el tercer año las unidades promedio de ventas serán de doscientos cincuenta (250) envases mensuales en promedio, con un incremento del 10% en el precio en relación con el segundo año y con un total de ventas de ciento ocho millones (\$108'000.000) pesos en ingresos.

## **6.7 Plan de compras e inventarios**

El plan de compras e inventarios se basa en la compra de la materia prima necesaria para la producción promedio mensual de AMENDOA. Mes a mes se adquiere la cantidad exacta de almendras, miel, envases y etiquetas para la producción. Este control se lleva en el flujo de caja de la siguiente manera.

**Tabla 6. Flujo de Caja**

	<b>Año</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Flujo de Tesorería</b>	<b>1 (2019)</b>	<b>2 (2020)</b>	<b>3 (2021)</b>
<b>Materia Prima</b>			
Inventario Inicial Almendras	\$0	\$0	\$0
Inventario Inicial Miel	\$0	\$0	\$0
Inventario Inicial Envases	\$0	\$0	\$0
Inventario Inicial Etiquetas	\$0	\$0	\$0
Compras Mes Almendras	\$9.463.350	\$20.016.360	\$29.694.600
Compras Mes Miel	\$316.176	\$642.353	\$952.941
Compras Mes Envases	\$1.504.500	\$3.094.000	\$4.590.000
Compras Mes Etiquetas	\$597.810	\$1.563.744	\$2.319.840
Inventario Final Almendras	\$390.000	\$405.600	\$421.200
Inventario Final Miel	\$25.000	\$26.000	\$27.000
Inventario Final Envases	\$102.000	\$106.080	\$110.160
Inventario Final Etiquetas	\$57.230	\$186.108	\$193.266

*Nota:* Elaboración propia

## 6.8 Gestión de calidad

Las actividades de la cadena de valor para el área de producción comprenden un sistema de gestión de calidad aplicado desde la compra de la materia prima hasta la comercialización del producto, incluyendo los aspectos relacionados con el almacenamiento, acondicionamiento de los espacios, desinfección de materia prima y el transporte de la mercancía.

En el almacenamiento de las almendras, la miel y los envases, estos son guardados en un espacio cerrado y fresco. El proceso de producción inicia con la adecuación de los espacios, para esto se limpia el lugar y se desinfecta con productos especiales para la limpieza de la zona. Una vez el área de producción está acorde para iniciar, se procede a la desinfección de la materia prima, los envases son lavados con agua caliente durante un minuto y luego son secados naturalmente.

Las almendras entran al horno para ser tostadas allí se genera una esterilización de este producto lo cual nos da la confianza para proceder a enfriarlas y molerlas. Una vez la mantequilla esta lista, es envasada directamente en los envases evitando cualquier tipo de contaminación y manipulación del producto.

Por último, se realizará un filtro de control de calidad donde se asegurará de que todos los envases queden debidamente sellados para la distribución. AMENDOA es un producto que cumple con estándares de calidad para su producción.

