UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.

PROYECTO MANÁ.

TRABAJO DE GRADO EN EMPRENDIMIENTO.

JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO.

BOGOTA D.C.

2020.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.

PROYECTO MANÁ.

TRABAJO DE GRADO EN EMPRENDIMIENTO.

JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO.

ANDREA AVILA TINOCO.

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

BOGOTA D.C.

2020.

Tabla de contenido.

Resumen ejecutivo. 9

Palabras Claves: 10

Abstract. 11

Keywords: 12

1. Introducción. 13

2. Presentación de la empresa. 16

2.1. Datos generales de la empresa. 16

2.2. Antecedentes del proyecto. 17

2.3. Objetivos y cronograma. 18

2.3.1. Objetivo general. 19

2.3.2. Objetivos específicos. 19

2.3.3. Largo plazo. 20

2.3.4. Mediano plazo. 20

3. Concepto de negocio. 23

3.1. Propuesta de valor. 23

3.2. Modelo de negocio. 23

3.3. Orientación estratégica. 24

3.3.1. Misión. 24

3.3.2. Visión. 25

3.3.3. Filosofía orientadora. 25

4. Producto o servicio. 26

5. Análisis del mercado. 28

5.1. Descripción del entorno de negocios. 28

5.1.1. Análisis PEST. 28

5.1.1.1. Factores políticos. 28

5.1.1.2. Factores económicos. 30

5.1.1.3. Factores sociales. 31

5.1.1.4. Factores tecnológicos. 32

5.2. Descripción del mercado. 33

5.2.1. Segmento objetivo. 33

5.2.2. Necesidades. 34

5.3. Tamaño del mercado. 35

5.4. Segmentación del mercado. 39

5.4.1. Consumo de los colombianos por fuera del hogar 41

5.4.2. Segmentación de restaurantes (Bogotá) 42

5.4.3. Mercado potencial. 43

5.5. Análisis de la competencia. 45

5.6. Análisis D.O.F.A. 49

6. Estrategia de mercadeo. 52

6.1. Mezcla de mercadeo. 52
6.1.1. Producto. 52
6.1.2. Precio. 54
6.1.3. Distribución. 55
6.1.4. Comunicación. 57
6.2. Presupuesto de mercadeo. 58
6.3. Objetivos comerciales. 59
6.3.1. Objetivos internos. 59
6.3.2. Objetivos externos. 59
6.3.3. Objetivos de dirección. 60
6.3.4. Objetivos de rendimiento. 60
6.4. Estimados en ventas. 60
7. Estrategia operativa. 65
7.1. Descripción técnica de productos y/o servicios. 65
7.2. Localización y tamaño de la empresa. 68
7.3. Procesos. 69
7.3.1. Producto. 69
7.4. Distribución de la planta. 73
7.5. Identificación de necesidad de maquinaria y equipo. 74
7.6. Programa de producción. 75

