



Escuela de Administración

MOIS: Una apuesta al mercado internacional

Trabajo de Grado

Presentado por:

Isabela Mejía Giraldo

Bogotá

2023



Escuela de Administración

MOIS: Una apuesta al mercado internacional

Trabajo de Grado

Presentado por:

Isabela Mejía Giraldo

Bajo la dirección de:

Mateo Trujillo Segura

Maestría en Emprendimiento e Innovación

Escuela de Administración

20 de junio de 2023

Bogotá, Colombia

2023

Tabla de contenido

Preliminares.....	vi
Declaración de originalidad y autonomía.....	vii
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	viii
Lista de figuras	ix
Lista de tablas	x
Abreviaturas (opcional).....	xi
Glosario	xii
Anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Abstract.....	xvii
1. Descripción general del proyecto.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Misión y visión.....	4
1.1.2. Metas y objetivos	4
1.1.3. Mercado objetivo.....	5
1.1.4. Descripción de la industria o el sector	6
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas	7
1.1.6. Licencias o permisos	9
1.1.7. Forma jurídica	12
2. Validación de la oportunidad.....	14
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	14
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	14
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	17
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	19

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado.....	19
4. Producto o Servicio.....	21
4.1. Especificaciones técnicas del producto	21
4.2. Características del producto.....	23
4.3. Beneficios del producto	24
4.4. Servicio posventa.....	24
5. Plan de mercadeo	26
5.1. Entorno económico del emprendimiento.....	26
5.2. Tipo de clientes del producto.....	29
5.3. Competencia	31
5.4. Análisis competitivo	32
5.5. Planeación estratégica.....	33
5.6. Estrategia de mercado.....	35
5.6.1. Estrategia de precio.....	35
5.6.2. Estrategia de distribución.....	38
5.6.3. Canales de distribución	39
5.6.4. Promoción	40
5.6.5. Publicidad	41
5.6.6. Presupuesto promocional	41
5.6.7. Pronóstico de ventas	42
6. Plan de operaciones.....	45
6.1. Producción	45
6.2. Localización.....	46
6.3. Costos	47
6.4. Entorno legal.....	49
6.5. Personal	50
6.5.1. Políticas de evaluación.....	52

6.6. Inventarios	53
6.7. Proveedores	54
7. Gestión y organización	56
8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica).....	57
9. Plan financiero	58
10. Riesgos y supuestos críticos.....	61
10.1. Riesgos y supuestos	61
10.2. Estrategia de salida (si aplica).....	62
11. Beneficios a la comunidad	63
11.1. Impacto en el desarrollo económico.....	63
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad	64
11.3. Desarrollo humano	65
12. Conclusiones	66
13. Bibliografía.....	67
Anexos.....	70

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Isabela Mejía Giraldo

Isabela Mejía Giraldo

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de junio de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Isabela Mejía Giraldo

Isabela Mejía Giraldo

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de junio de 2023

Lista de figuras

Figura 1. Criterios Clave de Compra	2
Figura 2. Percepción del consumidor	16
Figura 3. Buyer Persona	17
Figura 4. Canvas de propuesta de valor	18
Figura 5. Paso a paso para la preparación del producto	22
Figura 6. Productos latinos.....	23
Figura 7. TAM, SAM, SOM	26
Figura 8. Comparativo EE.UU y LATAM.....	27
Figura 9. Mapa de calor EE.UU	28
Figura 10. Herramienta de segmentación Strowman (Kennedy, 2006)	30
Figura 11. Análisis Competitivo II.....	32
Figura 12. Canvas del modelo de Negocio	35

Lista de tablas

Tabla 1. Metas, objetivos e indicadores del proyecto	4
Tabla 2. Tablero de control Industria Alimentos listos para consumir	7
Tabla 3. Análisis Competitivo.....	31
Tabla 4. DOFA	33
Tabla 5. Análisis de precios	37
Tabla 6. Ruta de Precios.....	38
Tabla 7. Inversión de Mercadeo y Trade.....	42
Tabla 8. Pronóstico de ventas.....	43
Tabla 9. Análisis Pronóstico de Ventas.....	44
Tabla 10. Costos Fijos	48
Tabla 11. Gastos Administrativos	48
Tabla 12. Gastos No Operacionales	48
Tabla 13. Gastos de Ventas	49
Tabla 14. Head Count por Area	51
Tabla 15. Días de Inventarios.....	53
Tabla 16. Flujo de Caja	57
Tabla 17. Inversiones Totales CAPEX + OPEX.....	58
Tabla 18. Resúmenes Generales.....	59
Tabla 19. CAC Y LTV	60
Tabla 20. Supuestos y Riesgos.....	61

Abreviaturas (opcional)

I+D+I: Investigación, Desarrollo e Innovación

CAC: Customer acquisition cost

LTV: Lifetime Value

NPS: Net Promoter Score

Glosario

Ready to Eat Meals: En español alimentos listos para consumir.

Ultracongelación: Es un procedimiento de conservación, utilizado en la industria de alimentos, donde se cuenta con un descenso rápido e intenso de la temperatura de los alimentos el cual permite obtener un producto congelado sin cristalización importante. (LAROUSSE COCINA, s.f.)

Net Promoter Score: Es un indicador que permite medir el nivel de satisfacción y lealtad de una persona a través de una única pregunta: “¿Recomendaría esta empresa a un amigo?”. Esta pregunta se considera el mejor predictor de crecimiento de una compañía. (Reichheld, 2003)

Mega Trend: Se refiere a movimientos, patrones o tendencias emergentes que pueden llegar a tener un impacto en la decisión de compra de los consumidores. En la actualidad las Megatrends tiene un interés especial en salud, ocio, estilo de vida y problemas medioambientales. (Monash University, s.f.)

In & Out: Se refiere a la oferta de productos que desde su introducción tienen definido el tiempo de duración en el mercado. Las compañías llevan a cabo estas estrategias con el objetivo principal de dinamizar el mercado y la categoría donde se encuentren los productos (Arias, 2019)

Anexos

Anexo 1. Partida Arancelaria	70
Anexo 2. Certificado de Venta Libre	71
Anexo 3. Apostille Certificado de Venta Libre.....	72
Anexo 4. Registros – Panamá	73
Anexo 5. Ficha Técnica – Ajiaco	75
Anexo 6. Validación del mercado – Portafolio	3
Anexo 7. Estado de Resultados	7
Anexo 8. Análisis Flujo de Caja.....	9

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	MOIS: Una apuesta al mercado internacional
Información básica del proyecto	<p>La compañía MOIS se lanzó al mercado hace cuatro años con el objetivo de desarrollar la categoría de productos listos para consumir en Colombia. Durante los últimos años dicha categoría ha venido teniendo un crecimiento y desarrollo importante en las diferentes geografías del mundo, sin embargo, hay un potencial de desarrollo en la amplitud del portafolio actual del mercado que logre ofrecer opciones prácticas, saludables y deliciosas.</p> <p>A lo largo de los cuatro años de presencia en el mercado colombiano por parte de MOIS se han logrado hitos importantes, capitalizando ventas superiores al millón de dólares anual a través de una propuesta gastronómica tradicional de nuestro país. Actualmente, MOIS participa con un 2.5% de share del mercado de alimentos listos para consumir en Colombia (50 millones de dólares anuales), cuenta con presencia en más de 2.200 puntos de venta en todo el territorio nacional y ha logrado que 250.000 consumidores prueben el producto.</p>

	<p>Con base a estos resultados obtenidos en Colombia, se plantea una nueva visión de la compañía, donde a través de este proyecto se buscará la internacionalización del modelo de negocio actual, llegando a otras geografías latinoamericanas donde la categoría de alimentos listos para consumir está subdesarrollado y así mismo, ingresar a Estados Unidos, el mercado más grande del mundo, en dicha categoría, el cual cuenta con ventas anuales superiores a los 16 mil millones de dólares.</p>
<p>Oportunidad de mercado</p>	<p>Dentro de las tendencias actuales del mercado se ha evidenciado que los millennials se encuentran en una constante búsqueda de productos que les ahorren tiempo. Son una generación altamente consciente que tiene como prioridad productos con ingredientes naturales y así mismo dentro de su rutina de alimentación están incluyendo alimentos listos para consumir.</p> <p>Teniendo en cuenta los ingredientes que componen las recetas de MOIS, se llevó a cabo el entendimiento de viabilidad de exportación a países que permitieran el ingreso de los mismos, así como la identificación de mercados con potencial de desarrollo en la categoría de productos congelados listos para consumir. Los países seleccionados dentro de dicha revisión fueron: Estados Unidos, Chile, México y Panamá.</p>

	<p>El mercado de la categoría de “Ready Meals” en los cuatro países seleccionados suma 16 mil millones de dólares, donde como compañía se pretende llegar a unas ventas anuales de 44 millones de dólares para el quinto año, alcanzando una participación del mercado correspondiente al 0.13% de alimentos listos para consumir. Se estima que el crecimiento de la categoría en estas geografías para los próximos 5 años es del 23.8%.</p>
<p>Costo total previsto del emprendimiento</p>	<p>El capital de inversión necesario para la internacionalización de la empresa es de 4.2 millones de dólares los cuales serán invertidos principalmente en: Alianzas Estratégicas, Crecimiento Productivo, Transformación Digital, I+D+I, Mercadeo y Trade Marketing.</p>
<p>Financiamiento</p>	<p>Teniendo en cuenta que el costo del proyecto es elevado, se buscará inversión de capital de riesgo y para esto se creará la compañía en Estados Unidos con el fin de poder acceder de manera más rápida dicho volumen de inversión.</p>

Abstract

Name of the venture	MOIS – Export Model
Basic project information	<p>The company MOIS was first launched onto the market three years ago with the aim of developing the category of ready-to-eat meals in Colombia. In recent years, this category has experienced significant development around the world; however, there is a strong potential for development in the breadth of the market portfolio offering practical, healthy, and delicious options.</p> <p>Throughout the three years of presence in the Colombian market by MOIS, important milestones have been achieved, capitalizing sales of more than a million dollars per year through a traditional Colombian gastronomic proposal. Currently, MOIS participates with a 2.5% share of the ready-to-eat meals market in Colombia (50 million dollars annually), it has presence in more than 2,000 retails throughout the national territory and has achieved 250,000 consumers to taste the product.</p> <p>Based on the results obtained in Colombia, a new vision of the company is being proposed, where through this project the internationalization of the</p>

	<p>current business model will be sought. Reaching other Latin American geographies where the market is underdeveloped and likewise, entering the United States, the largest market in the world with over 16 billion dollars annual sales.</p>
<p>Market opportunity</p>	<p>Millennials trends have shown that people in this group are in a constant search for products that help them save time. They are a highly conscious generation that prioritizes products with natural ingredients and include ready-to-eat meals in their eating routine.</p> <p>Considering the ingredients in the recipes elaborated by MOIS, an understanding of the feasibility of exporting to countries which would allow their entry was carried out, as well as the identification of markets with development potential in the category of ready-to-eat frozen meals. The countries selected within this review were: the United States, Chile, Mexico and Panama.</p> <p>The market of the "Ready Meals" category in the four selected countries is value at 16 billion dollars, where MOIS is intended to reach up to 44 million dollars in annual sales for the fifth year. As well as reaching a market share of</p>

	<p>0.13% in the ready-to-eat meals category. The growth of this category in the countries named before is projected to be 23.8% during the next 5 years.</p>
<p>Total expected cost of the venture</p>	<p>The capital investment required for the internationalization of the company is 4.2 million dollars, which will be invested mainly in: Strategic Alliances, Productive Growth, Digital Transformation, R+D+I, Marketing and Trade Marketing.</p>
<p>Financing</p>	<p>Considering that the cost of the project is high, investment capital will be sought. Also, MOIS will be created as a company in the United States with the aim of being able to access the investment volume in an easier and faster way.</p>

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

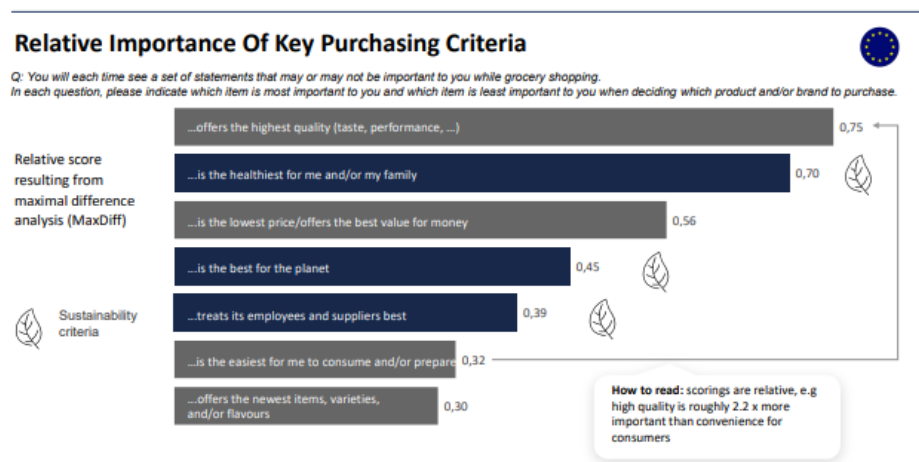
El informe “Food Tech – Turning Promise into Opportunity” de Bain & Company (2022), aborda la problemática que existe actualmente en el mercado de alimentos y la necesidad de urgencia con la que se deben realizar cambios desde diferentes frentes, pensando en el comportamiento de consumo que tienen las generaciones actuales. Dentro de las preocupaciones actuales, existe una necesidad en el cambio de alimentos que sean más naturales con el fin de proteger la salud de los consumidores ya que se ha relacionado la buena alimentación con la calidad de vida de las personas, lo cual se ha demostrado en diferentes estudios que puede prolongar la esperanza de vida en hasta 10 años.

Por lo anterior, se ha evidenciado un cambio notorio en los hábitos de consumo donde los consumidores incluyen dentro de su alimentación productos más saludables, que a pesar de que en ocasiones estos tiendan a ser más costosos, hoy los consumidores están dispuestos a pagar un poco más, en aquellos productos premium que cuenten con características más saludables.

En una encuesta realizada a consumidor por (Bain & Company, 2022) donde se preguntó cuáles eran los aspectos claves en su decisión de compra de alimentos, se concluye que “La comida debe tener un buen sabor, y debe ser fácil de procesar y preparar para ser exitoso a largo tiempo”. Si bien los consumidores están dispuestos a pagar más, no están dispuestos a poner en juego el sabor de los alimentos, lo cual genera un desafío importante en las compañías para que logren

entregar productos de alta exigencia y lleva a cuestionarse cómo entregar un producto delicioso, con ingredientes naturales y fácil de preparar.

Figura 1. Criterios Clave de Compra



Fuente: Food Tech – Turning Promise into Opportunity de Bain & Company - 2022

Así mismo el informe identifica una oportunidad en la industria de alimentos donde es de gran importancia que existan desarrollos tecnológicos que permitan soluciones alternas en el sector desde los frentes de producción y cadena de suministro.

Un desarrollo tecnológico que se ha evidenciado en los últimos años, en mayor escala en el gremio de los restaurantes es la técnica de ultracongelación de alimentos y es utilizada constantemente ya que cuenta con ventajas que generan ahorros en tiempo y dinero, así como estandarización de procesos dentro de las cocinas.

La ultracongelación es un proceso donde los alimentos procesados se congelan de manera ultra rápida, logrando pasar de una temperatura de 60°C a -7°C entre 2-3 horas. Adicional a su velocidad, la tecnología utilizada para la ultracongelación garantiza que se mantengan las características organolépticas de los alimentos debido a la formación de microcristales. En el caso de la congelación en un refrigerador tradicional sucede lo contrario, la estructura, apariencia, olor y sabor del producto tienden a cambiar como consecuencia a la formación de macro cristales en la solidificación de los líquidos presentes en los alimentos. (Unilever Food Solutions, 2022)

Unilever Food Solutions (2022) describe seis ventajas en la ultracongelación de alimentos y esas son: Reducción en el costo de los alimentos, reducción en desperdicios de alimentos, reducción en costos de personal, aumento en la calidad de los alimentos, aumento en la racionalización de la producción y por último el aumento en la vida útil del producto.

MOIS nace como idea de negocio en el 2018, luego de varios años de entendimiento por parte de uno de los socios de la técnica de ultracongelación en su restaurante, donde a través de esta logró agilizar procesos y garantizar el sabor y consistencia de los alimentos recién hechos. Adicional a la técnica de ultracongelación, se identificó el potencial de crecimiento y desarrollo que había en Colombia en la categoría de congelados, de tal manera que MOIS surge como una iniciativa de llevar recetas elaboradas por chefs expertos con productos naturales a la mesa de los colombianos, a través de una propuesta fácil y práctica de hacer en casa.

Luego de tener presencia en el mercado nacional durante tres años y entender las tendencias que hoy mueven a los consumidores en el ámbito alimenticio, se ha evidenciado una oportunidad

importante en el desarrollo de la categoría de congelados, especialmente con recetas latinas en países latinoamericanos y en Estados Unidos.

1.1.1. Misión y visión

A continuación, se presentan la razón de ser del proyecto, así como lo que se pretende como compañía a largo plazo:

1.1.1.1. Misión

Existimos para hacer la alimentación de los consumidores más fácil, nutritiva y deliciosa.

1.1.1.2. Visión

Para el 2027 tener presencia en el mercado internacional en México, Chile, Panamá y Estados Unidos con unas ventas anuales de 44 millones de dólares.

1.1.2. Metas y objetivos

Tabla 1. Metas, objetivos e indicadores del proyecto

Meta: Para el 2027 posicionarnos en el mercado dentro de la categoría de menús preparados y congelados listos para consumir en Chile, México, Estados Unidos y Panamá con ventas anuales superiores a los \$44 millones de dólares.		
OBJETIVO	KPI	TIEMPO
Tener una participación del 0,13% de la categoría de menús preparados y congelados en las geografías objetivo	% en Ventas	2027
Tener presencia en 12.225 puntos de venta a nivel internacional	Penetración de Mercado	
Posicionar 4 referencias por país	# de SKUs	
Lograr una rotación anual promedio de 960 unidades por punto de venta	Rotación	
Tener una compra de 3 unidades por cliente en cada visita	Dropsiz	
Contar con 1,2 millones de consumidores	# de Consumidores	
Tener una frecuencia de compra por consumidor de 4 veces al año	Recompra	

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3. Mercado objetivo

Durante los últimos años se ha vivido una transición en los hábitos de consumo donde cada vez se encuentran consumidores más informados y exigentes, dispuestos a pagar más por productos que ofrezcan mayores beneficios y que sean más saludables. Así mismo, se privilegia en la decisión de compra productos que cuenten con empaques más convenientes para su consumo (NIQ, 2018).

MOIS llega al mercado internacional con productos enfocados en dichas necesidades, ofreciendo una alternativa de alimentación práctica y fácil que logra conservar todos los beneficios nutritivos y características de un producto recién hecho. De igual manera cuenta con una variedad de recetas latinas libres de preservantes, aditivos e ingredientes artificiales.