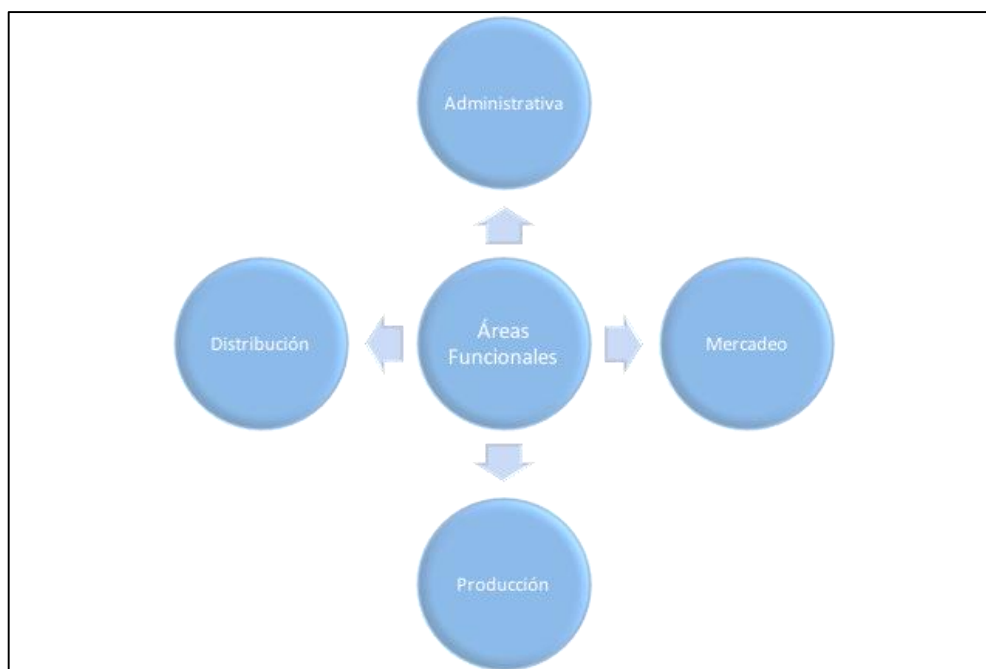
## **7. Estrategia Administrativa**

### **7.1 Estructura Organizacional**

Este emprendimiento (AMENDOA) está compuesto con una estructura organizacional basada en cuatro (4) áreas: administración, producción, distribución y mercadeo. La administración se compone por los dos emprendedores que conforman la Asamblea General (Santiago Unigarro y Samir Saab). Uno se encarga de la gerencia y el otro de la parte administrativa financiera.

Por el lado de la producción se cuenta con un maquilador, el cual cobra por cada producción a realizar. En mercadeo se trabaja con la empresa 3-33 la cual diseñó el logo, realiza volantes, etiquetas y repartición de muestras, además estructura estrategias de marketing y lanzamiento del producto. Por último, la distribución esta manejada por un motorizado que recibe un SMLV (\$828.116).

### 7.1.1 Áreas funcionales



*Figura 9. Áreas funcionales.* Elaboración propia

### 7.1.2 Criterios de organización

**Misión:** AMENDOA, se dedicará a la producción y comercialización de un producto saludable, bajo el cumplimiento de estrictas normas de calidad en cuanto a aprovisionamiento y procesos estandarizados en toda la cadena de valor que contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente y mejorar su calidad de vida.

**Visión:** para el 2022 AMENDOA tendrá posicionada su marca ofreciendo un crecimiento horizontal y vertical en su portafolio de productos de excelente calidad en la ciudad de Bogotá.

#### Objetivos estratégicos

**Nivel de rentabilidad:** generar un rendimiento positivo en las ventas durante los próximos tres años permitiendo a los socios generar utilidades mediante dividendos y lograr seguir operando. Para alcanzar este objetivo lo primero que se tuvo en cuenta fue la rentabilidad que

genera el producto.

$$\text{Rentabilidad producto: } R\% = \frac{P-C}{P} \quad 53\% = \frac{30,000-14,036}{30,000}$$

**Tabla 7. Rentabilidad**

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$29.700.000	\$69.300.000	\$108.000.000
Costo de Ventas	\$12.627.606	\$33.179.317	\$51.510.622
Dividendos	\$4.015.034	\$17.870.573	\$30.517.946
Utilidad Neta	\$3.662.335	\$1.915.871	\$5.043.149