7.7. Plan de compra e inventarios. 77

7.8. Gestión de calidad. 78

7.9. Gestión en el medio ambiente. 80

7.9.1. Políticas medio ambientales. 80

8. Estrategia administrativa. 82

8.1. Estructuración organizacional. 82

8.1.1. Áreas funcionales. 82

8.1.2. Diseño del organigrama y análisis de cargos. 84

8.1.3. Área administrativa. 84

8.1.4. Área de operaciones. 85

8.1.5. Área de mercadeo. 86

8.2. Estructura de personal. 87

8.2.1. Política de contratación. 87

8.2.2. Política salarial. 89

9. Plan económico. 90

9.1. Plan de inversiones. 90

9.2. Estructura de costos. 91

9.3. Punto de equilibrio. 91

10. Plan financiero 92

10.1. Estado de resultados. 92

10.2. Balance. 93

10.3. Flujo neto de efectivo. 94

10.4. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión. 95

11. Aspectos de legalización y constitución. 96

11.1. “Estatutos de constitución de sociedad maná s.a.s.” 96

12. Referencias bibliográficas. 113

Índice de tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades 22

Tabla 2 Gama de productos 27

Tabla 3 Clasificación del sector de bebidas no alcohólicas 39

Tabla 4 Clasificación económica para Maná 40

Tabla 5 Tendencia de consumo en Colombia 42

Tabla 6 Composición de mercado objetivo 43

Tabla 7 Clasificación mercado objetivo 44

Tabla 8 Filtro de categorización 44

Tabla 9 Competencia del sector 47

Tabla 10 Fortalezas 50

Tabla 11 Debilidades 50

Tabla 12 Oportunidades 51

Tabla 13 Amenazas 52

Tabla 14 Costos según tamaño de bebida 55

Tabla 15 Presupuesto de mercadeo 58

Tabla 16 Capacidad de producción 61

Tabla 17 Distribución de la producción 61

Tabla 18 Venta de bebidas según tipo de restaurante 63

Tabla 19 Distribución de ventas 63

Tabla 20 Crecimiento porcentual 64

Tabla 21 Crecimiento mensual 64

Tabla 22 Crecimiento anual 64

Tabla 23 Disposición de los ingredientes de las bebidas. 67

Tabla 24 Necesidad de maquinaria y equipo. 74

Tabla 25 Nomina 90

Tabla 26 Planeación de la inversión 90

Tabla 27 Distribución de costos 91

Tabla 28 Punto de equilibrio 91

Tabla 29 Estado de resultados. 92

Tabla 30 Balance general. 93

Tabla 31 Flujo neto de efectivo. 94

Tabla 32 Indicadores financieros. 95

Tabla 33 Indicadores para recuperación de la inversión. 95

Índice de figuras.

Figura 1. Muestra de producto. Esta figura muestra la imagen de las bebidas una vez terminado el proceso. Fuente: elaboración propia. 27

Figura 2. Proceso de preparación. Esta figura muestra el proceso de preparación y entrega de las bebidas. 69

Figura 3. Distribución de la planta. Esta figura detalla la forma de repartir el espacio 74

Figura 4.Proceso de gestión de calidad. Esta figura muestra el proceso de gestión de calidad de la empresa..... 79

Figura 5. Organigrama. Esta figura muestra el orden jerárquico de la empresa. 86

Resumen ejecutivo.

El proyecto “MANÁ” está enfocado a incentivar en los ciudadanos hacia la adopción de una cultura alimenticia saludable, por medio de la incorporación de buenos hábitos alimenticios.

En Colombia es posible observar en el mercado que existen deficiencias en cuanto al consumo de alimentos que pretenden ser saludables con el cuerpo, y en el comportamiento de las personas al momento de tomar decisiones sobre el tipo de comida que ingieren, por ejemplo, las bebidas. Como se puede observar en el mercado, la información nutricional sobre los componentes (ingredientes) y la procedencia de los mismos no es precisa. De igual modo el estilo de vida en la mayoría de las personas no les permite tener el tiempo para determinar si los alimentos que consumen cumplen con los estándares de calidad.

Al mismo tiempo, las dificultades mencionadas anteriormente toman mayor importancia al momento de darnos cuenta que una gran parte de la población colombiana, labora, estudia y realiza actividades que los mantienen ocupados durante el día, haciendo que deban realizar sus comidas básicas en entidades que ofrecen alimentos, como restaurantes o lugares que les permite obtener alimentos en menor tiempo. Por lo anterior, para las personas es sumamente difícil asegurar la calidad de los alimentos que consume, al mismo tiempo que no son totalmente consientes de la afectación que puede sufrir su cuerpo con el consumo de alimentos que en primera instancia se consideran saludables, pero los cuales, aunque son saludables por su procedencia natural, pueden alterar de forma negativa la salud de una persona que ya tiene problemas en su organismo.

Por tanto el objetivo del proyecto “MANA” es elaborar bebidas 100% saludables, naturales, de calidad, adaptables a cada segmento de consumo, y con un alto nivel de responsabilidad social en cuanto a la salud de las personas, las cuales se harán llegar al consumidor final, es decir, al ciudadano del común, por medio del trabajo conjunto con empresas de pequeño y mediano tamaño (PYMES) que se encuentran desarrollando sus actividades en el sector de los alimentos, pues serán ellos los que por medio de sus instalaciones y servicios ofrecerán nuestras bebidas como parte de su menú.

De igual manera, a largo plazo MANÁ se propone proveer de nuestro producto al 23% aproximadamente del mercado en la ciudad de Bogotá, con un producto desarrollado, con la inclusión de materiales y procesos sostenibles para obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad en los ámbitos aplicables para el emprendimiento MANÁ. Lo anterior nos permitirá ampliar nuestra presencia a nivel nacional de forma paulatina y con alta credibilidad.