Según (Women´s Health, 2019)– existen 8 hábitos alimenticios de los millennials, nacidos después de los 80, una generación más consciente, más preocupada por su salud pero que no cuenta con el tiempo suficiente para cocinar y acostumbrada al cambio y la inmediatez, algunos de estos hábitos son los siguientes:

Preocupada por lo que come: Se preocupa por su salud y por la proveniencia de los alimentos y las propiedades que trae cada alimento.

Foodie: la comida como estilo de vida: La alimentación se ha convertido en un generador de comunidades amantes al buen comer y las experiencias entorno a ello, lo cual impulsa a las personas a compartir en sus redes sociales lo que consumen.

Batch cooking: sin tiempo para cocinar: Es una generación que vive rápido y que la tecnología le ha permitido tener toda la información en todo momento. Los millennials han optado

por una nueva tendencia llamada el batch cooking donde realizan las preparaciones de toda una semana en menos de dos horas.

Cocina abierta y creativa: Al ser una generación poco conocedora de la cocina son más abiertos a la hora de introducir en la alimentación nuevos conocimientos.

Alta exposición a RRSS: Las redes sociales entran a jugar un papel fundamental pues no son únicamente para compartir experiencias, sino que se utilizan también para hacer preguntas, aprender nuevas recetas y comprar productos por este medio.

Los hábitos alimenticios de los millennials cogen gran importancia ya que tienen un impacto de crecimiento en el consumo y de la economía.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

La industria de alimentos tiene una gran extensión por lo cual se abordará puntualmente el sector de Ready To Eat también conocido como Ready Meals, que se refiere a alimentos que requieren poca o incluso ninguna preparación. Este sector ha tenido un crecimiento importante como consecuencia a los cambios de consumo generados en el mercado y falta de tiempo para cocinar. Debido a la demanda que hoy generan las generaciones más jóvenes la industria de alimentos ha tenido una expansión en más opciones de RTE que incluso ha migrado a opciones congeladas que aportan a una vida útil más larga de los productos. Así mismo, el desarrollo en tecnología y atractivo de empaques son factores que impulsan una experiencia positiva de compra de dicho sector. (DPO International, s.f.)

Tabla 2. Tablero de control Industria Alimentos listos para consumir

Tablero de Control Industria de Alimentos listos para consumir				
VARIABLES	USA	MEXICO	CHILE	COLOMBIA
Alimentos Listo para Consumir (Millions USD)	\$ 42.326	\$ 593	\$ 99	\$ 50
Categoría Alimentos Congelados Listos para Consumir (Millions USD)	\$ 16.500	\$ 77	\$ 23	\$ 3
% Ventas Alimentos Congelados Listos para Consumir	39%	13%	23%	6%
Crecimiento proyectado del mercado 5 años	23,8%	45,4%	19,0%	14,5%
Top 5 Marcas	Hello Fresh, Oscar Mayer, Digiorno, Stouffer's, Campbells	Sug, El Trébol, Guten, Kraft, Velveeta	PF, Sadia, Miraflores, Lider, La Crianza	Zenu, Alamar, Don Maiz, Doña Paisa, La Cajonera
# de Marcas 50% Market Share	18	10	6	6
% Share Marca más grande	6%	12%	22%	16%
% Ventas canal de retail	77,4%	90,1%	81,7%	96,3%
% Ventas E-commerce	14,60%	0,80%	9,50%	0,30%

Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Passport – Euromonitor.

Como se detalla en el cuadro anterior, se puede observar que la categoría de alimentos listos para consumir congelados es la mayor fuente de ventas de este mercado (alimentos listos para consumir). Así mismo se evidencian múltiples marcas en los diferentes países, lo cual se entiende como una apertura por parte de los consumidores en la categoría, impulsando así la posibilidad de ingreso de nuevas propuestas gastronómicas. También se observa el potencial que tiene dicha categoría, donde EEUU a pesar de ser un mercado mucho más maduro cuenta con una tendencia de crecimiento importante y países como México, Chile y Colombia siguen dicha tendencia proyectando crecimientos hasta el 45% para los próximos 5 años.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

MOIS cuenta con tres pilares de marca fundamentales bajo los cuales se respalda el éxito del proyecto:

- **I+D+I:** El área de I+D+I se basa en dos partes fundamentales para el desarrollo de los nuevos proyectos, por una parte, se encuentra el análisis de data y por la otra se encuentra la parte experimental, para ambos casos se cuenta con convenios con escuelas y universidades culinarias. El equipo de trabajo enfocado en el entendimiento de patrones de consumo obtiene la data a través de información suministrada por los convenios con las escuela y universidades, plataformas de consumo como lo es Dunhumby (Grupo Éxito) y llamadas a los clientes de venta directa. Luego de analizar la información obtenida a través de los diversos canales, se procede a la parte experimental donde se entienden los costos, insumos, procesos y tiempos para la elaboración de los nuevos productos y así mismo se realiza el testeo de estos. La planta actualmente cuenta con la capacidad para hacer hasta cinco pruebas de recetas al mes, adicionales a la producción de línea.

- **Tecnología:** Dentro del segmento de alimentos y de consumo masivo, la tecnología entra a jugar un rol fundamental que garantizar el desarrollo de este proyecto y permite tener una mayor escalabilidad. En primer lugar, se cuenta con la tecnología de ultracongelación, la cual es posible a través de equipos especializados en la congelación ultra rápida de las rectas recién hechas (hirviendo). Esta tecnología permite que los productos mantengan sus características organolépticas y que no haya la necesidad de utilizar ni aditivos ni conservantes. Al re termalizar los productos se logra restaurar la textura, sabor y olor del producto recién hecho. En segundo lugar, se cuenta con un desarrollo exclusivo en los empaques que garantiza que no haya transmisión de plástico al producto. Debido a que la manera de restauración de los productos se basa en una técnica de restaurante de estrella Michelin, donde el producto se introduce en una olla

con agua hirviendo, se debe garantizar un empaque especial que pueda estar en temperaturas extremas sin averiarse ni transmitirse a los alimentos. Por último, se cuenta con un modelo productivo a través de maquinaria especializadas en cocción de alimentos, la cuales a su vez pueden ser programadas para diversas elaboraciones como lo son arroces, sopas, proteínas, pastas, entre otros.

- **Geografía:** Dentro de la estrategia de compañía MOIS busca ser una compañía sostenible social y ambientalmente, para esto se han desarrollado alianzas estratégicas con agricultores colombianos, enfocadas en proyectos de desarrollo de insumos que son relevantes para la compañía como la papa, la cebolla, el tomate, entre otros. Es importante recalcar que Colombia cuenta con insumos durante todo el año lo que permite tener una mayor tracción de los proyectos. Esta integración vertical tiene como principal objetivo darle formalidad al trabajo del campo y garantizar el pago a precios justos, actualmente existe una intermediación muy grande entre el campo y los manufactureros, que al eliminarla no solo reciben ellos mejores ingresos, sino que como compañía se logra tener unos costos más competitivos. El acceso directo al campo, combinado con la tasa de cambio en Colombia, permite ser mucho más competitivos productivamente en comparación con otras geografías, especialmente las dolarizadas.

1.1.6. Licencias o permisos

A continuación, se cuenta el proceso que se ha llevado a cabo durante los dos últimos años para la validación del proyecto de exportación según la normativa sanitaria de otros países. Se inició con un plan de preparación con la Cámara de Comercio de Medellín en el cual se obtuvo el

RUT de exportador, el certificado de origen de los productos y se definió la partida arancelaria de los mismos (se incluyen los documentos en el Anexo). Con esta información, se inició un proceso de asesoría con ProColombia para revisar la viabilidad de exportación, donde se logró identificar que Chile y Panamá cuentan con total admisibilidad, México cuenta con restricción para la res y USA restricción total de todas las proteínas animales.

Para el proceso de exportación se requiere la inversión con el fin de proceder con la documentación necesaria para la exportación ya que esto implica un proceso legal con abogados, así como el pago de la documentación requerida. Para el caso de Panamá, se logró hacer los procesos con los recursos actuales donde se llevó a cabo una alianza con unos abogados expertos en registros sanitarios y se solicitaron los siguientes documentos: certificado de libre venta, fichas técnicas y empaques bajo la reglamentación Codex.

En cuanto a Chile y México, se cuenta con una revisión avanzada por parte de abogados para los registros sanitarios y marcarios, sin embargo, como se mencionó anteriormente se requieren los recursos financieros con el fin de avanzar en dicho proceso. Lo anterior teniendo en cuenta que para el caso de México solo se exportarán productos con proteínas de pollo y cerdo.

Finalmente, EE. UU. fue el mayor reto de internacionalización debido al bloqueo de las proteínas animales, para lo cual durante los últimos siete meses se ha venido trabajando en cuatro recetas vegetarianas; dos tipos de arroces y dos tipos de sopas, los cuales no cuentan con ninguna restricción según las validaciones legales que se han llevado a cabo. Es importante recalcar que actualmente EE. UU. se encuentra haciendo la validación de riesgo en Colombia para determinar la viabilidad de exportación una vez quede aprobado el tema de sanidad animal y de aftosa.

A continuación, se relacionan las licencias y permisos establecidos por la ley para la exportación de productos a otros países:

- Registro Mercantil: La empresa debe estar constituida y debe contar con el Certificado de Existencia y representación en la Cámara de Comercio. (Procolombia, 2018)
- Registro como exportador (RUT): “el Decreto 2788 de 2004, modificado por el Decreto 2645 de 2011 de Ministerio de Hacienda, se reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro del RUT ante la DIAN o actualización del RUT, especificando dicha actividad comercial.” (Procolombia, s.f.)
- Certificado de Venta Libre otorgado por el INVIMA: Documento expedido por la autoridad sanitaria competente del país de origen, en el cual conste que los alimentos, materias primas o insumos para alimentos destinados al consumo humano objeto de exportación se encuentran autorizados para su uso, consumo y comercialización en el país de origen. Su vigencia no debe ser mayor a un (1) año. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014)
- Registro ante la ventanilla única de Comercio Exterior (VUCE): Es la principal herramienta de Facilitación del Comercio del País, por el cual se canalizan los tramites de comercio exterior, tiene como objetivo el intercambio de información,

elimina la redundancia de procedimientos, implementa controles eficientes y así mismo promueve una actuación administrativa transparente. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

- Aprobación de entidad sanitaria de cada país:
 - México: COFEPRIS
 - EE. UU.: FDA
 - Panamá: MINSA
 - Chile: MINSAL
- Registro de Marca en cada país: Debe hacerse el registro de marca para obtener la propiedad y los derechos sobre las letras, símbolos y figuras que identifiquen el producto. (Camara de Comercio de Medellín, s.f.)

1.1.7. Forma jurídica

Para el desarrollo de MOIS como proyecto de exportación se define la misma forma jurídica que se tiene actualmente en Colombia (Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S), cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, por los siguientes motivos:

- La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del capital aportado y estos no deben responder con su patrimonio personal como sucede en el caso de una sociedad anónima.
- No se requiere precisar el termino de duración y es más flexible en cuanto al objeto social y modificaciones en el mismo.

- Existe autonomía para estipular las normas que más se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada negocio.
- En términos del capital autorizado, suscrito y pagado la ley es más flexible para este tipo de sociedad y el pago de capital suscrito puede diferirse hasta por dos años y la sociedad es libre de establecer las condiciones en que se realice dicho pago.
- Se pueden emitir diferentes clases y series de acciones.

Por todo lo mencionado anteriormente, la Sociedad Anónima Simplificada es la mejor opción para el desarrollo de un emprendimiento, entendiendo que en su proceso de desarrollo puede existir múltiples modificaciones y este tipo de sociedad es la más flexible.

2. Validación de la oportunidad

A continuación, se presentan las diferentes actividades llevadas a cabo con el fin de tener un entendimiento claro de las oportunidades que existen para MOIS en el proyecto de exportación.

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Como se ha mencionado a lo largo del texto, MOIS cuenta con operación actualmente en Colombia y para el análisis de la oportunidad de la compañía en el mercado internacional se tomaron múltiples insumos sobre los aprendizajes ya obtenidos y se busca replicar el modelo que ha sido exitoso hoy en el país. No obstante, no es suficiente replicar el modelo actual, se debe hacer un análisis tanto del mercado como del consumidor objetivo en las diferentes geografías y los principales aspectos a evaluar fueron los siguientes:

- Desarrollo de la categoría de menús preparados y congelados en Chile, México, Panamá y EE. UU.
- Competencia existente en el mercado (Ventas, Portafolio y Opciones Latinas)
- Tendencias relevantes de nuestro público objetivo.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Para este análisis, es relevante referenciar los resultados que se han conseguido en Colombia que puedan ser replicados en otras geografías. El primer éxito fue lograr propuestas gastronómicas

para puntos de venta con marcas diferentes entendiendo la capacidad de desembolso del shopper en cada uno de los formatos, garantizando en todo momento las premisas de ser un producto práctico, natural y delicioso. Posterior a esto, se quiso interpretar a través de fuentes directas cual era el comportamiento de los consumidores frente a los productos y se encontraron algunos datos relevantes:

- El 33% de los consumidores que prueban los productos de MOIS se vuelven recurrentes de la marca mientras que marcas como Zenú en la misma categoría de congelados RTE tienen una fidelización del 23% (Dunhumby, 2023).
- Se realizó una evaluación de Net Promoter Score para entender la satisfacción de los clientes y determinar si eran detractores, neutros o promotores de nuestros productos y el resultado arrojó que el 95% de los clientes son promotores de la marca.
- En una encuesta realizada internamente a más de 800 personas se logró ratificar que el consumidor percibe como valor agregado la misión de la compañía que es la practicidad, la naturalidad y el sabor de cada uno de los productos.

Luego de tener el entendimiento dentro del desempeño actual, lo siguiente es entender cómo se puede perfilar el consumidor de cada una de las geografías objetivo y como se asemeja a la propuesta de valor.

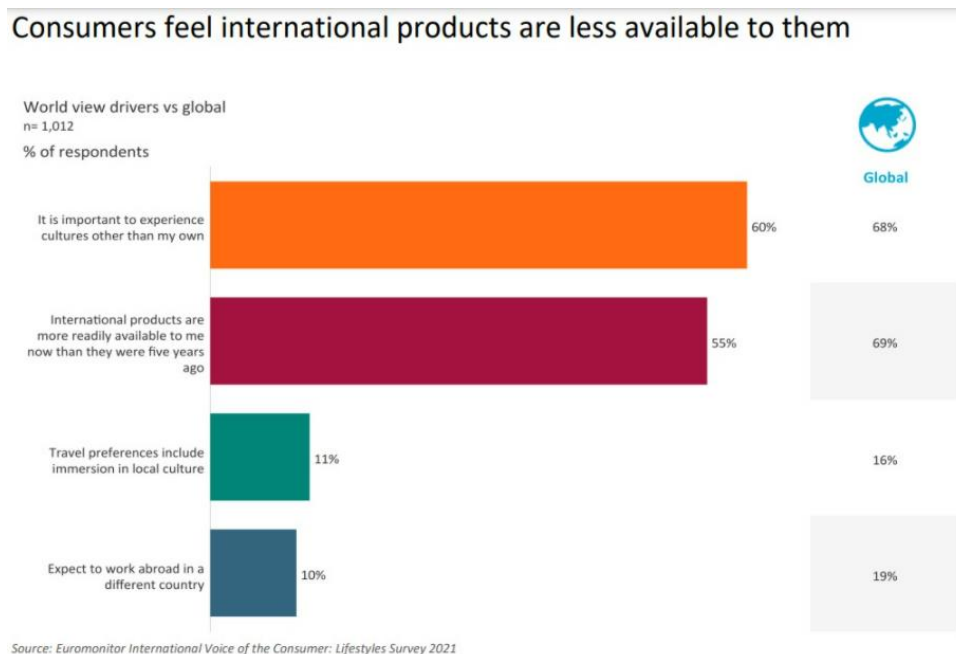
Según cifras de Euromonitor, en EE. UU., el 43% de la población son generaciones Z y Millennials, así mismo en Latinoamérica estas generaciones representan entre el 43% al 49% de la población. Dentro de encuestas realizadas por el mismo medio se encuentra que el 50% de las personas encuestadas prefieren gastar más dinero en soluciones que les ahorren tiempo. De igual

manera, se encontró que para todas las edades en las geografías de EE. UU. y México, las personas prefieren cocinar en casa, pero entre domicilio o comidas RTE, prefieren este último.

Para destacar de EE. UU., el segundo grupo poblacional más importante son los latinoamericanos, según la Oficina de Censo de Estados Unidos, de los 330 millones de habitantes que hay en el país, 62 millones (18.6%) son de origen latino, de este grupo el 61.5% son procedentes de México. Al hacer un zoom dentro de las soluciones que actualmente existen en la categoría de congelados RTE son preparaciones principalmente de la cultura norteamericana.

Por otra parte, Euromonitor presenta una Megatrend de EE. UU. donde los consumidores sienten que hay poca disponibilidad de productos internacionales y el 60% de ellos consideran que es importante experimentar culturas diferentes a las propias.

Figura 2. Percepción del consumidor



Fuente: Euromonitor international voice of the Consumer: Lifestyle Survey 2021

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

A lo largo del proyecto se ha dado a conocer el interés por el grupo generacional de los Millennials ya que actualmente constituyen el grupo más grande en la fuerza laboral y su poder adquisitivo viene creciendo. Así mismo, se han identificado las tendencias de consumo dentro de este grupo, por lo cual MOIS está dirigido a consumidores entre los 25 y 45 años. En este grupo, las personas se caracterizan por contar con poco tiempo libre ya que la mayor parte de su tiempo trabajan o estudian y tienen una vida independiente. Son personas altamente influenciadas por los medios digitales y la publicidad. A continuación, se presenta el Buyer Persona:

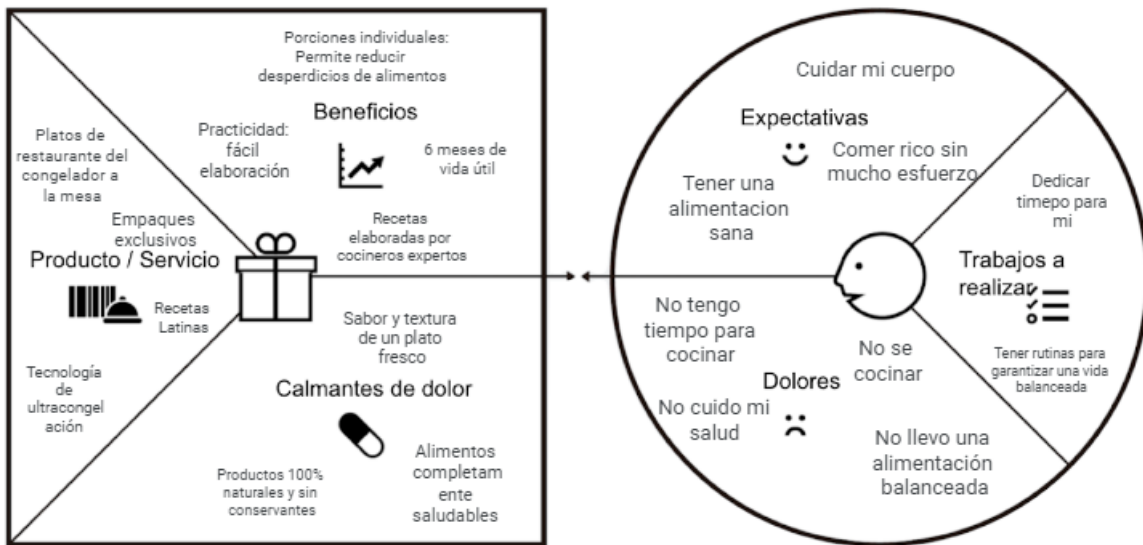
Figura 3. Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia.