*Nota: Elaboración propia*

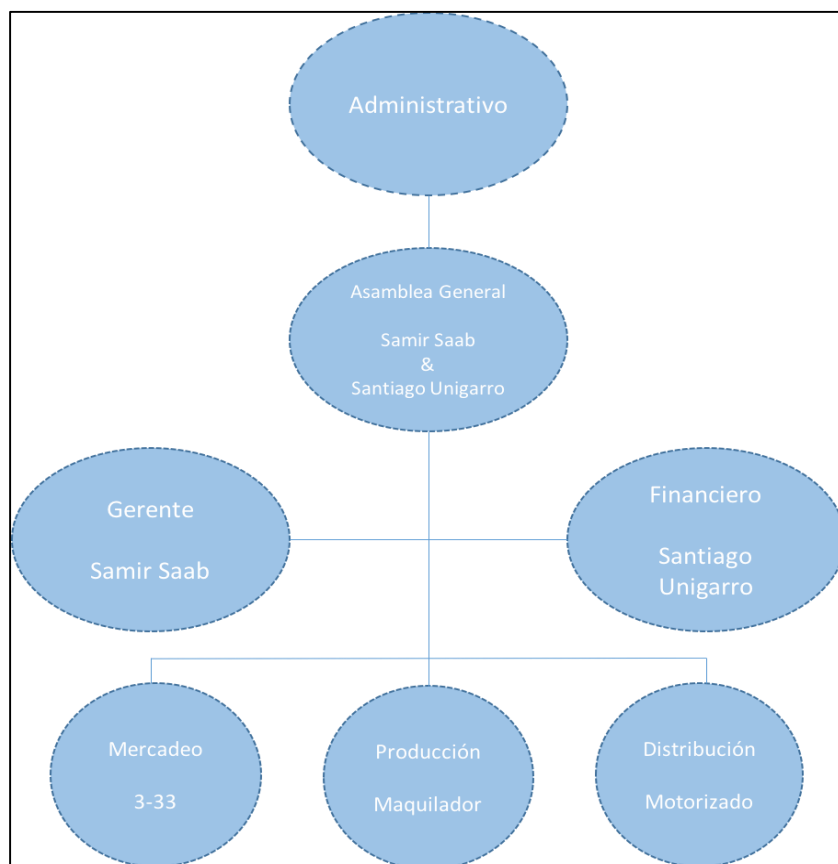
**Nivel de crecimiento:** tener un crecimiento porcentual positivo y mayor al 50% anual en las ventas a través de un posicionamiento positivo y desarrollo de nuevos mercados.

I. **Crecimiento:**  $(\text{Ventas Año 2}) / (\text{Ventas Año 1}) = ((69'300.000/29'700.000)-1) * 100 = 133\%$

II. **Crecimiento:**  $(\text{Ventas Año 3}) / (\text{Ventas Año 2}) = ((108'000.000/69'300.000)-1) * 100 = 55,8\%$

**En sostenibilidad:** mantener una excelente imagen de marca en el consumidor a través de la calidad del producto y de un excelente servicio al cliente.

### 7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos



*Figura 10. Organigrama.* Elaboración propia

**Tabla 8. Análisis de cargos**

Cargo	Funciones
Gerente	Planear, organizar, dirigir y controlar la actividad empresarial. Mantener las mejores relaciones con los clientes y el personal de la empresa. Adquirir, visitar y mantener los clientes.
Financiero	Realizar flujo de caja, estado de resultados y balance general. Medición de diferentes indicadores. Aprobar el gasto y contratar el personal.
Producción	Ejecutar las actividades del proceso productivo. Organizar los inventarios.

	Realizar el mantenimiento y limpieza de la zona de producción y sus elementos.
Distribución	Tomar y entregar pedidos de manera oportuna.
Mercadeo	Realizar actividades de mercadeo para que el producto esté siempre bien exhibido. Cambios y modificaciones en apariencia del producto

*Nota:* Elaboración propia

## 7.2 Estructura de personal

**7.2.1 Política de contratación.** El modelo de negocio se basa en la generación de utilidades máximas posibles y de optimización de recursos a través de la reducción de costos y gastos fijos y variables. Por esta razón y para que la empresa sea más sostenible se toma la decisión de crearla de tal forma que no se tengan empleados fijos directos, sino aliados estratégicos que permitan hacer una tercerización de los procesos principales en la cadena de producción.

Por esta razón las primeras producciones se han realizado en los hogares de los socios y una vez se obtengan los permisos para realizar la producción con un maquilador se realizarán a través de este, usando sus instalaciones y los equipos de planta acorde con la distribución de planta que se necesitan, la cual fue desarrollada en punto 6.2.

Por otra parte, el proceso de distribución es el único que requiere un empleado directo el cual se contempla en el modelo financiero una vez se superan las 200 unidades de ventas, ya que hasta ese nivel de ventas es fácil para los socios hacer la distribución de estos.

Finalmente, para el área de Marketing se realizó un contrato con un estudio de marketing y publicidad para manejar los temas mencionados anteriormente en el cronograma de la empresa y en el presupuesto de mercadeo, ya que son profesionales expertos y son fundamentales para impulsar los niveles de ventas acorde con las proyecciones realizadas en el modelo financiero.