Palabras Claves: Información nutricional, saludable, bebidas naturales, sector de alimentos, estilo de vida, confiabilidad, Bogotá, Pyme, sostenibilidad.

Abstract.

The "MANÁ" project is focused on encouraging citizens towards the adoption of a healthy food culture, through the incorporation of good eating habits.

In Colombia it is possible to observe in the market that there are deficiencies in the consumption of foods that claim to be healthy with the body, and in the behavior of people when making decisions about the type of food they eat, for example drinks. As can be seen in the market, the nutritional information about the components (ingredients) and their origin is not accurate. Similarly, the lifestyle in most people does not allow them time to determine if the food they eat meets quality standards.

At the same time, the difficulties mentioned above take on greater importance when we realize that a large part of the Colombian population, work, study and carry out activities that keep them busy during the day, causing them to carry out their basic meals in entities that offer foods, such as restaurants or places that allow them to obtain food in less time. Therefore, it is extremely difficult for people to ensure the quality of the food you eat, while not being fully aware of the effects that your body may suffer with the consumption of foods that are considered healthy in the first instance, but the which, although they are healthy due to their natural origin, can negatively alter the health of a person who already has problems in their body.

Therefore, the objective of the “MANA” project is to produce 100% healthy, natural, quality drinks, adaptable to each segment of consumption, and with a high level of social responsibility in terms of people's health, which will be sent to the final consumer, that is, to the common citizen, through joint work with small and medium-sized companies that are developing their

activities in the food sector, since they will be the ones through their facilities and services will offer our drinks as part of their menu.

Similarly, in the long term, MANÁ intends to provide our product with approximately 23% of the market in the city of Bogotá, with a product developed, with the inclusion of sustainable materials and processes to obtain quality and sustainability certifications in the applicable fields for the MANÁ venture. The foregoing will allow us to expand our presence at a national level in a gradual manner and with high credibility.

Keywords: nutritional information, healthy, natural drinks, food sector, lifestyle, reliability, Bogotá, Pyme, sustainability.

1. Introducción.

Los hábitos alimenticios en Colombia, según estadísticas de entidades como el ministerio de salud, han mostrado una evolución negativa en estado de salud de la población colombiana, pues la presencia de problemáticas de salud como la obesidad, desnutrición, y enfermedades derivadas consumo excesivo de azucares en la población aumenta anualmente en diferentes zonas del país, y algunos casos son conocidos por el bajo desarrollo socioeconómico de estas regiones, las cuales no les permite tener las condiciones adecuadas de ingresos para adquirir los alimentos necesarios para mejorar las condiciones de salud. Asimismo, los problemas como el sobrepeso en la población colombiana aumentan debido, en la mayoría de los casos, a malos hábitos de alimentación, es decir, preferencia de ingesta de comida alta en grasas, en grandes cantidades y en momentos del día donde el cuerpo no necesita de una carga calórica elevada, como también, el sedentarismo se ha convertido en un problema para la calidad de vida de las personas, pues la poca actividad física que se desarrolla en gran parte de la población afecta la salud de los ciudadanos, y por ende el desempeño que tienen en las diferentes actividades que se ejecutan diariamente. Por lo tanto, para la población colombiana el consumo de bebidas energéticas se ha convertido en una opción rápida, la cual tiene como objetivo el aumento de la sensación de bienestar y energía en el cuerpo durante el día, sin tener en cuenta los perjuicios que trae el consumo periódico de este tipo de bebidas para el cuerpo, pues por la diversidad de enfermedades que puede presentar una persona, es posible identificar que la misma bebida no hace el mismo efecto en cada persona, sobre todo si no se tiene en cuenta los rasgos generales de las enfermedades que puede tener un consumidor. Dada esta situación, diferentes empresas

extranjeras han incursionado al mercado colombiano con bebidas de este tipo de características, y así mismo empresas colombianas han decidido incursionar en este mercado para aprovechar las condiciones de vida y necesidades de la población.