Luego de identificar el Buyer Persona de MOIS, se presenta el canvas de la propuesta de valor:

Figura 4. Canvas de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

Entendiendo los hallazgos respecto al potencial que se tiene en el mercado objetivo y las geografías en cuestión, fue relevante hacer una validación más profunda con el fin de determinar la viabilidad del proyecto. Para esto, se firmará un contrato de corretaje internacional con Graceland Foods, quienes cuentan con los conocimientos específicos del mercado, conocen los permisos sanitarios requeridos para exportar en cada uno de los países y el verdadero potencial que tienen estos productos en el mercado objetivo. Así mismo, Graceland Foods tiene la experiencia en términos de distribución, una base de datos de clientes potenciales y el contacto directo con compradores de cadenas en cada uno de los países. Algunos de los clientes en su red de contacto son Riba Smith en Panamá, Costco en California, Cencosud en Chile, Justo.mx y Yema en México.

Con el fin de testear los productos se le envió a los compradores de estos clientes y sus equipos, el catálogo y muestras del producto que actualmente se comercializa en Colombia. De esta manera se llevó a cabo la validación de producto y en conjunto con las cadenas se determinó qué portafolio podría llegar a ser comercializado en cada una de las geografías.

Con estas muestras se pretendía dar a conocer las capacidades que tiene MOIS en producción de congelados RTE y se buscará en conjunto con ellos tener un entendimiento de qué productos nuevos podrían entrar en ese mercado para llegar con propuestas que sean tradicionales

en cada uno de los países. De igual manera, se buscó en el acercamiento un entendimiento del comportamiento de productos similares para así llegar a definir cuáles podrían llegar a ser los volúmenes objetivo en ventas.

Con este corredor se tienen definidos unos KPIS estratégicos del negocio como lo son: número de tiendas a codificar, datos de rotación del producto por punto de venta, encuestas directas a consumidor e ideas de co-creación para nuevos desarrollos.

4. Producto o Servicio

MOIS es la manera más fácil y rápida de tener una comida deliciosa, llena de sabor y tradición en la mesa. El objetivo es llevar a los hogares latinos una alternativa a las largas preparaciones que conllevan recetas tradicionales para que los consumidores puedan obtener alimentos sanos, naturales, fáciles y rápidos.

Las recetas en MOIS se elaboran bajo tres pilares fundamentales: Productos 100% naturales y sin conservantes; alimentos completamente saludables y una elaboración hecha a través de la tecnología de ultracongelación lo cual permite garantizar tanto los beneficios alimenticios como el sabor de los productos.

4.1. Especificaciones técnicas del producto

La propuesta gastronómica ofrecida por parte de MOIS se fundamenta en dos especificaciones técnicas: la tecnología de ultracongelación y los empaques exclusivos (resistentes a temperaturas extremas). Gracias esto es posible entregarles a los consumidores en menos de 25 minutos una comida de restaurante, elaborada por chefs expertos, donde lo único que se requiere es hervir agua. A continuación, se explica el paso a paso del producto:

Figura 5. Paso a paso para la preparación del producto



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente se cuenta con un portafolio de ocho productos: Frijoles cargamanto, frijoles verdes, ajiaco, mondongo, sancocho, sopa mexicana, crema de champiñones y crema de maíz. Dentro del arranque del proyecto de exportación se tiene como objetivo llegar a los diferentes países con las ocho propuestas actuales, las cuales a hoy han tenido un buen desempeño en términos de rotación. Sin embargo, teniendo en cuenta que el objetivo de MOIS es llegar con recetas no solo colombianas sino también englobar en mayor proporción la gastronomía latinoamericana, se están llevando a cabo pruebas dentro de cuatro grandes categorías: arroces, sopas, proteínas y pastas. Algunas de las pruebas mencionadas son en recetas como el pozole mexicano, costillas argentinas, arroz chaufa peruano, cazuela de congrio, carnitas y shambar peruano.

Figura 6. Productos latinos



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Características del producto

Las recetas de MOIS son platos de restaurante que simplemente se llevan del congelador a la mesa. El producto cuenta con un empaque exclusivo, elaborado con materiales que permiten que tenga un calentamiento homogéneo del producto, así como una resistencia a temperaturas extremas (-40°C: Ultracongelación hasta 100°C: Al calentarlo). El material del producto permite que no se transmita plásticos a los alimentos y que a pesar de ser expuesto a altas temperaturas no se caliente y pueda ser manipulado directamente con las manos.

4.3. Beneficios del producto

Como se ha venido mencionando MOIS es una alternativa de alimentación balanceada para los hogares, la cual cuenta con los siguientes beneficios:

- Más de 6 meses de vida útil.
- Porciones individuales: Permite reducir desperdicios de alimentos.
- Recetas elaboradas hechas por cocineros expertos.
- Sabor y textura de un producto recién hecho lo cual se logra a través de tecnología de ultracongelación.
- Practicidad: Se introduce el producto con su empaque en una olla con agua hirviendo y no requiere supervisión.

4.4. Servicio posventa

Con el objetivo de tener una retroalimentación constante de la experiencia entregada por parte de la compañía a sus consumidores y clientes el servicio posventa será abordado desde los siguientes frentes:

- *Consumidor:*
 - Se contará con un QR en todos los empaques que redireccione a las redes sociales de MOIS donde se tendrá un “Contáctanos” y así ser atendidos los PQR que tengan los consumidores. Todos los PQR tendrán una fecha máxima de respuesta de 5 días hábiles.

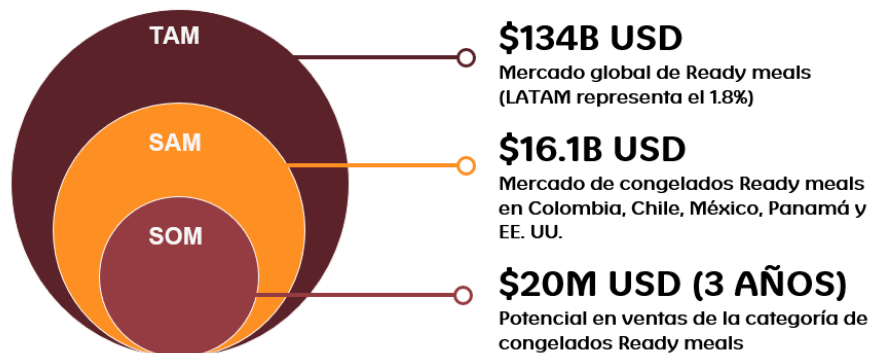
- Se hará un muestreo masivo donde por la entrega de muestras gratis en puntos de venta se tenga a cambio una base de datos para la evaluación de los productos.
- El corredor internacional dispondrá de encuestas a consumidores a través de llamadas directas, donde se recogerá información del desempeño de los productos actuales, así como cuestionarios que nos permitan responder la pregunta de qué otras recetas les gustaría encontrar en el portafolio de MOIS.
- *Cientes:*
 - Se tendrá un ejecutivo enfocado en la medición de métricas de OTIF (On time In Full) y toda novedad deberá ser resuelta en un plazo máximo de 6 días hábiles.
 - Se harán evaluaciones en conjunto con la cadena de indicadores clave de negocio como lo son: volumen en compras, rotación por SKU, inventarios a cierre de mes y número de puntos de venta codificados.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Dentro de este apartado se realizará un entendimiento de hechos y cifras relevantes acerca de la industria de Ready Meals. Según cifras de Euromonitor el mercado global o TAM de Ready Meals representa 134B de dólares. Ready Meals se divide en diferentes categorías, que para este proyecto de exportación se enfoca principalmente en la categoría de congelados de los Ready Meals. Esta categoría en Colombia, Chile, México, Panamá y EE. UU. corresponde a un SAM de 16.1B de dólares, donde EE. UU. es el país más relevante con una participación de 16.0B. Durante los primeros 3 años se tiene una expectativa en ventas o SOM en las geografías mencionadas de 20 millones de dólares:

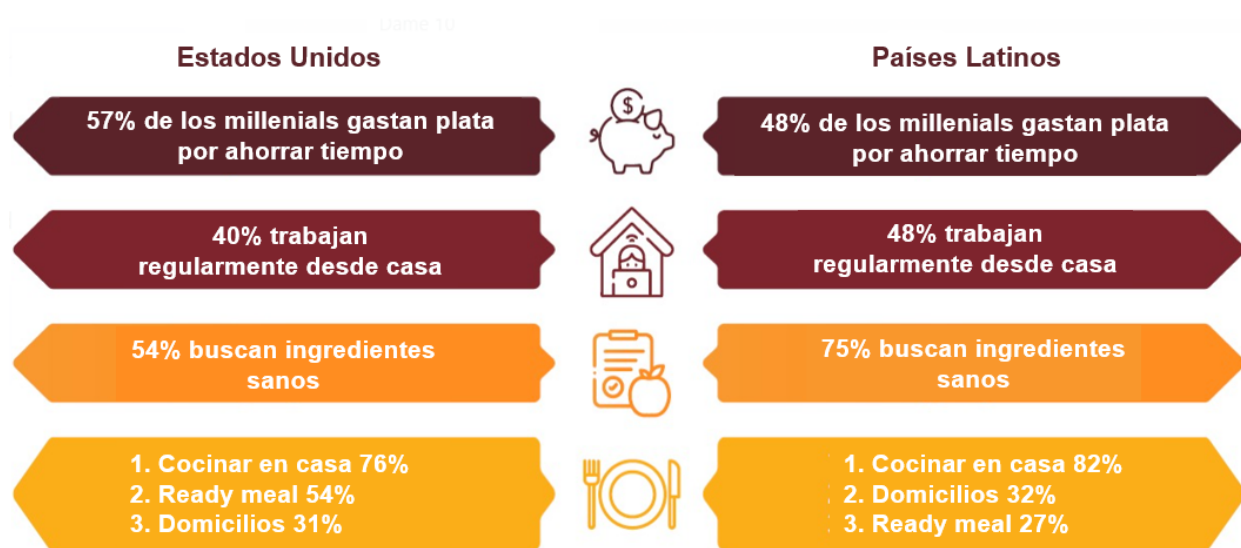
Figura 7. TAM, SAM, SOM



Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Passport – Euromonitor.

Partiendo del hecho que EE. UU cuenta con un mercado altamente desarrollado en términos de congelados y RTE, es necesario realizar un análisis más aterrizado del entorno económico sobre el cual se encuentra MOIS. Para esto se divide el análisis en dos partes, por un lado, se cuenta con EE. UU y por el otro lado los países latinoamericanos que vienen teniendo un desarrollo importante en los últimos años, sin embargo, se cuenta aún con una categoría subdesarrollada y con poca oferta de productos.

Figura 8. Comparativo EE.UU y LATAM



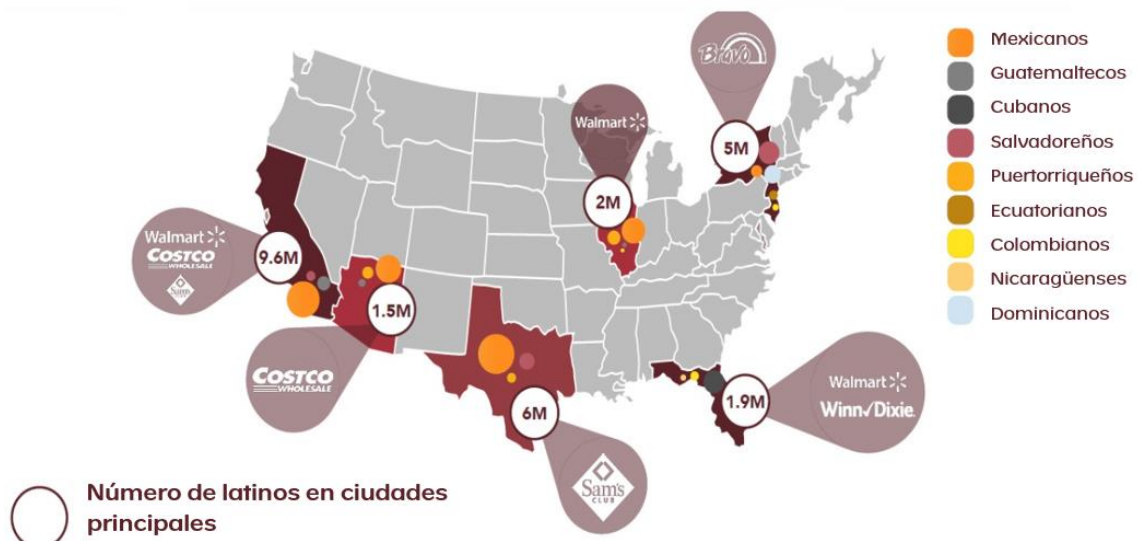
Fuente: Elaboración propia con datos de la plataforma Passport – Euromonitor.

Con la información suministrada en el gráfico se logra identificar la importancia de la practicidad en el hogar y la relevancia que está generando el home-office en el mundo, creando una necesidad de alimentos listos para consumir. Adicional a la practicidad que se está buscando en los hogares, la exigencia de ingredientes naturales y propuestas balanceadas incrementa cada

vez más. Por último, vemos la relevancia que están teniendo los alimentos listos para consumir en EEUU superando los domicilios y en los países Latinoamericanos ya empieza a ser la tercera opción.

Haciendo un análisis más profundo en el mercado más relevante que es EEUU, la estrategia debe estar orientada a los latinoamericanos que hoy residen en el país. Teniendo el conocimiento que lo latinos representan el segundo grupo más grande de inmigrantes en el país, se identifican los principales estados donde viven: California, Arizona, Texas, Florida, Illinois, Nueva York y New Jersey, así como los supermercados que más frecuentan para la compra de sus productos:

Figura 9. Mapa de calor EE.UU



Fuente: Embajada EEUU, Fuentes Primarias.

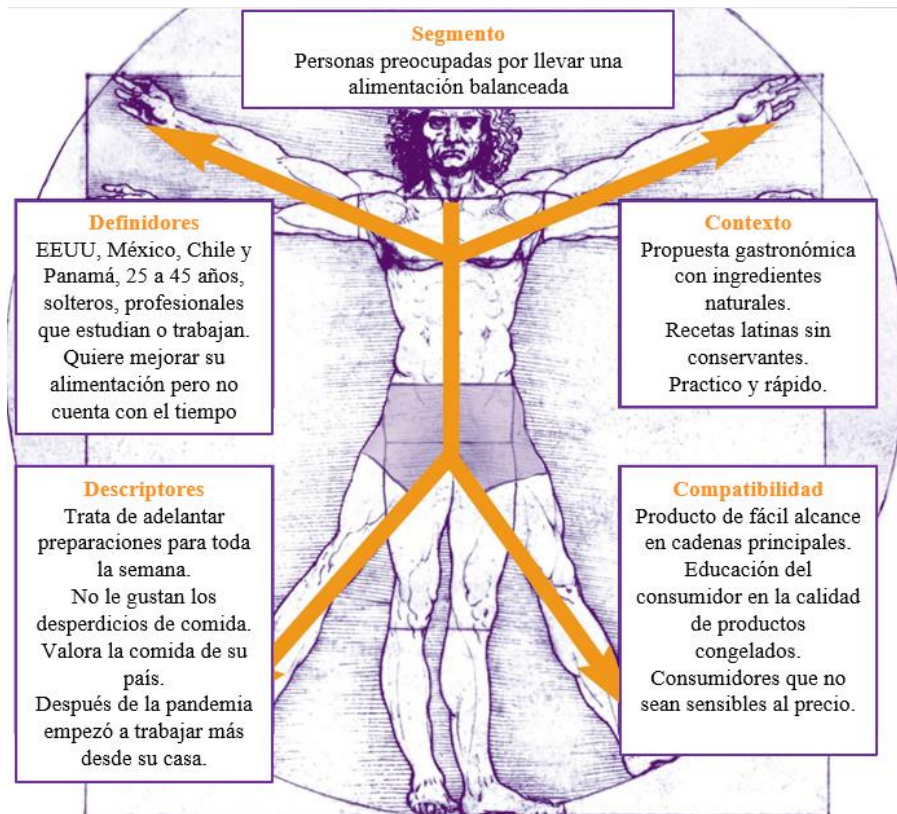
5.2. Tipo de clientes del producto

Como se mencionó anteriormente, MOIS cuenta con dos segmentos de clientes, para este segmento se divide el análisis en dos partes; los clientes directos y los consumidores. Para el primer grupo, teniendo en cuenta que será un producto de exportación, en la fase inicial se contará con ciertos intermediarios que apoyen todo el proceso de codificación en el mercado, una vez se logre tener un desempeño correcto en cada una de las geografías se buscará ir eliminando ciertas intermediaciones que permitan llegar de manera más directa a los retailers y disminuir costos asociados a la intermediación. Los clientes del producto serán los siguientes:

- Corredor internacional: Graceland Foods se encargará de facilitar la codificación en las cadenas antes mencionadas.
- Distribuidores: EE. UU. cuenta con un modelo de llegada diferente donde no es posible llegar de manera directa a los retailers, se debe realizar la comercialización mediante distribuidores autorizados, a quienes se les entrega el producto y ellos se encargan de llegar directamente al retail.
- Retailers: Grandes cadenas que permitan una llegada directa sin necesidad de intermediarios.

Para el análisis del segundo grupo, los consumidores, se desarrolla la herramienta de segmentación Strowman con el fin de determinar necesidades, demanda, costos o barreras de hacer el cambio:

Figura 10. Herramienta de segmentación Strowman (Kennedy, 2006)



Fuente: Elaboración propia.

Con base en le herramienta se evidencia que la principal preocupación de las personas es llevar una alimentación balanceada, lo cual se ha descrito a lo largo del texto. En cuanto a los costos o barreras de entrada se encuentra cierto nivel de desconfianza en la calidad de los productos congelados, donde se perciben de baja calidad y falta de sabor. Para esto, se requiere una educación al consumidor donde se logre demostrar lo contrario.

Para el segmento en mención si el producto logra suplir las necesidades de la persona a través de una oferta clara de beneficios en términos de alimentación, sabor y practicidad, se logra determinar que estos no son sensibles al precio y están dispuestos a pagar un poco más.