**7.2.2 Política salarial.** La política salarial consiste principalmente en que los socios no serán empleados directos de la empresa (para evitar una carga financiera alta y tener un buen flujo de caja) y se resuelve que a través de la sociedad lo que se hará será una distribución de la caja neta acumulada del mes anterior cada seis meses durante los primeros tres años de la siguiente forma:

Durante el primer año: 20% del total de dinero acumulado en la caja del mes anterior cada 6 meses para un total de \$3'655.034; para el segundo año: 40% del total de dinero acumulado en la caja del mes anterior cada seis meses para un total de \$17'393.773 y para el tercer año: 40% del total de dinero acumulado en la caja del mes anterior cada seis meses para un total de \$30'346.298.

También se contemplan en el modelo financiero los costos fijos de producción y los gastos de marketing a través de alianzas estratégicas tercerizando estos procesos y, por último, se contratará -en el mes 19 una vez se superen las ventas de doscientos (200) envases- a un mensajero o trabajador que se dedique solamente a la entrega de los envases y cuyo salario será igual al SMLV del año 2019 contemplado en el modelo financiero el cuál será el único empleado directo de la empresa.

## 8. Plan Económico

### 8.1 Plan de Inversiones

**8.1.1 Presupuesto de inversión fija.** El presupuesto de inversión fija se resume en la inversión inicial realizada por los emprendedores en los activos fijos necesarios para iniciar la operación del negocio. En este caso este dinero proviene de un crédito de \$1'400.000. Los activos son los siguientes:

- Horno de panadería
- Escabildero
- Procesador de alimentos secos

**Tabla 9. Presupuesto de inversión fija**

<b>Costo Horno de Panadería</b>	\$900.000
<b>Costo Escabildero</b>	\$200.000
<b>Costo Procesador de Alimentos Secos</b>	\$300.000
<b>Crédito</b>	\$1.400.000

*Nota:* Elaboración propia

**8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo.** El presupuesto de capital de trabajo es igual a cuatro millones de pesos (\$4'000.000) de cesantías más (+) un millón cuatrocientos mil (\$1'400.000) de crédito menos (-) un millón cuatrocientos mil (\$1'400.000) de los activos fijos. Es nos da un Capital de Trabajo de cuatro millones de pesos (\$4'000.000).

**Tabla 10. Presupuesto de capital de trabajo**

<b>+Cesantías</b>		\$4.000.000
<b>+Crédito</b>		\$1.400.000
	=	\$5.400.000
<b>Activos Fijos</b>		\$1.400.000
<b>=Capital de Trabajo</b>		\$4.000.000

*Nota:* Elaboración propia

## 8.2 Estructura de Costos

**8.2.1 Estructura de los costos empresariales:** (costos y gastos fijos). La estructura de costos está compuesta de la siguiente manera:

### **Costos fijos:**

Compras mensuales almendras \$9.463.350

Compras mensuales miel \$316.176

Compras mensuales envases \$1.504.500

Compras mensuales etiquetas \$597.810

Costo de producción (Alianza con Maquilador) \$220.000 Mensuales

Costo de distribución \$877.803

### **8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos).** Los costos fijos:

Compras mensuales de materia prima, costo de producción (alianza con maquilador), mano de obra (distribución) -una vez se superan las ventas de 200 envases mensuales-, pago de dividendos (deuda con accionistas) cada seis meses según porcentajes contemplados en el modelo financiero e impuestos (Impuesto a la Renta) -también contemplado en el modelo financiero-.

### 8.2.3 Estructura de los costos variables unitarios

**E.C.V.U** = Precio de Venta: \$30.000 - Precio Almendra: \$9.165 - Precio Miel: \$294 - Precio Envase: \$1.417- Precio Etiquetas: \$716 - Precio Producción con Maquilador: \$2.444 (Aproximadamente) = \$15,964

### 8.2.4 Determinación del margen de contribución

**MC (Margen de Contribución):** (Precio Venta: \$30.000 - Precio Almendra: \$9.165 - Precio Miel: \$294 - Precio Envase: \$1.417- Precio Etiquetas: \$716 - Precio Producción con Maquilador: \$2.444) / \$30.000 = **53%**

### 8.3 Determinación del punto de equilibrio mensual

Mano de Obra (MOD): \$828.116 + Costos Directos de Fabricación (CDF): \$220.000 + Cuota: \$134.642 = \$1'182.758

Precio Venta: \$30.000 - Precio Almendra: \$9.165 - Precio Miel: \$294 - Precio Envase: \$1.417- Precio Etiquetas: \$716 – Precio por Unidad de Producción con Maquilador: \$2.444 = \$15.964

**Punto de equilibrio mensual** = (\$1'182.758 / \$15.964) = 75

## **9. Plan Financiero**

El desarrollado completo de este capítulo se encuentra en el ANEXO A

### **9.1 Los Estados Financieros**

#### **9.1.1 El Balance**

Anexo A. Sección 1.1

#### **9.1.2 Estado de Resultados**

Anexo A. Sección 1.2

#### **9.1.3 Flujo de Caja**

Anexo B.