Según estudios realizados, (Nielsen, 2016) el porcentaje de población en Colombia que efectúa su alimentación por fuera de la casa es del 38% y ha venido incrementando de forma gradual debido a las condiciones laborales y estudiantiles entre otras, pues ahora la idea de comer por fuera de la casa ya no es solamente para momentos especiales de la familia o amigos, si no que por el contrario se está empezando a utilizar como método de satisfacer la necesidad de alimentarse en las diferentes horas del día en el que les es permitido realizarlo.

"Los colombianos ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales, se trata de una forma de vida. Por conveniencia y practicidad, los encuestados vía online, afirman que se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias, en el momento indicado. Latinoamérica es la única región del mundo donde el almuerzo se toma en algún establecimiento de comida fuera del hogar más que la cena (65% vs. 45%). De hecho, Colombia ocupa el sexto lugar entre los 61 países abordados por el estudio, en porcentaje de encuestados que toma el almuerzo por fuera (72%), también están en el top 10 Chile (79%) y Brasil (72%)." (Nielsen, 2016)

"La segunda opción de los colombianos cuando eligen el tipo de establecimiento son los restaurantes de comida casual (46%) y en tercer lugar los restaurantes formales (44%). El consumo de comida callejera es solo del 15% en nuestro país, frente al 18% en la región y al 27% en el mundo" (Nielsen, 2016)

"A la hora de elegir un restaurante lo que más pesa para los consumidores globales es obtener comida a precios razonables (50%). Aunque en Colombia este también es el factor más decisivo

(49%), la importancia dada a la calidad de la comida (45% vs. 33% global) y al servicio prestado (30% vs. 17% global) supera el promedio global. Entre otros de los factores que influyen en la decisión, se encuentran buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida que ofrece el restaurante (11%). (Nielsen, 2016)

Por lo tanto, el proyecto de emprendimiento "MANA" se encargará de suministrar a los ciudadanos, bebidas que sean altamente nutricionales, saludables, y funcionales, en momentos claves del día, como lo son el desayuno, almuerzo, y comida. Para lograr lo anterior, la empresa realizara acciones que le permitan entablar relaciones comerciales y/o sociedades con empresas que se dediquen a la producción y comercialización de alimentos en los horarios principales descritos anteriormente (MÑ-MD-TN), como los son restaurantes, por ejemplo, y que además estén dentro de la categoría de pequeña o mediana empresa, es decir PYME. Por medio de estas relaciones, el proyecto se encargará de hacer llegar a los ciudadanos las bebidas descritas anteriormente, las cuales serán producidas y distribuidas por nuestra empresa, la cual se encargará de ejecutar el proceso de producción de cada bebida de manera que los tiempos de maduración de cada componente sea el indicado, para que de esta manera se pueda ofrecer al consumidor una bebida fresca, y con los sabores adecuados. De igual manera, la empresa buscará suministrar a las demás empresas con las que se trabajará, de manera eficiente y precisa, con el objetivo de conservar al máximo el estado óptimo de la bebida. Además, por medio del trabajo conjunto con las empresas PYME, ofrecerá el servicio de forma personalizada (Asesoría), es decir, las bebidas que se ofrecerán a la empresa serán ajustadas a la demanda del lugar, la zona en la que se encuentra, el tipo de comida que se ofrece, y se tendrá en cuenta en todos los casos, los estándares mínimos de calidad nutricional para asegurar la ingesta confiable de nuestros productos.

2. Presentación de la empresa.

2.1. Datos generales de la empresa.

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, el proyecto “MANA” se enfocará en realizar una serie de actividades que permitirán contribuir con los hábitos de consumo y estándares de salud de la población colombiana. Las actividades y/o características del proyecto son las siguientes.

1. La empresa se encargará de realizar el proceso de tercerización de las bebidas que ofrecen los establecimientos comerciales descritos anteriormente.
2. La empresa desarrollará procesos logísticos, operativos, y demás relacionados para ofrecer la mejor calidad en sus productos y tener un 100% de eficiencia en tiempos de producción y entrega.
3. La empresa se encuentra en el sector secundario de la economía, ya que por su objeto social deberá realizar procesos de transformación de la materia prima.
4. La empresa se denominará “MANA” y su clase es sociedad por acciones simplificada.
5. CIIU: 463 (comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco). 4632 (comercio al por mayor de bebidas y tabaco). 1020 (elaboración de jugos de frutas).
6. La empresa realizará su operación de Bogotá, el mercado objetivo son restaurantes medianos y pequeños.