5.3. Competencia

Dentro de la investigación de mercado que se llevó a cabo, se logró identificar cuáles eran los competidores actuales en el mercado de RTE de cada uno de los países, así mismo se realizó un comparativo sobre las propuestas gastronómicas actuales para llegar a entender cuál es el comportamiento actual de dicho mercado:

Tabla 3. Análisis Competitivo

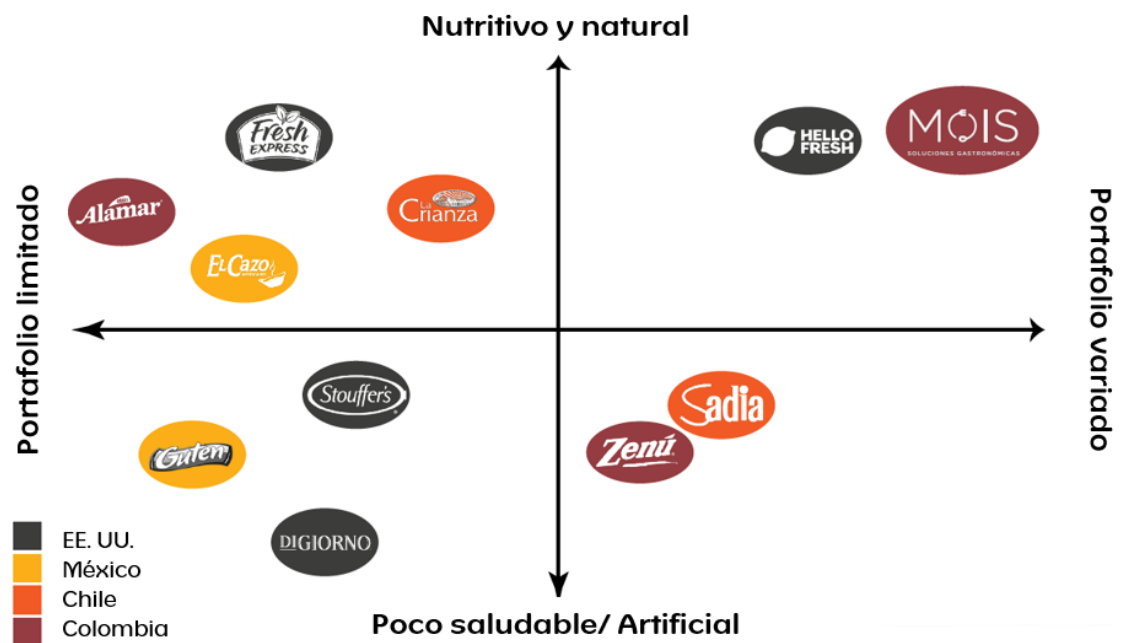
País	Marca	Libre de conservantes, aditivos o ingredientes artificiales	Alimento balanceado (carbohidratos, proteínas y vegetales)	Técnica de cocina de estrellas Michelin	Recetas latina	Recuento bajo de sodio/azúcares/grasas
 COLOMBIA		✓	✓	✓	✓	✓
 EE.UU.		✗	✓	✗	✗	✓
 EE.UU.		✗	✗	✗	✗	✗
 EE.UU.		✗	✓	✗	✗	✗
 EE.UU.		✓	✓	✗	✗	✓
 CHILE		✗	✗	✗	✓	✗
 MÉXICO		✗	✓	✗	✓	✗
 COLOMBIA		✗	✓	✗	✓	✗

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Análisis competitivo

Con base en la gráfica anterior, se evidencia que la categoría de congelados RTE sigue teniendo una oportunidad grande en el mercado, especialmente en el desarrollo de recetas latinas. Así mismo, debido al tipo de elaboración son productos que llevan preservantes, aditivos o ingredientes artificiales y no cuentan con recetas balanceadas que eviten el uso excesivo de sodio, azúcares y grasas. A continuación, se presenta un gráfico ilustrando la posición de cada una de las marcas dentro de los pilares evaluados:

Figura 11. Análisis Competitivo II



Fuente: Elaboración propia.

A raíz del análisis de la competencia se logra concluir que MOIS se diferencia del resto por tener un producto más saludable y natural frente a las propuestas del mercado de congelados RTE.

Como se ha mencionado, la clave del producto está en la tecnología de ultracongelación la cual logra entregar la propuesta de valor.

5.5. Planeación estratégica

Tabla 4. DOFA

<p>Interno</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos Tecnológicos: Maquinaria especializada con capacidad de múltiples recetas. 2. Empaque especializados para técnica de restauración en ebullición de agua que logra conservar todas las cualidades del producto. Con una técnica que no permite la transmisión de plástico al producto. 3. Alianzas estratégicas con el campo 4. Tasa de Cambio. 5. Cocina experimental. 6. Red de contacto y conocimiento de socios en el sector de consumo masivo, agrícola, restaurantes y mercadeo. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producción en escala: No se cuenta con una empresa con capacidades a grande escala y los procesos son semi-industrializados diferente a grandes marcas de la industria. 2. Costos logísticos: Son elevados en términos de exportación de alimentos congelados. 3. No hay presencia directa en los países a exportar.
<p>Externo</p>	<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja oferta de productos naturales y saludables en el mercado. 2. Baja oferta de recetas latinas elaboradas en la categoría. (Enfoque principal en pasabocas y comida italiana) 3. Crecimiento de la categoría. 4. Educación del consumidor final en el entendimiento de restauración de congelados con un sabor idéntico al original. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación: Volatilidad de precios en la materia prima. 2. Volatilidad del dólar. 3. Cambios en las regulaciones sanitarias de los países. 4. Escasez de insumos por conflictos internacionales.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluada la matriz DOFA y cada una de sus variables, se realiza el canvas del modelo de negocio:

Figura 12. Canvas del modelo de Negocio

Partners clave  -Proveedor de empaques -Agricultores: *Tuberculos *Granos *Proteinas *Vegetales -Corredor Internacional -Compradores de Retails -Distribuidores -Plataformas digitales	Actividades clave  -Producción de recetas latinas -Exportación y comercialización de producto terminado -Mercadeo y Trade Marketing Recursos claves  -Chefs -CRM -Plataformas -Desarrollador de empaques -Inversión de Capital	Propuesta de valor  -Productos diferenciales -Elaboración de recetas latinas -Practicidad -Rápidez -Poca atención -Nutritivo y saludable -Sabor auténtico a restaurante -Vida Útil mayor a 6 meses -Porciones individuales - Menor desecho	Relación con los clientes  -Beneficios especiales en el mes del cumpleaños -Combos para fechas especiales -Cátalogo mensual de promociones Canales  -Distribuidores Internacionales -Retails -Pagina Web	Segmento de clientes  B2C: Millenials, entre los 24 y 45 años, más consciente, más preocupados por su salud pero que no cuneta con el tiempo suficiente para cocinar y están acostumbrados al cambio y la inmediatez. La alimentación debe ser una experiencia y no debe consumir mas de 30 minutos. B2B: El producto se vende a través de cadenas y distribuidores internacionales.
Estructura de costes  Tecnología de Producción Estrategia de Medios Trade Marketing Desarrollo de recetas por país Inventarios ERP (Sistema de facturación) Planta de producción (Arriendo, Servicios, etc) Empleados Gastos Financieros y de exportación		Fuentes de ingresos  -Venta de los productos ultracongelados bajo las marcas de MOIS -Maquilas para clientes especiales		

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Estrategia de mercado

La estrategia de mercado es fundamental para garantizar el éxito del proyecto, para ello se consideran los siguientes aspectos:

5.6.1. Estrategia de precio

Para la estrategia de precios se llevó a cabo un shopping de precios de la categoría donde se identificaron cada una de las marcas que llegan con algún tipo de propuesta similar. Para esto, se buscaron competidores directos o soluciones sustitutas y se determinó el precio por gramo de cada una de las propuestas existentes. De acuerdo con esto se definió un precio al retail entre 5-6

dólares para una porción de 400 gramos del portafolio actual. Dentro de la revisión que se hizo, se tuvo un insight importante y fue el entendimiento que en países como México y EE. UU. las porciones deben ser más grandes ya que el consumo por alimento es mayor a lo que se consume en el mercado nacional.

A pesar de tener un producto con mayor valor agregado, se definió el precio al mismo nivel o 50 centavos por debajo de la competencia, como estrategia de introducción al mercado lo cual permita generar un dinamismo en la introducción y prueba del producto.

El precio objetivo fue contrastado con la ruta de precios financiera entendiendo que existen intermediaciones, gastos Logísticos, gastos de Mercadeo y Trade Marketing, pero al final se logró llegar al margen de contribución objetivo que es del 40%.

Tabla 5. Análisis de precios

APROXIMACIÓN A PRECIOS						
Categoría producto	Cantidad	País	Pricing	Dólar	Referentes	Observaciones
SOPA	400g 14 onz	USA	7 USD	7 USD	https://www.walmart.com/ip/Martha-Stewart-Kitchen-Pork-and-Pinto-Bean-Stew-9-oz-Frozen/395415510	Fuente principal: WALMART, SEDANOS, COSTCO El precio se establece por tamaño de porción, la nuestra de 400g puede costar 7 a 9 USD
PROTEÍNA	200g 7 onz	USA	10 USD	10 USD	https://shop.sedanos.com/shop/frozen_foods/meals_and_entrees/healthier_options/lean_cuisine_meat_oaf_with_mashed_potatoes_9_37_oz/p/15223#/?department_id=22394937	SEDANOS: marca Lean Cuisine Suele estar acompañada, no proteína sola y el gramaje por porción es menor respecto a su acompañante
SOPA	400g	MÉXICO	\$107 MXN	5 USD	https://www.soriana.com/chicharron-en-salsa-verde-lia-vicky-500-g/11603062.html	FUENTES: Soriana, La Comer, Chedraui (supermercados) NO HAY SOPAS, el referente más similar es una proteína en salsa: SORIANA: Chicharrón en salsa
PROTEÍNA	350g	MÉXICO	120 MXN	5 USD	https://www.rappi.com.mx/guten-fajitas-de-carne-de-soya-86640 https://www.chedraui.com.mx/search?text=lean%20cu&method=click	RAPPI MÉXICO: Fuente Marca Guten, fuerte en México en ready to eat. CHEDRAUI: Pollo de Lean cuisine 308g
SOPA	400g	CHILE	\$4.500 CLP	4 USD	https://www.forkchile.cl/producto/8729/crema-de-champinones-y-parmesano-350-g	Tomado de un referente de crema de champiñones. FORK CHILE: Marca con venta directa. También revisado en LÍDER (supermercado)
PROTEÍNA	350g	CHILE	\$6.000 CLP	6 USD	https://tottus.fajabella.com/tottus-cl/category/CATG10215/Pizza-y-Comida-Congelada	Tomado de una preparación que incluye acompañante para proteína. Marca: FROZEN. Mercado TOTTUS

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizado el shopping de precios y entendiendo el tipo de oferta, así como el precio por gramo de los productos, se realiza la ruta de precios para MOIS en las siguientes geografías:

Tabla 6. Ruta de Precios

Etapa	Rubro P&G	MEXICO			CHILE			USA			PANAMÁ		
		%	USD	COP	%	USD	COP	%	USD	COP	%	USD	COP
PVP + TAX			\$ 6.0	\$ 25,800		\$ 6.0	\$ 25,800		\$ 6.0	\$ 25,800		\$ 5.5	\$ 23,650
Tax		10%	\$ 0.5	\$ 2,345	10%	\$ 0.5	\$ 2,345	10%	\$ 0.5	\$ 2,345	10%	\$ 0.5	\$ 2,150
PV Publico			\$ 5.5	\$ 23,455		\$ 5.5	\$ 23,455		\$ 5.5	\$ 23,455		\$ 5.0	\$ 21,500
Margen Retail		40%	\$ 2.2	\$ 9,382	40%	\$ 2.2	\$ 9,382	40%	\$ 2.2	\$ 9,382	40%	\$ 2.0	\$ 8,600
PV Retail			\$ 3.3	\$ 14,073		\$ 3.3	\$ 14,073		\$ 3.3	\$ 14,073		\$ 3.0	\$ 12,900
Margen Dist.		25%	\$ 0.8	\$ 3,518	25%	\$ 0.8	\$ 3,518	25%	\$ 0.8	\$ 3,518	0%	\$ -	\$ -
PV Distribuidor			\$ 2.5	\$ 10,555		\$ 2.5	\$ 10,555		\$ 2.5	\$ 10,555		\$ 3.0	\$ 12,900
Total Costo			\$ 1.6	\$ 6,887.4		\$ 1.6	\$ 6,887.4		\$ 1.6	\$ 6,887.4		\$ 1.9	\$ 8,177.4
Costo MP	CMV	34%	\$ 0.8	\$ 3,600	34%	\$ 0.8	\$ 3,600	34%	\$ 0.8	\$ 3,600	28%	\$ 0.8	\$ 3,600
Gasto Logístico	GV	10%	\$ 0.2	\$ 1,032	10%	\$ 0.2	\$ 1,032	10%	\$ 0.2	\$ 1,032	8%	\$ 0.2	\$ 1,032
PAC/Comisión	GV	2%	\$ 0.0	\$ 211	2%	\$ 0.0	\$ 211	2%	\$ 0.0	\$ 211	10%	\$ 0.3	\$ 1,290
Inversión en Trade	GV	8%	\$ 0.2	\$ 844	8%	\$ 0.2	\$ 844	8%	\$ 0.2	\$ 844	8%	\$ 0.2	\$ 1,032
Inversión en Mercadeo	GV	8%	\$ 0.2	\$ 844	8%	\$ 0.2	\$ 844	8%	\$ 0.2	\$ 844	8%	\$ 0.2	\$ 844
Servicios Públicos	CMV	2%	\$ 0.1	\$ 250	2%	\$ 0.1	\$ 250	2%	\$ 0.1	\$ 250	2%	\$ 0.1	\$ 250
Devoluciones	INGRESOS	1%	\$ 0.0	\$ 106	1%	\$ 0.0	\$ 106	1%	\$ 0.0	\$ 106	1%	\$ 0.0	\$ 129
Márgen de Contribución (MC)		35%	\$ 0.9	\$ 3,667.2	35%	\$ 0.9	\$ 3,667.2	35%	\$ 0.9	\$ 3,667.2	37%	\$ 1.1	\$ 4,722.6
Márgen de Contribución (MC) Sin Merc, Trade Y PAC		53%	\$ 1.3	\$ 5,355.9	53%	\$ 1.3	\$ 5,355.9	53%	\$ 1.3	\$ 5,355.9	61%	\$ 1.8	\$ 6,599.0

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. Estrategia de distribución

Como se mencionó en el apartado de tipos de clientes, la estrategia de distribución se define según las exigencias que tiene cada uno de los países a exportar, lo anterior será detallado en el siguiente apartado. Es importante recalcar que la producción del producto se llevará a cabo en las instalaciones de la planta actual ubicada en Medellín, Colombia y en conjunto con el corredor internacional se harán todos los procesos de exportación con el fin de llegar a las geografías mencionadas.

5.6.3. Canales de distribución

Dentro de los primeros acercamientos que se han tenido en el tema de exportación, se han logrado identificar dos maneras de llegar a los retailers, la primera es de manera directa a través de negociaciones con los compradores de las cadenas y la segunda es de manera indirecta, a través de distribuidores en cada país. Países como EE. UU. y cadenas de este mismo país en México como lo es Walmart únicamente permite la llegada de proveedores a través de distribuidores autorizados lo cual requiere una intermediación física. Este canal de distribución, a pesar de generar costos adicionales cuenta con una ventaja competitiva, ya que permite garantizar un stock de seguridad dentro de sus instalaciones logrando tener una flexibilidad ante los picos de venta que se puedan generar. La segunda forma cuenta con una ventaja en términos de costos ya que no requiere la intermediación física, el proceso se lleva a cabo a través del corredor quien cuenta con los contactos directos y el producto se entrega directamente en los puntos de venta.

Tanto el corredor como el distribuidor cuentan con una fuerza de ventas directa encargada de garantizar la distribución, rotación y manejo de la mercancía en los puntos de venta. Con el fin de garantizar una buena ejecución, dependiendo del país y los volúmenes objetivos, al corredor se le entrega un margen entre el 5% y el 10% y adicional se le hace una escala de rebate el cual termina siendo un adicional si logra negociaciones superiores a los volúmenes esperados.

Los retailers juegan un papel fundamental dentro del proyecto ya que serán el único canal de distribución de MOIS en los países ya mencionados. Los supermercados son puntos clave para la comercialización de los productos pues suponen una vitrina para los mismos y es posible apalancarse en su marca y el tráfico de clientes con el que a hoy cuenta.

Dentro de las ventajas competitivas que tienen los productos de MOIS es su vida útil mayor a 6 meses, esto permite generar ciertos llenados tanto en distribuidores como en clientes que cubran los posibles picos de venta mientras se da respuesta desde planta.

5.6.4. Promoción

MOIS llega a mercados internacionales con propuestas diferenciales en una categoría que aún tienen un potencial de crecimiento muy grande. La comunicación del producto es clave, es necesario generar una credibilidad en la propuesta que se tiene, como se mencionó anteriormente, el producto tiene una fidelización importante y los clientes que los prueban en su gran mayoría se vuelven promotores de la marca, por lo cual la estrategia más relevante será siempre la degustación del producto.

Con el fin de incentivar la compra del consumidor se hará un muestreo masivo, se contará con mercaderistas altamente capacitadas encargadas de hacer impulso en los puntos de venta y así mismo se tendrán promociones agresivas que pongan la marca debajo del precio de la competencia, logrando generar una motivación en la decisión de compra. Igualmente, se hará el ingreso a través de promociones cruzadas con marcas líder de cada una de las geografías que vayan bien con el producto, un ejemplo de esto es un amarre de Ajiaco con Crema de Leche Alpina, que en este caso será el homólogo en cada país.

Así mismo, habrá un pago de espacios para generar bloques de marca contundentes acompañados de implementación de material POP como lo son bandejas, stickers de nevera, rompe tráfico y saltarines. De igual manera se tendrá un calendario comercial con cada cliente, donde

se pactarán fechas especiales, madrugones y aniversarios donde la marca participará con promocional.

5.6.5. Publicidad

La promoción del producto debe ir acompañada de una estrategia de publicidad clara y contundente que logre informar a los consumidores los beneficios y atributos de los productos ofrecidos. La campaña de publicidad se enfocará principalmente en estrategias de marketing digital a través de plataformas como Instagram y Facebook. Se habilitarán cuentas en cada uno de los países en las cuales se contará con 64 publicaciones al mes que logren generar una recordación de marca y persuadan a los consumidores a la compra de los productos. Con el fin de tener una adquisición de usuarios, se tendrá un presupuesto asignado para invertir en pautas y anuncios segmentados geográficamente y por edad que logre el alcance de los consumidores objetivo. De igual manera, se contará con banners pagos en las páginas Web de los clientes con el fin de dar a conocer los productos.

5.6.6. Presupuesto promocional

Luego de hacer la evaluación financiera se define el presupuesto tanto para Mercadeo como para Trade Marketing. En los dos casos teniendo en cuenta que para la introducción del producto en un mercado nuevo se requiere una mayor inversión el presupuesto corresponderá al 8% sobre los ingresos durante primer año, para los siguientes años se irá disminuyendo como se muestra en la siguiente tabla para que a partir del tercer año los dos rubros correspondan al 5%.

Tabla 7. Inversión de Mercadeo y Trade

Inversión en Mercadeo Internacional(%)

PERIODO	MEXICO (%)	CHILE (%)	USA (%)	PANAMÁ (%)
AÑO 1	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
AÑO 2	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
AÑO 3	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
AÑO 4	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
AÑO 5	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Inversión en Trade Internacional(%)

PERIODO	MEXICO (%)	CHILE (%)	USA (%)	PANAMÁ (%)
AÑO 1	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
AÑO 2	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%
AÑO 3	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
AÑO 4	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
AÑO 5	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Fuente: Elaboración propia.