### **9.2 Análisis de la Rentabilidad Económica de la Inversión**

#### **9.2.1 Valor Presente Neto (VPN)**

Anexo A. Sección 2.1

#### **9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Anexo A. Sección 2.2

#### **9.2.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)**

Anexo A. Sección 2.3

### **9.3 Proyección de los Estados Financieros a Tres Años**

#### **9.3.1 Estado de Resultados Proyectado**

Anexo A. Sección 3.1

#### **9.3.2 Flujo de Caja Proyectado**

Anexo B.

#### **9.3.3 Balance Proyectado**

Anexo A. Sección 3.2

### **9.4 Distribución de las Utilidades**

Anexo A. Sección 4

## **10. Aspectos de Legalización y Constitución**

Para el trámite de legalización y constitución de la empresa, se realizó un Contrato de Prestación de Servicios Profesionales con un abogado experto en derecho tributario y comercial. Así, el Sr. Carlos Enrique Martínez será el encargado de constituir e inscribir la sociedad ante la Cámara de Comercio de (pasto-Bogotá), para esto. El Sr. Martínez deberá redactar los estatutos de la sociedad, en la cual se deberá reflejar la constitución como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), los acuerdos de accionistas y los principales aspectos legales y contractuales de la empresa, donde se estipulen las funciones, competencias, obligaciones y distribución y organigrama de la empresa, tal y como como se estableció en los puntos anteriores. Así también,

deberá contar con acuerdos referentes a la distribución de las utilidades entre los socios cada seis meses como se proyectó en el modelo financiero.

Para realizar este trámite de constitución e inscripción, es necesario en primera instancia obtener el registro INVIMA y el permiso para producir el producto con el maquilador escogido. Por lo tanto, se espera que este proceso se lleve a cabo en agosto del 2019, un mes después de haber obtenido el registro INVIMA y permiso de producción legal.

Para estos servicios legales y de constitución de la empresa se destina un presupuesto total de Un millón doscientos mil pesos (\$1'200.000), contemplados en el modelo financiero para el mes de agosto del 2019

Adicional a esto y por concepto del abogado, se ha decidido que la sociedad se constituya bajo la figura de S.A.S ya que a nivel legal es la sociedad más flexible para que los socios puedan pactar puntualmente las políticas de distribución y salariales explicadas anteriormente y así poder desarrollar el modelo de negocio como se ha establecido a lo largo de este trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). *Monografía 2017. Diagnóstico de los principales aspectos territoriales de infraestructura, demográficos y socioeconómicos. Usaquén. Localidad 1.* Bogotá.
- CCB. (2009). *Cámara de Comercio de Bogotá. Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero.* Bogotá. Recuperado de <http://www.chapinero.gov.co/transparencia/informacion-interes/publicacion/investigaciones/perfil-economico-y-empresarial>.
- Cuarenta definiciones. (2019). *¿Qué es el SEM?* Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/sem>
- DANE. (2019). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Demografía y Población*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Muypymes. (2015). *Friends, family and fools»: el primer recurso del emprendedor que busca financiación.* Obtenido de <https://www.muypymes.com/2015/08/31/friends-family-and-fools-el-primer-recurso-del-emprendedor-que-busca-financiacion>
- Nielsen. (2017). *La revolución de los alimentos en américa latina: la salud es una prioridad para el consumidor.* Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/report/2017/la-revolucion-de-los-alimentos-en-america-latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor/>
- Quintero, J & Sánchez, J. (2006). *La Cadena de Valor: Una Herramienta del Pensamiento Estratégico.* Bogotá: Norma Editores.

R & A Marketing. (2018). *¿Qué es SEO?* Obtenido de <http://www.ra-marketing.com/que-es-seo.aspx>

Rivera, H & Restrepo, L. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.