La inversión presentada en la tabla anterior contempla todas las estrategias mencionadas para el plan de promoción y publicidad de la marca.

5.6.7. Pronóstico de ventas

En este apartado se analizarán las ventas objetivo de cada uno de los países, así como el entendimiento de las cifras. En la siguiente tabla se muestran las ventas esperadas para los próximos 5 años:

Tabla 8. Pronóstico de ventas

Valores (Miles USD)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PAIS		Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
COLOMBIA	\$	1,281	\$ 2,611	\$ 4,802	\$ 6,723	\$ 9,008
CHILE	\$	162	\$ 1,082	\$ 3,247	\$ 4,433	\$ 5,728
MEXICO	\$	324	\$ 1,082	\$ 3,247	\$ 6,649	\$ 10,025
USA	\$	810	\$ 1,948	\$ 7,631	\$ 10,638	\$ 17,543
PANAMA	\$	50	\$ 265	\$ 992	\$ 1,625	\$ 2,100
TOTAL	\$	2,626	\$ 6,989	\$ 19,921	\$ 30,068	\$ 44,404
TIQUET PROMEDIO (COP)	\$	7,948	\$ 9,168	\$ 10,409	\$ 11,132	\$ 11,842

UNIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PAIS	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
TOTAL	1,420,800	3,278,040	8,229,480	11,614,020	16,123,560

Fuente: Elaboración propia.

Este objetivo en ventas se analiza en mayor detalle a continuación, donde se define el presupuesto a través del número de puntos de venta objetivo en cada una de las geografías y la rotación anual esperada en cada punto de venta:

Tabla 9. Análisis Pronóstico de Ventas

CHILE, EEUU, MEXICO RETAIL

VARIABLES		MEXICO	CHILE	USA	PANAMA	TOTALES
# TIENDAS	AÑO 1	400	200	1,000	50	1,650
# TIENDAS	AÑO 2	1,000	1,000	1,800	200	4,000
# TIENDAS	AÑO 3	2,000	2,000	4,700	500	9,200
# TIENDAS	AÑO 4	3,000	2,000	4,800	600	10,400
# TIENDAS	AÑO 5	3,500	2,000	6,125	600	12,225
ROTACIÓN/PV	AÑO 1	330	330	330	330	
ROTACIÓN/PV	AÑO 2	420	420	420	420	
ROTACIÓN/PV	AÑO 3	600	600	600	600	
ROTACIÓN/PV	AÑO 4	780	780	780	780	
ROTACIÓN/PV	AÑO 5	960	960	960	960	
UNIDADES	AÑO 1	132,000	66,000	330,000	16,500	544,500
UNIDADES	AÑO 2	420,000	420,000	756,000	84,000	1,680,000
UNIDADES	AÑO 3	1,200,000	1,200,000	2,820,000	300,000	5,520,000
UNIDADES	AÑO 4	2,340,000	1,560,000	3,744,000	468,000	8,112,000
UNIDADES	AÑO 5	3,360,000	1,920,000	5,880,000	576,000	11,736,000
PRECIO	AÑO 1	\$ 10,555	\$ 10,555	\$ 10,555	\$ 12,900	
PRECIO	AÑO 2	\$ 11,082	\$ 11,082	\$ 11,082	\$ 13,545	
PRECIO	AÑO 3	\$ 11,636	\$ 11,636	\$ 11,636	\$ 14,222	
PRECIO	AÑO 4	\$ 12,218	\$ 12,218	\$ 12,218	\$ 14,933	
PRECIO	AÑO 5	\$ 12,829	\$ 12,829	\$ 12,829	\$ 15,680	
VENTAS TOTALES Miles USD	AÑO 1	\$ 324.0	\$ 162.0	\$ 810.0	\$ 49.5	\$ 1,345.5
VENTAS TOTALES Miles USD	AÑO 2	\$ 1,082.5	\$ 1,082.5	\$ 1,948.4	\$ 264.6	\$ 4,377.9
VENTAS TOTALES Miles USD	AÑO 3	\$ 3,247.4	\$ 3,247.4	\$ 7,631.3	\$ 992.3	\$ 15,118.3
VENTAS TOTALES Miles USD	AÑO 4	\$ 6,649.0	\$ 4,432.7	\$ 10,638.4	\$ 1,625.3	\$ 23,345.3
VENTAS TOTALES Miles USD	AÑO 5	\$ 10,024.6	\$ 5,728.3	\$ 17,543.1	\$ 2,100.4	\$ 35,396.4

Fuente: Elaboración propia.

6. Plan de operaciones

6.1. Producción

Actualmente el 100% de la producción de MOIS se realiza en la planta ubicada en una de las zonas industriales de Medellín. Las instalaciones actuales cuentan con un espacio total de 800 metros cuadrados, divididos de la siguiente manera: 500m² adecuados para producción, 200m² adecuados para almacenamiento y los 100m² restantes corresponden a oficinas. Con las proyecciones en ventas planteadas para el proyecto, se requiere una ampliación en las capacidades de producción y almacenamiento.

Entendiendo que el país principal para exportar y el mayor generador de volumen es EE. UU., se tiene planteado dentro del desarrollo del proyecto una expansión de la planta e incluso se considera a mediano plazo montar una planta de producción en México teniendo en cuenta que desde Colombia existen ciertas restricciones que no permiten el ingreso de proteínas animales a EE. UU. Así mismo, una de las desventajas actuales son los tiempos de respuesta a clientes pues se deben llevar a cabo todos los procesos de exportación que pueden tardar hasta 20 días.

A pesar de no tener la planta físicamente en las geografías se contará con personal por parte del corretaje, como lo son mercaderistas y distribuidores en los países correspondientes y habrá un ejecutivo encargado de las exportaciones quien estará haciendo visitas periódicas para revisar ejecución en punto de venta. De igual manera esta persona estará encargada del desarrollo de las cuentas y lo hará a lo largo del mes de manera remota.

6.2. Localización

Como se mencionó en el apartado anterior, para el proyecto se requieren dos ampliaciones: en el mediano/largo plazo se considera la posibilidad de una planta en México, sin embargo, en este apartado se evaluará únicamente la ampliación en las afuera de Medellín en el municipio de Rionegro, ya que esta es necesaria para el arranque del proyecto de exportación. El municipio de Rionegro además de tener un potencial importante en términos de crecimiento y desarrollo económico para el departamento es la zona de mayor influencia en el sector agrícola, materias primas necesarias para la elaboración de los productos de MOIS. Así mismo cuenta con una zona franca, que como lo estipula la (Zona Franca de Rionegro, s.f.) cuenta con los siguientes beneficios para las empresas que se encuentren ubicadas dentro de ella:

1. Aduaneros

- a. Extraterritorialidad Aduanera.*
- b. No pago de tributos aduaneros para los bienes de capital, equipos, insumos y repuestos provenientes del exterior.*
- c. Almacenamiento ilimitado de mercancías extranjeras sin el pago de tributos.*
- d. Pago de impuestos parcial sobre la mercancía recibida, para ser utilizado justo a tiempo en Colombia.*
- e. Procesamiento parcial de mercancías en el TAN, sin necesidad del pago de tributos y trámites aduaneros.*
- f. Nacionalización parcial de las mercancías. Se pueden agrupar varios documentos de transporte en una sola declaración de importación.*

- g. Abastecimiento de mercancías provenientes de zonas francas a los depósitos francos y los depósitos de provisiones de a bordo para consumo y para llevar.*
- h. Utilización de la DTA para el traslado desde los puertos y pasos de frontera a zona franca.*
- i. Ingreso al TAN con el pago de arancel sobre el componente extranjero.*
- j. Terminación de regímenes temporales en zona franca.*
- k. El valor agregado en zona franca se considera nacional.*
- l. Procesos aduaneros simplificados.*
- m. El Formulario de Movimiento de Mercancía, emitido por el Usuario Operador, hace las veces de DEX para las salidas al resto del mundo.*

2. Tributarios

- a. Tarifa única de impuesto de renta del 20% para usuarios industriales. (ventas locales o al exterior).*
- b. Ventas del territorio nacional a usuarios industriales de bienes y de servicios, está exenta de IVA (Estatuto Tributario ART.481, Ley 1004/2005)*

6.3. Costos

Para el proyecto de exportación de MOIS se tienen definidos los costos fijos, administrativos, no operacionales y de ventas que se requieren para la viabilidad y sostenimiento del negocio. Dentro de este apartado no se tienen en cuenta los gastos de nómina pues estos serán analizados más adelante.

Tabla 10. Costos Fijos

Valores (Miles USD)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grupo	SubGrupo1	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí
CIF	Adecuación e Instalación	\$ 45	\$ 45	\$ 83	\$ 83	\$ 83
CIF	Arrendamientos	\$ 215	\$ 226	\$ 441	\$ 463	\$ 486
CIF	Depreciaciones	\$ 29	\$ 78	\$ 221	\$ 334	\$ 493
CIF	Diversos	\$ 42	\$ 112	\$ 307	\$ 460	\$ 676
CIF	Gastos Legales	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
CIF	Mantenimiento y Reparaciones	\$ 26	\$ 68	\$ 195	\$ 294	\$ 434
CIF	Productos Utilizados como Costo	\$ 20	\$ 50	\$ 122	\$ 179	\$ 259
CIF	Servicios - Asist. Técnica	\$ 34	\$ 80	\$ 183	\$ 253	\$ 352
CIF	Servicios - Telefonos	\$ 1	\$ 3	\$ 8	\$ 11	\$ 17
CIF	Servicios - Transportes	\$ 19	\$ 50	\$ 143	\$ 216	\$ 320
Total CIF		\$ 437	\$ 716	\$ 1,707	\$ 2,297	\$ 3,124

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Gastos Administrativos

Valores (Miles USD)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grupo	SubGrupo1	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí
Gastos Administrativos	Adecuación e Instalación	\$ 1	\$ 2	\$ 5	\$ 7	\$ 10
Gastos Administrativos	Arrendamientos	\$ 2	\$ 5	\$ 14	\$ 21	\$ 31
Gastos Administrativos	Depreciaciones	\$ 2	\$ 5	\$ 15	\$ 23	\$ 34
Gastos Administrativos	Diversos	\$ 8	\$ 20	\$ 58	\$ 87	\$ 129
Gastos Administrativos	Gastos de Viaje	\$ 1	\$ 2	\$ 6	\$ 8	\$ 12
Gastos Administrativos	Gastos Legales	\$ 9	\$ 0	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Gastos Administrativos	Honorarios	\$ 39	\$ 50	\$ 61	\$ 61	\$ 61
Gastos Administrativos	Impuestos	\$ 0	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4
Gastos Administrativos	Seguros	\$ 4	\$ 11	\$ 32	\$ 48	\$ 71
Gastos Administrativos	Servicios	\$ 43	\$ 68	\$ 141	\$ 199	\$ 281
Total Gastos Administrativos		\$ 109	\$ 164	\$ 334	\$ 459	\$ 635

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Gastos No Operacionales

Valores (Miles USD)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grupo	SubGrupo1	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí
Gastos No Operacionales	Extraordinarios	\$ 2	\$ 6	\$ 17	\$ 25	\$ 37
Gastos No Operacionales	Financieros	\$ 56	\$ 150	\$ 427	\$ 644	\$ 952
Total Gastos No Operacionales		\$ 58	\$ 156	\$ 444	\$ 670	\$ 989

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Gastos de Ventas

Valores (Miles USD)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grupo	SubGrupo1	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí	Suma de Total Aí
Gastos Ventas	Arrendamientos	\$ 14	\$ 38	\$ 110	\$ 165	\$ 244
Gastos Ventas	Diversos	\$ 53	\$ 58	\$ 225	\$ 236	\$ 252
Gastos Ventas	Gastos de Viaje	\$ 2	\$ 6	\$ 17	\$ 25	\$ 37
Gastos Ventas	Impuestos	\$ 6	\$ 16	\$ 46	\$ 70	\$ 103
Gastos Ventas	Serv - Asistencia Técnica	\$ 14	\$ 20	\$ 56	\$ 84	\$ 124
Gastos Ventas	Serv - Correos Portes y Telegramas	\$ 1	\$ 3	\$ 8	\$ 13	\$ 19
Gastos Ventas	Serv - Procesamiento Electrónico	\$ 3	\$ 7	\$ 21	\$ 31	\$ 46
Gastos Ventas	Serv - Teléfonos	\$ 2	\$ 6	\$ 18	\$ 28	\$ 41
Total Gastos Ventas		\$ 96	\$ 154	\$ 501	\$ 652	\$ 866

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Entorno legal

Dentro de este apartado se consideran los factores esenciales en materia legal para la ejecución del proyecto, en primer lugar, se tiene en cuenta lo requerido para producir en Colombia y en segundo lugar se tienen en cuenta lo requerido para la exportación de los productos:

1. Colombia

- a. Certificación del INVIMA: Esta entidad debe certificar que la compañía este al día en el cumplimiento de normas legales de inocuidad para la producción de alimentos.
- b. Registros Sanitarios: Deben ser renovados cada 5 años.
- c. SG – SST: La compañía debe contar con el programa de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo donde se evalúen y auditen acciones de mejora que permitan controlar los riesgos asociados a la salud y seguridad de cada uno de los empleados.

- SURA: Se debe contar con un seguro que cubra los activos de la compañía, así como daños y perjuicios a terceros.

2. Exportación

- Registro de marca: Se debe hacer en cada uno de los países a exportar.
- Registros sanitarios: En cada país se deberá tener el registro de cada uno de los productos.
- Acuerdo de confidencialidad: Se debe firmar un documento con todo agente que conozca la intimidad del negocio como lo son inversionistas, socios, empleados, consultores, entre otros, donde las partes acuerden no divulgar información de la empresa.

6.5. Personal

Para el proyecto de exportación se tiene contemplado un aumento en el Head Count año a año.

A continuación, se presenta la relación de personal por cada una de las áreas:

Tabla 14. Head Count por Area

AREA	Año # 1	Año # 2	Año # 3	Año # 4	Año # 5
COMERCIAL & MERCADEO	11	16	22	30	42
COMERCIAL	7	12	18	22	31
MERCADEO	2	2	2	4	5
TRADE MARKETING	2	2	2	4	6
GERENCIA	4	4	4	4	4
FINANCIERA	1	1	1	1	1
GERENCIA GENERAL	1	1	1	1	1
INNOVACIÓN	1	1	1	1	1
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1	1	1	1	1
INNOVACIÓN	4	4	4	7	7
INNOVACIÓN	4	4	4	7	7
OPERACIONES Y FINANCIERA	60	108	228	296	377
ADMINISTRATIVA	4	4	4	7	7
COMPRAS	7	15	34	46	63
FINANCIERA	1	1	1	2	3
LOGISTICA	9	16	35	48	66
PRODUCCIÓN	37	69	151	187	233
PRODUCCIÓN Y CALIDAD	3	3	3	5	5
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1	1	1	2	2
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1	1	1	2	2
GESTION HUMANA	3	3	4	4	4
GESTION HUMANA	3	3	4	4	4
TOTAL HEAD COUNT	83	135	263	343	435

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la mayor proporción de personal se encuentra en la parte operativa y que esta cuenta con una alta rotación, será necesario contar con un outsourcing que apoye los procesos de reclutamiento y selección y que cuente con backups para cubrir rápidamente las vacantes que se habiliten. Así mismo, con el fin de encontrar los mejores perfiles para cargos de

liderazgo como lo son coordinadores y jefes, se tendrá un contrato con la empresa de reclutamiento Man Power Group.

6.5.1. Políticas de evaluación

Con el fin de garantizar una cultura de desarrollo dentro de la compañía, se genera un Plan de Desarrollo 360, donde a lo largo del año se tendrá un cronograma específico: Evaluación 360 que se basa en un cuestionario que deben llevar a cabo jefes, pares, subordinados y clientes internos, un mapeo que determine el potencial y rango de desempeño de cada colaborador y feedbacks periódicos que permiten resaltar los buenos resultados y que definan las oportunidades que tengan los colaboradores.

En el caso de los líderes, anualmente se llevarán a cabo programas con una coach que acompañe su desarrollo en competencias de liderazgo, brindándoles herramientas que les permitan acompañar y liderar de forma efectiva a sus equipos hacia un alto rendimiento.

Al presentarse una renuncia por parte de un colaborador el área de Recursos Humanos estará encargada de realizar la Evaluación de Retiro que permita identificar si existen motivos internos que estén influyendo en la decisión y así accionar planes para evitar que se repitan inconvenientes que puedan llevar a otros colaboradores a tomar la misma decisión.

6.6. Inventarios

MOIS al ser una compañía productora y comercializadora de alimentos debe manejar dos tipos de inventarios, por una parte, están los insumos de producción y por la otra parte está el producto terminado:

Tabla 15. Días de Inventarios

Días. Inv Empaque	30
Días. Inv Materias Primas	2
Días Inventario Producto Terminado	18

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las materias primas, teniendo en cuenta que son insumos perecederos y que dentro de la propuesta de valor se garantiza que son productos frescos, únicamente se manejan 2 días de inventario. El reto mayor está en el producto terminado, ya que se debe tener un stock de seguridad que permita reaccionar ante picos de venta inesperados. Teniendo en cuenta que la vida útil del producto terminado es hasta de seis meses esto permite tener 18 días de inventario sin correr riesgos de producto fecha corta. En el caso del material de empaque, con el fin de tener una negociación con el proveedor donde se lleguen a mejores costos, se cuenta con 30 días de inventario.

6.7. Proveedores

Como empresa productora de alimentos MOIS requiere múltiples proveedores que comercialicen los insumos requeridos para las diferentes recetas que se manejan dentro del portafolio:

- Productos perecederos: Granos, carbohidratos, verduras y proteínas
- Productos no perecederos: Especies, salsas y aliños
- Empaques y cajas

Dentro de las políticas de proveedores se tiene que estos deben realizar las entregas directamente en la planta de producción, deben estar bancarizados para ser creados como proveedores, todos los registros sanitarios deben estar al día y para la recepción de los insumos deben enviar los estudios microbiológicos exigidos por ley. De igual manera, dentro del contrato se pactan visitas mensuales a los cultivos. En el caso que aplique se deben hacer los controles de temperatura para garantizar que no haya pérdida de cadena de frío que pueda alterar las condiciones organolépticas de los productos.

Con todos los proveedores de la compañía se manejan plazos de crédito entre 30-45 días los cuales varían según el proveedor. En todos los casos como compañía se debe garantizar un reporte de trazabilidad de insumos con el fin de detectar lotes que puedan llegar a tener novedades.

Teniendo en cuenta la estacionalidad que se tiene en el país y las emergencias climáticas se cuenta con planes estratégicos que ayuden a mitigar los impactos que se puedan generar, entres estos se cuenta con un directorio de 2 a 3 proveedores por cada insumo, los cuales cuenten con las capacidades para suplir las necesidades de la compañía.

Referente a los insumos agrícolas, al ser un sector altamente fluctuante en términos de precios, dentro de los contratos se establecen rangos de mínimos y máximos para garantizar una estabilidad en los costos de insumos, no obstante, si la fluctuación es demasiado alta entra a una validación y el contrato puede llegar a ser modificado. En el caso de los insumos que son más estables en precio se establecen precios fijos a 3 meses y las negociaciones se hacen por rangos de unidades determinadas. A continuación, se presentan algunos de los proveedores más importantes:

- Productos Agrícolas: Mercafruto y LHM
- Proteínas: MacPollo y Rikata
- Empaques: Alico y Smurffit Kappa.

7. Gestión y organización

MOIS arrancó como compañía en el año 2018 y a lo largo de la historia ha requerido capitalización con lo cual se ha logrado ampliar la cantidad de socios buscando no solo aportes económicos sino también de conocimiento. Actualmente el Gerente General de la compañía es uno de los socios, quien cuenta con experiencia en consumo masivo y en su último trabajo se desempeñó como gerente regional de Alpina. Así mismo, los socios actuales cuentan con cargos importantes en compañías relacionadas al proyecto. Dado el caso que el Gerente actual se retire, cualquiera de los socios podría cubrir esta posición. Sin embargo, en el plan de sucesión se tiene al Jefe Financiero quien viene acompañando el desarrollo de la compañía desde hace más de cuatro años.

A pesar de contar con la experiencia y conocimiento de los socios, al haber temas específicos en la ejecución tanto del proyecto como de la exportación, se debe contar con Junta directiva, abogados, contador, agentes de seguros y consultores.

8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica)

Para el desarrollo del proyecto se requiere una capitalización de 4,2 millones de dólares, a continuación, se presenta el flujo de caja proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 16. Flujo de Caja

Valores (Miles USD)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5					
Cuenta										
(+) EBITDA	-\$ 774	-\$ 4	\$ 2,479	\$ 4,411	\$ 7,346					
(-) Impuesto de Renta	\$ -	-\$ 56	-\$ 588	-\$ 1,040	-\$ 1,759					
Flujo de Caja Bruto	-\$ 774	-\$ 60	\$ 1,891	\$ 3,371	\$ 5,587					
(-) Delta WC (VAR. Cap Trabajo)	-\$ 85	-\$ 292	-\$ 861	-\$ 601	-\$ 474					
Flujo de Caja despues de Operar	-\$ 859	-\$ 352	\$ 1,030	\$ 2,770	\$ 5,113					
(-) CAPEX	-\$ 2,291	-\$ 161	-\$ 106	-\$ 1,142	-\$ 1,361					
Flujo de Caja despues de Invertir	-\$ 3,150	-\$ 514	\$ 924	\$ 1,628	\$ 3,751					
(+) Préstamos de Accionistas										
(+) Emisión de Acciones	\$ 4,186	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
(-) Pago Capital Deuda	-\$ 81	-\$ 21	-\$ 35	-\$ 70	-\$ 140					
(-) Pago de Intereses, Gastos Fcios, Comisiones	-\$ 58	-\$ 156	-\$ 444	-\$ 670	-\$ 989					
(+) Apalancamiento Préstamos/Deuda	\$ 23	\$ 47	\$ 70	\$ 140	\$ 279					
Flujo de Caja despues de Financiar	\$ 920	-\$ 644	\$ 516	\$ 1,028	\$ 2,902					
Caja Inicial	\$ -	\$ 920	\$ 276	\$ 792	\$ 1,820					
Caja Final	\$ 920	\$ 276	\$ 792	\$ 1,820	\$ 4,722					

Fuente: Elaboración propia.

9. Plan financiero

A lo largo del documento se ha mencionado la operación que tiene MOIS en Colombia, la cual ha permitido entender más a profundidad la categoría de alimentos listos para consumir congelados y el gran potencial que tiene en otras geografías que cuentan con una categoría más desarrollada.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en Colombia a través de estrategias clave en las diferentes áreas, se definen unas ventas esperadas aterrizadas a puntos de venta por país, así como la rotación objetivo.

MOIS es una compañía que actualmente produce únicamente para Colombia y que con el fin de expandir su operación es necesaria una inversión en capital que permita el desarrollo principalmente de las capacidades productivas y comerciales. A continuación, se presentan los rubros para los cuales se requiere la inversión:

Tabla 17. Inversiones Totales CAPEX + OPEX

Valores en Miles USD

Rubro	Año # 1	Año # 2	Año # 3	Año # 4	Año # 5	5 años	%	3 Años	%
Alianzas Estratégicas	\$ 67	\$ 50	\$ 204	\$ 204	\$ 204	\$ 728	4%	\$ 320	5%
Crecimiento Productivo	\$ 2,397	\$ 275	\$ 527	\$ 1,335	\$ 1,633	\$ 6,168	33%	\$ 3,199	46%
Transformación Digital	\$ 129	\$ 129	\$ 106	\$ 356	\$ 328	\$ 1,048	6%	\$ 364	5%
I+D+i	\$ 143	\$ 166	\$ 147	\$ 397	\$ 369	\$ 1,223	7%	\$ 456	6%
Marketing	\$ 137	\$ 275	\$ 875	\$ 1,350	\$ 2,029	\$ 4,667	25%	\$ 1,287	18%
Trade Marketing	\$ 137	\$ 385	\$ 875	\$ 1,350	\$ 2,029	\$ 4,777	26%	\$ 1,397	20%
Total general	\$ 3,011	\$ 1,281	\$ 2,733	\$ 4,993	\$ 6,593	\$ 18,610	100%	\$ 7,024	100%

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar que la inversión correspondiente a los 4,2 millones de dólares se requiere principalmente para operar en los dos primeros años pues como se evidenció en el flujo de caja de la compañía, se proyecta tener un Ebitda importante a partir del tercer año, que logre sustentar la operación y así mismo generar utilidades para los inversionistas.

A continuación, se presenta un resumen general de los rubros más relevantes para la operación y exportación de MOIS:

Tabla 18. Resúmenes Generales

Resúmenes Generales					
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina					
Head Count	83	135	263	343	435
Nómina (Miles USD)	\$ 5	\$ 12	\$ 14	\$ 24	\$ 43
Nómina / Ventas	0%	0%	0%	0%	0%
Ventas					
Ingresos Totales (Miles USD)	\$ 2,626	\$ 6,989	\$ 19,921	\$ 30,068	\$ 44,404
Ingresos Nacionales (Miles USD)	\$ 1,281	\$ 2,611	\$ 4,802	\$ 6,723	\$ 9,008
Ingresos Internacionales (Miles USD)	\$ 1,346	\$ 4,378	\$ 15,118	\$ 23,345	\$ 35,396
Unidades Vendidas	1,420,800	3,278,040	8,229,480	11,614,020	16,123,560
Unidades Vend/Mes	118,400	273,170	685,790	967,835	1,343,630
Inversiones (Miles USD)					
Alianzas Estratégicas	\$ 67	\$ 50	\$ 204	\$ 204	\$ 204
Crecimiento Productivo	\$ 2,397	\$ 275	\$ 527	\$ 1,335	\$ 1,633
Transformación Digital	\$ 129	\$ 129	\$ 106	\$ 356	\$ 328
I+D+i	\$ 143	\$ 166	\$ 147	\$ 397	\$ 369
Marketing	\$ 137	\$ 275	\$ 875	\$ 1,350	\$ 2,029
Trade Marketing	\$ 137	\$ 385	\$ 875	\$ 1,350	\$ 2,029
Total general	\$ 3,011	\$ 1,281	\$ 2,733	\$ 4,993	\$ 6,593
Otros Costos y Gastos Variables					
Material Directo (Miles USD)	\$ 982	\$ 2,543	\$ 7,042	\$ 10,558	\$ 15,538
Material Directo / Ventas	37%	36%	35%	35%	35%
Logística (Miles USD)	\$ 237	\$ 661	\$ 1,966	\$ 3,044	\$ 4,628
Logística / Ventas	9%	9%	10%	10%	10%
Comisiones (Miles USD)	\$ 61	\$ 223	\$ 630	\$ 982	\$ 1,426
Comisiones / Ventas	2%	3%	3%	3%	3%
Servicios Públicos (Miles USD)	\$ 83	\$ 210	\$ 579	\$ 899	\$ 1,372
Servicios Públicos / Ventas	3%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas las variables internas y teniendo un objetivo claro de ventas, se realiza un trabajo de inteligencia de información para entender que se requiere para la consecución de clientes lo cual lleve a la compañía a un incremento en la rotación de los productos garantizando así el crecimiento esperado año a año. Dicho análisis nos permite entender también, al invertir en el cliente y fidelizarlo cuanta plata puede traer en un tiempo determinado:

Tabla 19. CAC Y LTV

Unit Economics		USD				
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Total Unidades	1,420,800	3,278,040	8,229,480	11,614,020	16,123,560	
Ticket de Venta (USD)	\$ 1.85	\$ 2.13	\$ 2.42	\$ 2.59	\$ 2.75	
CAC (USD)	\$ 4.19	\$ 4.31	\$ 4.72	\$ 5.20	\$ 5.53	
Clientes Nuevos	120,894	258,090	575,672	812,429	1,127,882	
Marketing (Miles USD)	\$ 137	\$ 275	\$ 875	\$ 1,350	\$ 2,029	
Trade Marketing (Miles USD)	\$ 137	\$ 385	\$ 875	\$ 1,350	\$ 2,029	
Comisión (Miles USD)	\$ 61	\$ 223	\$ 630	\$ 982	\$ 1,426	
Personal Mercadeo y Ventas (Miles USD)	\$ 171	\$ 230	\$ 337	\$ 539	\$ 750	
Total Gastos Asociados (Miles USD)	\$ 507	\$ 1,113	\$ 2,716	\$ 4,222	\$ 6,235	
LTV (USD)	\$ 41.70	\$ 51.99	\$ 66.43	\$ 71.05	\$ 75.58	
Unidades Visita Cliente Nuevo	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	
Unidades Visita Cliente Recompra	3.4	4.0	5.0	5.0	5.0	
% Clientes Nuevos	70%	70%	70%	70%	70%	
% Clientes Recompra	30%	30%	30%	30%	30%	
Unidades por Visita	2.2	2.4	2.7	2.7	2.7	
Gasto por Visita (USD)	\$ 4.09	\$ 5.10	\$ 6.51	\$ 6.96	\$ 7.41	
Frecuencia de Compra (1 Año)	3.72	3.72	3.72	3.72	3.72	
Margen Contribución	55%	55%	55%	55%	55%	
Customer Lifespan (5 Años)	5	5	5	5	5	
LTV/CAC	9.9 x	12.1 x	14.1 x	13.7 x	13.7 x	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior permite concluir que el costo de adquisición de un cliente (CAC) corresponde aproximadamente a 4 dólares y el Life Time Value (LTV) para el primer año arranca

con 41 dólares. Con estas cifras se logra determinar que como compañía desde el primer año se logra recuperar casi 10 veces la inversión realizada a un cliente nuevo.

10. Riesgos y supuestos críticos

10.1. Riesgos y supuestos

La exportación de MOIS se basa en supuestos sustentados en datos estadísticos y demográficos, tendencias y proyecciones en crecimientos en la categoría de alimentos listos para consumir en las diferentes geografías, sin embargo, al ser supuestos cuentan con riesgos asociados los cuales se analizan en el siguiente cuadro:

Tabla 20. Supuestos y Riesgos

SUPUESTO	RIESGO
Los latinos en otros países extrañan las recetas típicas de sus países, pero no cuentan con el tiempo, los insumos o el conocimiento para hacerlas.	Las personas pueden mostrarse incrédulas ante la capacidad de que una marca logre entregar un producto congelado con el sabor de un plato recién hecho y la sazón latina.
Los consumidores van a valorar un producto que les aporte a tener una alimentación balanceada ya que cuenta con productos naturales.	Las personas pueden percibir como costoso el producto y preferir sustitutos al no comprender su valor agregado.

<p>La categoría de alimentos listos para consumir congelados es la que mayor crecimiento proyecta en la categoría de alimentos listos para consumir.</p>	<p>Es posible que las proyecciones esperadas no se cumplan y la categoría no se desarrolle a la velocidad que se espera.</p>
<p>El producir desde Colombia representa una mayor competitividad ante los mercados internacionales especialmente los dolarizados.</p>	<p>El desplazamiento logístico puede ser más demorado de lo esperado, pueden salir requerimientos aduaneros adicionales y pueden presentarse situaciones geopolíticas que impidan la exportación de algún producto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Estrategia de salida (si aplica)

Actualmente la compañía se encuentra enfocada en su plan de expansión y desarrollo que como se ha mencionado se están buscando inversionistas que acompañen el proyecto. Para el mediano y largo plazo, se han empezado a tener acercamientos con compañías de alimentos importantes en el país, donde los socios están abiertos a la posibilidad de inversión o incluso compra de la compañía.

11. Beneficios a la comunidad

MOIS es una compañía colombiana que adicional a su propuesta de valor hacia los consumidores busca entregar beneficios a la comunidad y a los diferentes actores relacionados en toda su cadena de valor:

11.1. Impacto en el desarrollo económico

MOIS actualmente cuenta con el apoyo de Man Power Group, una empresa especializada en los servicios de gestión humana que apoya la búsqueda, selección y desarrollo de personal, sin embargo, todos los empleados administrativos y de producción están y estarán contratados de manera directa con la compañía, donde se buscará siempre el pago de salarios justos en todos los niveles de la empresa.

En Colombia, según cifras del DANE en el 2021 de los 23.3 millones de mujeres que hay en el país, más de 12 millones son madres cabeza de familia donde muchas de ellas son víctimas del desempleo y la violencia de género. Es por esta razón que en MOIS se priorizará la contratación de mujeres que sean madres cabeza de familia.

En términos de la cadena de suministro se llevan a cabo uniones estratégicas con agricultores donde se garantiza un ingreso estable y se rompe la cadena de intermediación que actualmente existe, garantizando el pago a precios justos.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

Este proyecto estará enfocado en la exportación de producto terminado, no obstante, es una compañía que le apuesta al desarrollo del país a través de la generación de empleo a más de 60 personas en el primer año del proyecto y donde se buscará para el quinto año contar con un HeadCount de más de 400 personas. Dentro de la compañía se ha evidenciado que las personas mayores a 40 años son más estables en áreas de producción por lo cual se valoran en mayor proporción estas personas que en el mercado laboral pueden llegar a encontrar dificultades en términos de oferta.

De igual modo, a través de diferentes planes de acompañamiento se tiene como objetivo apoyar el desarrollo del campo, incentivando a los agricultores a tener mayor tecnología en sus procesos de producción. Se apoyará a través de alianzas con empresas como el Grupo Excala enfocadas en diseñar y fabricar soluciones agrícolas que aporten a la productividad de cultivos y eficiencias en costos de producción, así como WEST una compañía que trabaja de la mano con agricultores en el diagnóstico fitosanitario y nutricional, asegurando la sanidad, productividad y calidad de los cultivos a través de fertilizantes, microbicidas, coadyuvantes e insecticidas.

Con el fin de establecer negocios más estructurados, se realizan contratos con los agricultores, se exige la bancarización de estos y se brinda apoyo a través de capacitaciones financieras que les permitan tener acceso a créditos bancarios con entidades como el banco agrario.

11.3. Desarrollo humano

El desarrollo de los colaboradores es fundamental y entendiendo que es una empresa que proyecta crecimientos importantes en los próximos años, el HeadCount irá creciendo progresivamente, donde se priorizará el talento interno para cubrir las vacantes que salgan. Es por esta razón que actualmente se cuenta con convenios con el Colegio Mayor, donde los empleados pueden acceder a beneficios de estudios apostándole a su desarrollo y crecimiento profesional.

12. Conclusiones

A lo largo de este proyecto se buscó determinar la viabilidad de exportación de los productos de la compañía MOIS a EE.UU, México, Chile y Panamá. Se logró identificar el potencial que existe en la categoría de alimentos listos para consumir congelados, que por una parte cuenta con un portafolio reducido especialmente en opciones latinas y por la otra cuenta con un importante crecimiento proyectado en las geografías en mención para los próximos 5 años.

Se logra concluir a través de los diferentes análisis de mercado, tendencias de consumo y análisis financiero que el proyecto es viable. A partir del tercer año, se cuenta con un EBITDA positivo, teniendo en consideración que en los primeros dos años el CAPEX y el OPEX se incrementan de manera sustancial debido a la necesidad que tiene la compañía en aumentar las capacidades productivas. Como consecuencia a esto, se define el capital requerido para la operación, correspondiente a una inversión de 4,2 millones de dólares para garantizar el ingreso a los diferentes países y alcanzar las ventas esperadas.

Lograr posicionar la compañía en mercados internacionales significa un aumento en el margen de los productos generando mayor rentabilidad para la compañía, debido a que el precio aceptado por distribuidores en otros países corresponde a 2.5 y 3 dólares mientras que en Colombia actualmente se llega al retail a 1,2 dólares.

13. Bibliografía

- Arias, A. (2019). *In&Out como herramienta de branding*. Obtenido de <https://expertosenmarca.com/inout-como-herramienta-de-branding/>
- Bain & Company. (2022). *Food Tech - Turning Promise into Opportunity*.
- Camara de Comercio de Medellín. (s.f.). Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/quiero-un-servicio-para-mi-empresa/consultoria/registro-de-marca>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Editorial Mc Graw Hill.
- DPO International. (s.f.). *Driving Factors of Ready-to-Eat Foods*. Obtenido de <https://dpointernational.com/wp-content/uploads/2022/02/Feb-2022-Driving-Factors-of-Ready-to-Eat-Foods.pdf>
- Jericó, & Pilar. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid.: Prentice Hall.
- Kennedy, W. (2006). *So What? who Cares? why You?* Ottawa, Canadá: Wendykennedy.
- Kotler , P., & Gertner, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Méxio: Pearson.

LAROUSSE COCINA. (s.f.). *Diccionario gastronómico*. Obtenido de

<https://laroussecocina.mx/palabra/ultracongelacion/>

Madie, D. (2019). *Growth Wheel Tool Kit*. Copenhagen.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es el VUCE?:

<https://www.vuce.gov.co/vuce/que-es-la->

[vuce#:~:text=La%20Ventanilla%20%C3%9Anica%20de%20Comercio,Turismo%2C%20con%20el%20fin%20de](https://www.vuce.gov.co/vuce/que-es-la-vuce#:~:text=La%20Ventanilla%20%C3%9Anica%20de%20Comercio,Turismo%2C%20con%20el%20fin%20de)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-0539-de-2014.pdf>

Monash University. (s.f.). *Marketing Dictionary*. Obtenido de

<https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/m/megatrend>

Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2018). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. Londres: SAGE.

NIQ. (Octubre de 2018). *Comida saludable: Todo está servido para crecer*. Obtenido de

<https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

- Procolombia. (2018). *Programa de Formación Exportadora*. Obtenido de <https://www.grupocoex.co/wp-content/uploads/2019/03/Tramites-de-exportacion-1-Marzo-de-2018-.pdf>
- Procolombia. (s.f.). *Registro como Exportador: RUT ante la DIAN*. Obtenido de Registro como Exportador: RUT ante la DIAN: <https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/registro-como-exportador-rut-ante-la-dian>
- Reichheld, F. F. (Diciembre de 2003). *El número único que necesita para crecer*. Obtenido de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow?language=es>
- Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.
- Unilever Food Solutions. (2022). *Las 6 ventajas de la ultracongelación de alimentos para tu restaurante*. Obtenido de Las 6 ventajas de la ultracongelación de alimentos para tu restaurante: <https://www.unileverfoodsolutions.com.mx/tendencias/tecnicas-culinarias/6-ventajas-ultracongelacion-alimentos-gastronomico.html>
- Women´s Health. (Noviembre de 2019). *Los 8 hábitos alimenticios de los millennial. ¿Te identificas con ellos?* Obtenido de <https://www.womenshealthmag.com/es/nutricion-dietetica/a29783323/8-habitos-alimenticios-millennial/>
- Zona Franca de Rionegro. (s.f.). *Beneficios que encontraras dentro de la Zona Franca*. Obtenido de <https://www.zonafrancarionegro.com/beneficios>

Anexos

Anexo 1. Partida Arancelaria

FICHA DE CLASIFICACION

NOMBRE PRODUCTO	AJIACO CONGELADO
DESCRIPCION PRODUCTO	SOPA OBTENIDA POR LA MEZCLA Y COCCIÓN DE INGREDIENTES TALES COMO, POLLO, VEGETALES, TUBÉRCULOS Y ESPECIAS. LA CUAL ES SOMETIDA A UN POSTERIOR PROCESO DE ULTRACONGELACIÓN.
TIPO DE PRODUCTO	ALIMENTO
PARTIDA ARANCELARIA	2104.10.20.00.00
TEXTO DE PARTIDA	Sopas, potajes o caldos, preparados
GRAVAMEN GENERAL	15%
IVA	19%
REQUISITOS IMPORTACION	Requiere Registro Sanitario cuando sean importados en presentaciones comerciales listas para su consumo, excepto cuando sean importados sin marca para el sector gastronómico o como materia prima destinada a la industria de alimentos de consumo humano
REQUISITOS EXPORTACION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) para exportación ➤ Requisitos sanitarios de alimentos y materias primas de alimentos ➤ Los que correspondan según país de destino

Anexo 2. Certificado de Venta Libre



Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA
Ministerio de Salud
Republica de Colombia

CERTIFICADO DE VENTA LIBRE No. 2023009945

EL(LA) SUSCRITO(A) DIRECTOR TECNICO DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS - INVIMA

A ESTE PRODUCTO SE LE AUTORIZO DESDE EL PUNTO DE VISTA SANITARIO, LA LIBRE COMERCIALIZACION PARA SU CONSUMO EN EL TERRITORIO NACIONAL SIN RESTRICCIONES TECNICO-LEGALES

EXPEDIENTE: 20251291 RADICACION: 20231083591 FECHA: 2023/04/03

REGISTRO No.: RSA-0024927-2023

VENCIMIENTO: 2028/03/24

ESTADO: Vigente

MODALIDAD: FABRICAR Y VENDER

PRODUCTO: FRIJOL CARGAMANTO CON CARNE DESMECHADA, LENTEJAS, FRIJOL VERDE CON CARNE CHILI, AJIACO SANTAFERENO, MONDONGO, SANCOCHO DE RES/CERDO, MEXICANA CON POLLO, CREMA DE MAIZ, CREMA DE CHAMPIÑONES, EL AJIACO, SANCOCHO DE POLLO, LOS FRIJOLES, EL MONDONGO, SOPA DE PESCADO, MUTE SANTANDEREANO, SOPA DE AJIACO, FRIJOLES RANCHEROS, CREMA DE ZANAHORIA,

MARCAS: CAZUELITAS EN CASA, ESTÁ SERVIDO, RANCHERITO, BON MENÚ, FROUPP, MOIS.,

TITULARES: MOIS S.A.S. con domicilio en MEDELLIN - ANTIOQUIA,

FABRICANTE(S): MOIS S.A.S. con domicilio en MEDELLIN - ANTIOQUIA,

ACONDICIONADOR (ES):

DESTINO:

La impresión en soporte cartular (papel) es una reproducción del documento original que se encuentra en formato electrónico firmado digitalmente, cuya representación digital goza de plena autenticidad, integridad y no repudio, en cumplimiento de la ley 527 de 1999 (Artículos 6 a 13 y 28) y de la ley 962 de 2005 (Artículo 6)

Esta certificación es valida únicamente en su original y por el termino de la vigencia del registro sanitario, la información contenida en el mismo perderá validez si el registro sanitario sufre alguna modificación que haga que esta no sea compatible con lo amparado por el registro sanitario.

Esta certificación se expide a solicitud del interesado el día 3 de Abril de 2023

Para todos los efectos legales, es responsabilidad absoluta del titular del registro sanitario el suministro y divulgación de la información que contiene este certificado.

NOTA: La información consignada es fiel copia de la inscrita en la Base de Datos de Registros Sanitarios del INVIMA a la fecha de su expedición. El documento electrónico se puede consultar en la dirección <http://www.invima.gov.co>

Este espacio, hasta la firma se considera en blanco.

Firma válida

Firmado digitalmente por
CARLOS ALBERTO ROBLES COCUYAME
R0BLES COCUYAME
Fecha: 2023/04/03
16:45:10
Razón: In
Localización: BOGOTÁ D.C.,
Colombia

CARLOS ALBERTO ROBLES COCUYAME
DIRECTOR TECNICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Carrera 10 # 64 - 28 PBX: 2948700 Pagina Web <http://www.invima.gov.co>

Anexo 3. Apostille Certificado de Venta Libre


Libertad y Orden

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
APOSTILLE
(Convention de La Haye du 5 Octobre 1961)

Pais: REPUBLICA DE COLOMBIA
(Country: - Pays:)

El presente documento público
(This public document - Le présent acte public)

Ha sido firmado por: ROBLES COCUYAME CARLOS ALBERTO
(Has been signed by: A été signé par:)

Actuando en calidad de: DIRECTOR TECNICO
(Acting in the capacity of: Agissant en qualité de:)

Lleva el sello/estampilla de: INVIMA
(Bears the seal/stamp of: Est revêtu du sceau de/timbre de:)

Certificado
(Certified - Attesté)

En: BOGOTA - EN LÍNEA
(At: - A:)

El: 4/4/2023 8:05:26 a. m.
(On: - Le:)

Por: Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia - APOSTILLA / LEGALIZACIÓN
(By: The Ministry of Foreign Affairs of Colombia - Par: Ministère des Affaires Étrangères de la Colombie)

No.: A2XEE85281681
(Under Number: - Sous le numéro:)

Firmado Digitalmente por: (Digitally Signed by:)
Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia
SHIRLEY KATHERINE SUAREZ GAITAN
Reason: DOCUMENT AUTHENTICITY
BOGOTA - COLOMBIA



Firma: (Signature:)

Nombre del Titular: MOIS S.A.S.
(Name of the holder of document: Nom du titulaire:)

Tipo de documento: CERTIFICADO DE VENTA LIBRE
(Type of document: - Type du document:)

070040009817959

2023009945 Expedido (mm/dd/aaaa): 04/03/2023

El Ministerio Relaciones Exteriores no asume responsabilidad por el contenido del documento apostillado.
La apostilla certifica la firma y la calidad en que el signatario del documento haya actuado y es exenta de toda certificación. Convenio de La Haya, artículo 5.

La autenticidad de esta apostilla puede ser verificada en el Registro Electrónico que se encuentra en la siguiente página web:

The authenticity of this Apostille may be verified by accessing the e-Register on the following web site:

L'authenticité de cette Apostille peut être vérifiée en accédant l'e-Registre sur le site web suivant:

www.cancilleria.gov.co/apostilla



Anexo 4. Registros – Panamá



MINISTERIO
DE SALUD

**REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA**

CERTIFICA:

**QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:**

A 179414

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITAS EN CASA AJIACO SANTA FERREÑO INGREDIENTES NATURALES

ARANCEL: 2104.

**DESCRIPCIÓN Preparaciones para sopas, potajes o caldos; sopas, potaje o caldos, preparados preparaciones
ARANCELARIA: alimenticias compuestas homogenizadas. Aplica El Resuelto AUPSA-DINAN-Correspondiente.**

TIPO DE PRODUCTO: PRE-ENVASADO

**FABRICANTE/ DISTRIBUIDOR / MOIS S.A.S
ENVASADOR:**

PAIS DE ORIGEN: COLOMBIA

PROVINCIA/ESTADO: MEDELLIN

PLANTA: SP SN

IMPORTADOR O SOLICITANTE: RIBA SMITH, S.A.

FECHA DE INICIO DEL TRAMITE: martes, 9 de agosto de 2022

FECHA DE INSCRIPCIÓN DEL REGISTRO: miércoles, 10 de agosto de 2022

FECHA DE VENCIMIENTO DEL REGISTRO: viernes, 10 de agosto de 2029

NOTA:

*La Dirección Nacional de Control de Alimentos y
Vigilancia Veterinarias, se reserva el derecho de aplicar
las normas establecidas.*

*Esta certificación no es una autorización para importación,
comercialización o distribución de alimentos.*

Fundamento legal: LEY 66 DEL 10 DE NOVIEMBRE DE 1947

LEY 206 DE 3 MARZO DE 2021

IDENTIFICADOR




REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO
DE SALUD

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA

CERTIFICA:
QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:
A 179763

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITAS EN CASA CREMA DE MAIZ INGREDIENTES NATURALES


REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO
DE SALUD

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA

CERTIFICA:
QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:
A 181510

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITAS EN CASA MEXICANA CON POLLO INGREDIENTES NATURALES


REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO
DE SALUD

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA

CERTIFICA:
QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:
A 181514

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITA EN CASA CREMA DE CHAMPIÑONES INGREDIENTES NATURALES


REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO
DE SALUD

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA

CERTIFICA:
QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:
A 181597

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITAS EN CASA FRUJES CARGAMANTO CON CARNE DESMECHADA


REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO
DE SALUD

REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA

CERTIFICA:
QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:
A 181599

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITAS EN CASA SANCOCHO


REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

MINISTERIO
DE SALUD


REPUBLICA DE PANAMA
MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE ALIMENTOS Y VIGILANCIA VETERINARIA

CERTIFICA:
QUE EL PRODUCTO ABAJO DESCRITO HA SIDO INSCRITO EN ESTA DIRECCIÓN
MEDIANTE REGISTRO No.:
A 181600

NOMBRE DEL ALIMENTO: CAZUELITAS EN CASA MONDONGO

Anexo 5. Ficha Técnica – Ajiaco

A continuación se presenta la ficha técnica del Ajiaco como ejemplo, sin embargo se cuenta con el registro actualizado de todos los productos:

	<p>FICHA TÉCNICA AJIACO SANTAFEREÑO</p>	<p>Actualización No Fecha de actualización: \$EULO</p>																								
<p>DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO</p>	<p>Ajiaco Santafereño</p>																									
<p>MARCA</p>	<p>Cazuelitas en casa</p>																									
<p>REGISTRO SANITARIO</p>	<p>RSA00</p>																									
<p>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</p>	<p>Sopa obtenida por la mezcla y cocción de ingredientes tales como, pollo, vegetales, tubérculos y especias la cual es sometida posteriormente a proceso de ultracongelación.</p>																									
<p>COMPOSICIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="737 1234 1089 1304">INSUMO</th> <th data-bbox="1094 1234 1247 1304">% DE PARTICIPACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="737 1310 1089 1352">Agua</td> <td data-bbox="1094 1310 1247 1352">47,85%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1358 1089 1400">Papa Criolla</td> <td data-bbox="1094 1358 1247 1400">15,38%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1407 1089 1449">Pechuga De Pollo</td> <td data-bbox="1094 1407 1247 1449">14,81%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1455 1089 1497">Papa Capira</td> <td data-bbox="1094 1455 1247 1497">9,11%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1503 1089 1545">Papa Nevada</td> <td data-bbox="1094 1503 1247 1545">7,63%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1551 1089 1593">Maíz</td> <td data-bbox="1094 1551 1247 1593">2,22%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1600 1089 1642">Caldo de gallina deshidratado</td> <td data-bbox="1094 1600 1247 1642">1,03%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1648 1089 1690">Cebolla</td> <td data-bbox="1094 1648 1247 1690">0,84%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1696 1089 1738">Guasca</td> <td data-bbox="1094 1696 1247 1738">0,68%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1745 1089 1787">Cilantro</td> <td data-bbox="1094 1745 1247 1787">0,30%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="737 1793 1089 1835">Ajo</td> <td data-bbox="1094 1793 1247 1835">0,15%</td> </tr> </tbody> </table>		INSUMO	% DE PARTICIPACION	Agua	47,85%	Papa Criolla	15,38%	Pechuga De Pollo	14,81%	Papa Capira	9,11%	Papa Nevada	7,63%	Maíz	2,22%	Caldo de gallina deshidratado	1,03%	Cebolla	0,84%	Guasca	0,68%	Cilantro	0,30%	Ajo	0,15%
INSUMO	% DE PARTICIPACION																									
Agua	47,85%																									
Papa Criolla	15,38%																									
Pechuga De Pollo	14,81%																									
Papa Capira	9,11%																									
Papa Nevada	7,63%																									
Maíz	2,22%																									
Caldo de gallina deshidratado	1,03%																									
Cebolla	0,84%																									
Guasca	0,68%																									
Cilantro	0,30%																									
Ajo	0,15%																									




	<p>Contiene: gluten, apio y soya</p>	<p>100,00%</p>
--	--------------------------------------	----------------

<p>REQUISITO FISICOQUIMICO Y MICROBIOLOGICO</p>	<p>Fisicoquímicos</p>		
	<p>Proteína Grasa Carbohidratos totales Calorías Ceniza Humedad</p>	<p>% m/m % m/m % m/m kcal/100g % m/m % m/m</p>	<p>4,837 1.9 6.81 63.5 1.06 85,41</p>
	<p>Microbiológicos</p>		
	<p>NMP Coliformes Totales (UFC/g): <3 NMP Coliformes Fecales (UFC/g): < 3 Recuento de microorganismos mesofilos aerobios: 10.000 Detección de Salmonella sp (25g) : Ausente/25gr Recuento de staphylococcus aureus C.P: <100</p>		

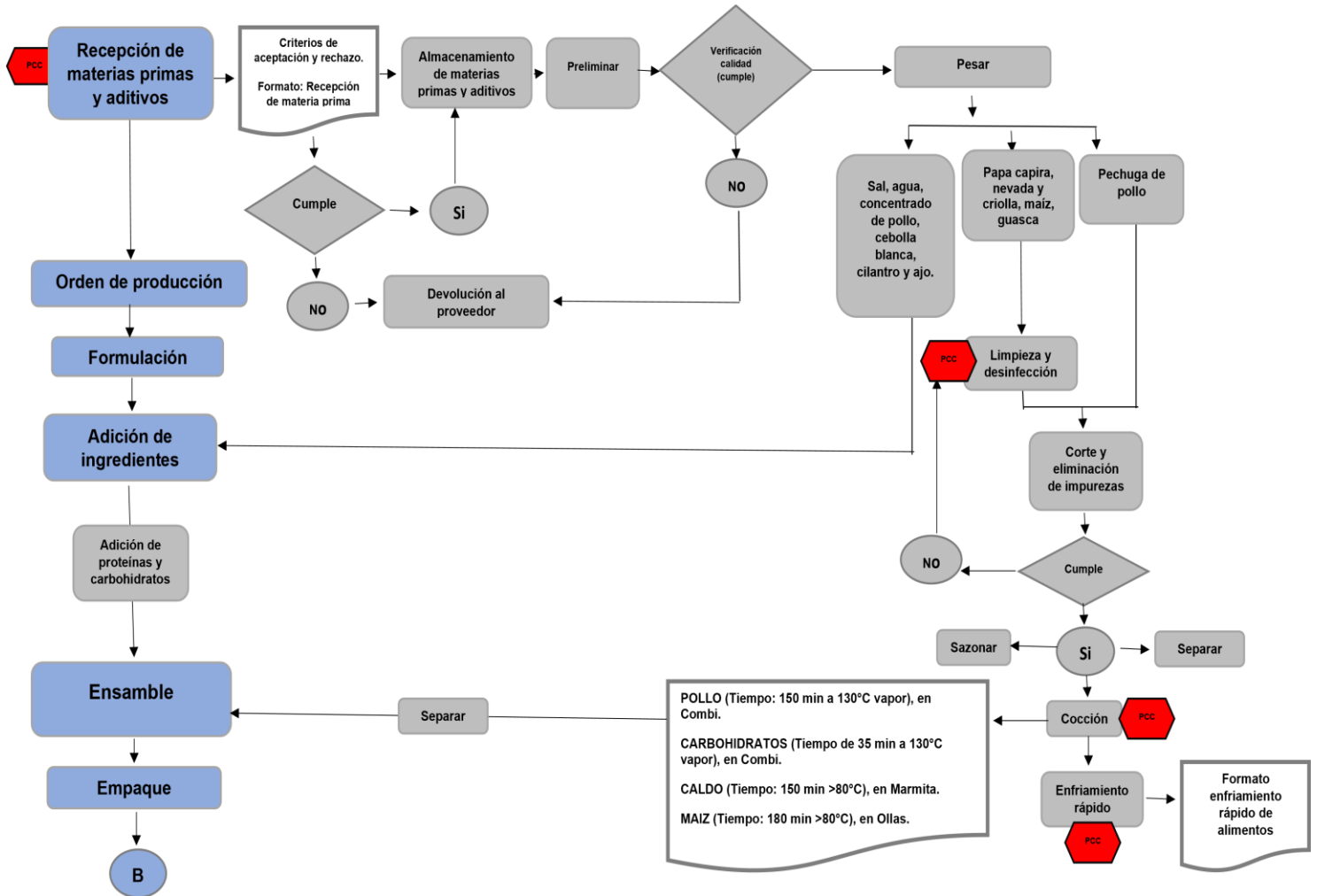
<p>CARACTERÍSTICAS SENSORIALES</p>	<p>Color: Amarillo claro Olor: Característico Sabor: Característico Consistencia: líquida con partículas en su interior de tamaños entre 1 a 1.5 cm.</p>												
<p>INFORMACION NUTRICIONAL</p>	<p>Tamaño de la porción: 200 ml Porciones por envase: 2</p> <p>Información Nutricional para 2 porciones:</p> <table data-bbox="527 840 1096 1071"> <tr> <td>Calorías:260kcal</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">% Valor Diario*</td> </tr> <tr> <td>Grasas Totales (8g)</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Proteínas (20g)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fibra Dietaria (0g)</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos Totales (28g)</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> </table>	Calorías:260kcal			% Valor Diario*	Grasas Totales (8g)	10	Proteínas (20g)		Fibra Dietaria (0g)	0	Carbohidratos Totales (28g)	10
Calorías:260kcal													
	% Valor Diario*												
Grasas Totales (8g)	10												
Proteínas (20g)													
Fibra Dietaria (0g)	0												
Carbohidratos Totales (28g)	10												
<p>FORMA DE CONSUMO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elija una olla con capacidad suficiente para sumergir el producto en su empaque. 2. Llene la olla de agua y póngala a hervir. 3. Introduzca el producto sellado cuando el agua este hirviendo. 4. Déjelo hervir entre 20 y 25 minutos. 5. Con cuidado, disponga el empaque verticalmente, retire del agua y corte el extremo superior. 6. Cuidadosamente, sirva el producto en un recipiente. Este estará listo para ser consumido. 												

<p>CARACTERÍSTICAS CONFERIDAS CON EL PROCESO PRODUCTIVO</p>	<p>Este producto es sometido a un proceso de cocción, llevando el producto a temperaturas superiores de los 72°C garantizando así la inocuidad de este, posteriormente se realiza un choque térmico para ser llevado a ultracongelación la cual consiste en una congelación en tiempo muy rápido (120 minutos como máximo), a una temperatura muy baja (inferior a -40 ° Centígrados), esto permite conservar al máximo la estructura física del producto. Es un proceso que sufre un enfriamiento brusco para alcanzar rápidamente la temperatura de máxima cristalización en un tiempo no superior a dos horas. El proceso se completa una vez lograda la estabilización térmica del alimento a -18 °C o inferior.</p>
<p>EMPAQUE Y PRESENTACIÓN</p>	<p>Empacado en bolsa Plana, pet / Bopa / CPP 105 micras.</p> <p>Presentaciones: Bolsa por: 400 gr</p>
<p>VIDA ÚTIL</p>	<p>6 meses</p>
<p>SISTEMA DE CONSERVACIÓN</p>	<p>En congelación de -7° a -18° C.</p>
<p>INSTRUCCIONES DE LA ETIQUETA</p>	<p>Consérvese congelado</p>
<p>SISTEMA DE LOTE</p>	<p>Ejemplo.</p> <p>Lote: 0003 - 1 Explicación Lote:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dígito 1 – “0”: Equivale al año 0, esto es el año 2018, el año en que inició la compañía MOIS S.A.S. • Dígito 2 al 4 – “003”: Equivale al día 003 del año juliano, corresponde a una fabricación el 3 de enero del año 2018. • Dígito 5 – “1 (después del guion)”: Éste numero se asigna cuando en un mismo día se producen varios productos o sabores. No aplica cuando se produce un solo sabor/producto para un día particular.

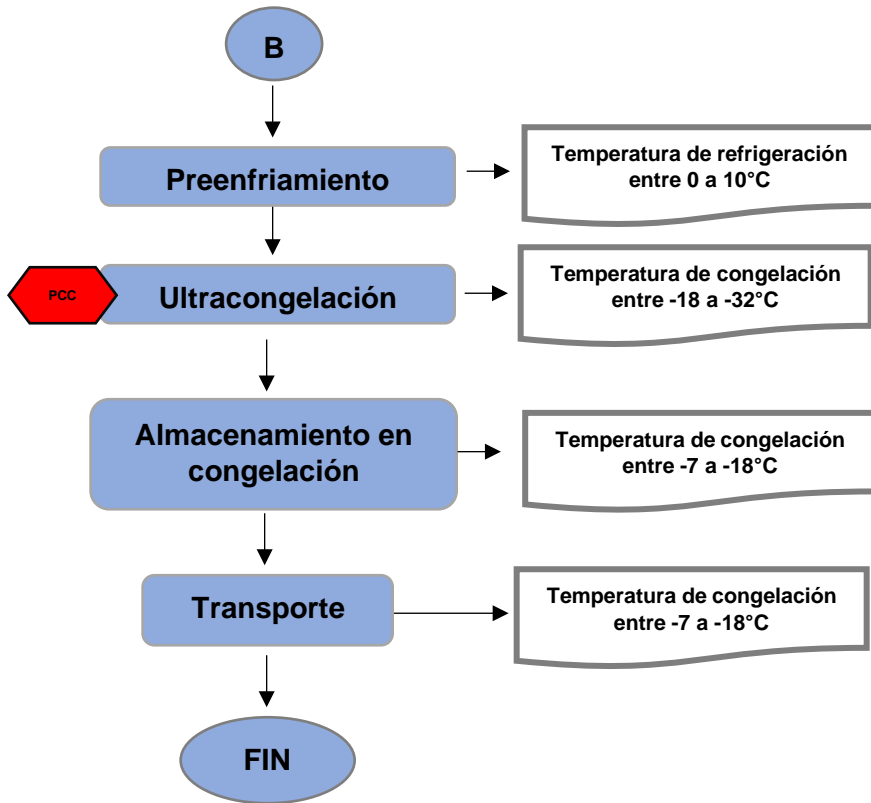
<p>CRITERIOS DE ACEPTACION</p>	<p>Producto envasado con excelentes características de apariencia externa, rotulado e identificado, aseado y conservado en congelación de -7° a -18° C, conservando la cadena de frio desde su elaboración hasta su consumo final, siendo optimo sus características de sabor, olor y color propias del producto.</p>
<p>CRITERIOS DE RECHAZO</p>	<p>Producto sucio, sin rotulo, sin lote ni fecha de vencimiento, envase inflado, mal sellado, peso inferior al especificado, no estar congelado, producto caducado por fecha de vencimiento, deterioro en los aspectos sensoriales que caracterizan al producto.</p>
<p>FOTO DEL PRODUCTO</p>	

<p>TABLA NUTRICIONAL</p>	 <p>Información Nutricional Tamaño por porción 1 (200ml) Porciones por envase: 2</p> <p>Cantidad por porción Calorías 130</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>% Valor Diario*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grasa Total 4g</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Grasa Saturada 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Grasa Trans 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Colesterol 25mg</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sodio 650mg</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Carbhidrato 14g</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Fibra Dietaria 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Azúcares 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Azúcares añadidos 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Proteína 10g</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Vitamina D 0mcg</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Hierro 3,1mg</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Potasio 453mg</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Calcio 26mg</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>*El % Valor Diario le dice cuántos nutrientes hay en una porción del alimento servido. Se utilizan 2000 calorías al día por consejos generales de nutrición. *Contiene: Gluten, apio, soya.</small></p>		% Valor Diario*	Grasa Total 4g	8%	Grasa Saturada 0g	0%	Grasa Trans 0g	0%	Colesterol 25mg	5%	Sodio 650mg	28%	Carbhidrato 14g	5%	Fibra Dietaria 0g	0%	Azúcares 0g	0%	Azúcares añadidos 0g	0%	Proteína 10g	20%	Vitamina D 0mcg	0%	Hierro 3,1mg	17%	Potasio 453mg	10%	Calcio 26mg	2%
	% Valor Diario*																														
Grasa Total 4g	8%																														
Grasa Saturada 0g	0%																														
Grasa Trans 0g	0%																														
Colesterol 25mg	5%																														
Sodio 650mg	28%																														
Carbhidrato 14g	5%																														
Fibra Dietaria 0g	0%																														
Azúcares 0g	0%																														
Azúcares añadidos 0g	0%																														
Proteína 10g	20%																														
Vitamina D 0mcg	0%																														
Hierro 3,1mg	17%																														
Potasio 453mg	10%																														
Calcio 26mg	2%																														
<p>Elabora: Valentina Cardona M. Ingeniera de Alimentos</p>																															
<p>Aprueba: Alejandro Diaz M. Gerente general.</p>																															

Flujograma de Procesos Productivos Ajiaco Santaferense

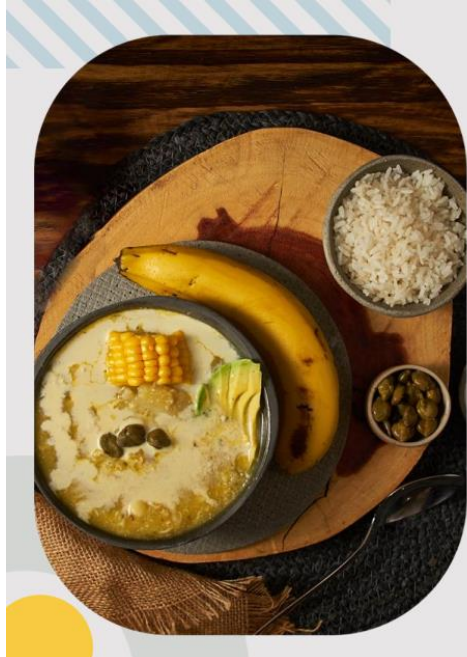


Flujo de Procesos Productivos Ajiaco Santaferño



Anexo 6. Validación del mercado – Portafolio





Ajiaco

Nuestro ajiaco santafereño está elaborado a base de varios tipos de papa, pechuga de pollo, mazorca, cebolla, guascas y cilantro. Un clásico de la cocina tradicional colombiana, con todo el sabor de nuestra tierra.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONÓMICAS



Mondongo

Una deliciosa receta típica colombiana elaborada con: mondongo, papa nevada, papa criolla, papa capira, carne de cerdo, arveja, cebolla blanca, ajo, mostaza, pimentón, cebolla junca, achiote y cilantro.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONÓMICAS



Sancocho

Al ser uno de los platos más populares de nuestra gastronomía, Cazuelitas decidió preparar el sancocho de carne de una forma tradicional, hecha con una cocción lenta, con los ingredientes más deliciosos: carne de res, costilla de cerdo, papa capira, yuca, papa criolla, plátano verde, cebolla blanca, cilantro y ajo.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONÓMICAS



Mexicana con Pollo

Elaborada con tomates maduros, cebollas frescas, especias naturales como el tomillo, comino y laurel, pollo de alta calidad y el encanto de la pimienta. Su sabor conquistará tu paladar.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONÓMICAS



Frijoles cargamanto

Receta tradicional colombiana hecha con frijoles de la mejor calidad. Incluye carne de res desmechada y maíz que le dan un toque diferencial.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONÓMICAS



Crema de maíz

Una crema ligera con textura suave en cada bocado está elaborada con maíz tierno.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONÓMICAS



Crema de champiñones

Hecha a partir de champiñones sazonados con lo mejor de la cebolla y el ajo natural. Es cremosa e ideal para entradas o cenas ligeras.



MOIS
SOLUCIONES GASTRONOMICAS

Anexo 7. Estado de Resultados

Estado de Resultados (PyG)											
Valores (Miles USD)											
Cuenta	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
	Total Año 1	%	Total Año 2	%	Total Año 3	%	Total Año 4	%	Total Año 5	%	
Ingreso Bruto (Lista)	\$ 2,626	101%	\$ 6,989	101%	\$ 19,921	101%	\$ 30,068	101%	\$ 44,404	101%	
Descuentos	\$ 26	1%	\$ 70	1%	\$ 199	1%	\$ 301	1%	\$ 444	1%	
Ingreso Neto	\$ 2,600	100%	\$ 6,919	100%	\$ 19,722	100%	\$ 29,767	100%	\$ 43,960	100%	
CMV	\$ 1,933	74%	\$ 4,327	63%	\$ 11,288	57%	\$ 16,491	55%	\$ 23,783	54%	
MOD	\$ 402	15%	\$ 778	11%	\$ 1,778	9%	\$ 2,484	8%	\$ 3,397	8%	
Material Directo	\$ 982	38%	\$ 2,543	37%	\$ 7,042	36%	\$ 10,558	35%	\$ 15,538	35%	
CIF	\$ 549	21%	\$ 1,006	15%	\$ 2,469	13%	\$ 3,449	12%	\$ 4,848	11%	
Arrendamientos	\$ 215	8%	\$ 226	3%	\$ 441	2%	\$ 463	2%	\$ 486	1%	
Depreciaciones	\$ 29	1%	\$ 78	1%	\$ 221	1%	\$ 334	1%	\$ 493	1%	
Diversos	\$ 42	2%	\$ 112	2%	\$ 307	2%	\$ 460	2%	\$ 676	2%	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 26	1%	\$ 68	1%	\$ 195	1%	\$ 294	1%	\$ 434	1%	
Servicios	\$ 136	5%	\$ 342	5%	\$ 913	5%	\$ 1,379	5%	\$ 2,061	5%	
Gastos Legales	\$ 5	0%	\$ 5	0%	\$ 5	0%	\$ 5	0%	\$ 5	0%	
Adecuación e Instalación	\$ 45	2%	\$ 45	1%	\$ 83	0%	\$ 83	0%	\$ 83	0%	
Productos Utilizados como Costo	\$ 20	1%	\$ 50	1%	\$ 122	1%	\$ 179	1%	\$ 259	1%	
Utilidad Bruta	\$ 667	26%	\$ 2,592	37%	\$ 8,433	43%	\$ 13,276	45%	\$ 20,177	46%	
Gastos Administrativos	\$ 629	24%	\$ 745	11%	\$ 992	5%	\$ 1,281	4%	\$ 1,556	4%	
Adecuación e Instalación	\$ 1	0%	\$ 2	0%	\$ 5	0%	\$ 7	0%	\$ 10	0%	
Diversos	\$ 8	0%	\$ 20	0%	\$ 58	0%	\$ 87	0%	\$ 129	0%	
Personal Administrativo	\$ 520	20%	\$ 581	8%	\$ 658	3%	\$ 822	3%	\$ 922	2%	
Gastos Legales	\$ 9	0%	\$ 0	0%	\$ 1	0%	\$ 1	0%	\$ 1	0%	
Honorarios	\$ 39	2%	\$ 50	1%	\$ 61	0%	\$ 61	0%	\$ 61	0%	
Depreciaciones	\$ 2	0%	\$ 5	0%	\$ 15	0%	\$ 23	0%	\$ 34	0%	
Gastos de Viaje	\$ 1	0%	\$ 2	0%	\$ 6	0%	\$ 8	0%	\$ 12	0%	
Impuestos	\$ 0	0%	\$ 1	0%	\$ 2	0%	\$ 3	0%	\$ 4	0%	
Arrendamientos	\$ 2	0%	\$ 5	0%	\$ 14	0%	\$ 21	0%	\$ 31	0%	
Seguros	\$ 4	0%	\$ 11	0%	\$ 32	0%	\$ 48	0%	\$ 71	0%	
Servicios	\$ 43	2%	\$ 68	1%	\$ 141	1%	\$ 199	1%	\$ 281	1%	
Gastos Ventas	\$ 841	32%	\$ 1,929	28%	\$ 5,183	26%	\$ 7,918	27%	\$ 11,768	27%	
Arrendamientos	\$ 14	1%	\$ 38	1%	\$ 110	1%	\$ 165	1%	\$ 244	1%	
Diversos	\$ 53	2%	\$ 58	1%	\$ 225	1%	\$ 236	1%	\$ 252	1%	
Personal Ventas	\$ 171	7%	\$ 230	3%	\$ 337	2%	\$ 539	2%	\$ 750	2%	
Impuestos	\$ 6	0%	\$ 16	0%	\$ 46	0%	\$ 70	0%	\$ 103	0%	
Servicios	\$ 533	20%	\$ 1,358	20%	\$ 3,818	19%	\$ 5,900	20%	\$ 8,956	20%	
PAC / Comisiones	\$ 61	2%	\$ 223	3%	\$ 630	3%	\$ 982	3%	\$ 1,426	3%	
Gastos de Viaje	\$ 2	0%	\$ 6	0%	\$ 17	0%	\$ 25	0%	\$ 37	0%	
EBITDA	-\$ 774	-30%	-\$ 4	0%	\$ 2,479	13%	\$ 4,411	15%	\$ 7,346	17%	
Depreciaciones	\$ 29	1%	\$ 78	1%	\$ 221	1%	\$ 334	1%	\$ 493	1%	
Intereses/Amortizaciones	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	
Utilidad Operacional	-\$ 803	-31%	-\$ 82	-1%	\$ 2,258	11%	\$ 4,078	14%	\$ 6,853	16%	
Ingresos No Operacionales	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	
Gastos No Operacionales	\$ 58	2%	\$ 156	2%	\$ 444	2%	\$ 670	2%	\$ 989	2%	
Financieros	\$ 56	2%	\$ 150	2%	\$ 427	2%	\$ 644	2%	\$ 952	2%	
Extraordinarios	\$ 2	0%	\$ 6	0%	\$ 17	0%	\$ 25	0%	\$ 37	0%	
Utilidad No Operacional	-\$ 861	-33%	-\$ 238	-3%	\$ 1,814	9%	\$ 3,408	11%	\$ 5,864	13%	
Provisión de Renta	\$ -	0%	\$ 56	1%	\$ 588	3%	\$ 1,040	3%	\$ 1,759	4%	
Utilidad Neta	-\$ 861	-33%	-\$ 293	-4%	\$ 1,226	6%	\$ 2,368	8%	\$ 4,105	9%	

Anexo 8. Análisis Flujo de Caja

Discounted Cash Flow Analysis

Valores (Miles USD)					
Cuenta	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
(+) EBITDA	-\$ 773.72	-\$ 4.45	\$ 2,479.28	\$ 4,411.34	\$ 7,346.00
(-) Impuesto de Renta	\$ -	-\$ 55.54	-\$ 588.35	-\$ 1,039.96	-\$ 1,759.24
Flujo de Caja Bruto	-\$ 773.72	-\$ 60.00	\$ 1,890.93	\$ 3,371.38	\$ 5,586.77
(-) Delta WC (VAR. Cap Trabajo)	-\$ 85.39	-\$ 292.29	-\$ 860.68	-\$ 601.40	-\$ 474.09
Flujo de Caja despues de Operar	-\$ 859.11	-\$ 352.29	\$ 1,030.25	\$ 2,769.98	\$ 5,112.68
(-) CAPEX	-\$ 2,290.55	-\$ 161.46	-\$ 105.81	-\$ 1,142.00	-\$ 1,361.29
Flujo de Caja sin Apalancamiento	-\$ 3,149.66	-\$ 513.75	\$ 924.44	\$ 1,627.97	\$ 3,751.39

Año 5 Valor Multiplo del EBITDA

8.0x	8.5x	9.0x	9.5x	10.0x
------	------	------	------	-------

Valor Terminal Implicado

\$58,768	\$62,441	\$66,114	\$69,787	\$73,460
----------	----------	----------	----------	----------

PV of Free Cash Flow from Operations	\$146	\$146	\$146	\$146	\$146
Plus: PV of Terminal Multiple	27,532	29,253	30,973	32,694	34,415

WACC:	16.4%	Enterprise Value	\$27,678	\$29,399	\$31,119	\$32,840	\$34,561
--------------	--------------	-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

WACC	Valor Compañía 2023				
	8.0x	8.5x	9.0x	9.5x	10.0x
15.4%	\$35,751	\$38,143	\$40,534	\$42,926	\$45,317
15.9%	\$35,265	\$37,626	\$39,987	\$42,348	\$44,708
16.4%	\$34,788	\$37,118	\$39,449	\$41,779	\$44,110
16.9%	\$34,319	\$36,619	\$38,920	\$41,221	\$43,521
17.4%	\$33,858	\$36,129	\$38,400	\$40,672	\$42,943

Cost of Capital Calculations	
Tax Rate	30.0%
Debt Ratio	7.3%
Beta	0.93
Cost of Equity	17.0%
Cost of Debt	12.0%
After-tax cost of debt	8.4%
WACC	16.4%

Money to be issued
\$ 4,000
10%

Calculations:

3,9 M INVESTMENT NEXT ROUND APROXIMATE 7M.
HURDLE RATE 10%
IRR 40%