2.2. Antecedentes del proyecto.

La idea de negocio nace a partir de las experiencias vividas por parte de personas cercanas, las cuales, como muchos otros ciudadanos, tiene problemas de salud, la cual le impide disfrutar de manera despreocupada del consumo de distintos alimentos, tanto en el hogar como por fuera del mismo, lo que los ha llevado a tener precauciones con los alimentos que ingiere en los diferentes lugares que ofrecen un servicio de oferta de alimentos. De igual manera, esta situación se puede observar en muchas otras personas del común, las cuales tienen complicaciones de salud que no les deja ingerir de manera libre los productos que se ofrecen en el mercado, al mismo tiempo que la gran mayoría no se preocupa en gran medida por obtener la información adecuada de los alimentos que ingiere en lugares externos a sus hogares, lo que deja toda la carga de la responsabilidad en las empresas encargadas de producir los alimentos, las cuales en algunos casos no son de manera especializada, o diferenciadora.

Por lo anterior, alimentos que se pueden considerar básicos en el consumo por su preparación y visibilidad ante el consumidor, como las bebidas, pueden ayudar a complicar el estado de salud de las personas que los consumen, puesto que los componentes que utilizan no en todos los casos son los que las personas que los consumen necesitan para fortalecer y estabilizar el estado de salud actual de la persona que consume los productos. Por esto, en los casos observados, la limitación de la oferta de bebidas que se liuden ingerir de manera confiable es corta.

Lo anterior no lleva a pensar que la variación de los índices relacionados con los estados de salud de la población colombiana está ligada con la falta de educación e interés de las personas del común, como también esta situación es promovida por el desinterés de las empresas en ofrecer productos y procesos 100% responsables con la sociedad a la que sirve.

Durante el proceso de iniciación del emprendimiento, se han realizado ciertas actividades con el objetivo de promover el emprendimiento, por ejemplo:

1. Proceso de incubación por medio de la universidad del rosario, en la cual se han desarrollado diferentes procesos con asesores especializados en el área financiera, comercial, mercadeo, imagen, legal, entre otros.
2. Validación en restaurantes que permitieron encontrar aspectos a mejorar por medio de la opinión del consumidor, y de los dueños de los restaurantes.
3. Identificación de procesos y/o equipos adecuados para mejorar el rendimiento de la bebida.
4. Identificación de formas adecuadas para proyectar la imagen del emprendimiento, por medio de identificación de aspectos principales para la creación de un Brief y posterior creación de la imagen de la empresa.

2.3. Objetivos y cronograma.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, el proyecto debe fijar una serie de objetivos que garanticen el cumplimiento de las actividades correspondientes dentro de un marco de competitividad establecido en el mercado.

2.3.1. Objetivo general.

Proyectar la adquisición de una planta dedicada a la producción y comercialización de pulpas de frutas hacia los restaurantes de la ciudad de Bogotá, con el fin de optimizar los procesos de producción de bebidas a base de frutas.

2.3.2. Objetivos específicos.

- Generar utilidades mensuales de 6´000,000 en promedio a partir del sexto mes de operación.
- Proporcionar al consumidor bebidas de carácter natural y con factores nutricionales acordes a la composición de las bebidas y necesidades de los clientes.
- Automatizar el proceso de producción de bebidas para alargar la vida útil, sin perder las propiedades de las bebidas.

Por tanto, el proyecto “MANA” se ha planteado una serie de objetivos en tiempos de mediano y largo plazo, los cuales se basan en la misión, visión, y valores de la misma, pues estos aspectos enmarcan el compromiso social que tiene la idea del proyecto con los ciudadanos, y las empresas que participaran en la misma. Por tanto, para la empresa es necesario tener en cuenta aspectos de la economía que le permitirán obtener un panorama de la capacidad o alcance de la idea de negocio. Siendo así, los objetivos de la empresa serán los siguientes.

2.3.3. Largo plazo.

1. Desarrollar alternativas de bebidas que permitan a las empresas mejorar en el rendimiento, como el tiempo y costos.
2. Implementar medidas educativas que ayuden a la población la cual hace parte del segmento objetivo, a mejorar sus niveles de salud por medio de la concientización y aprendizaje.

2.3.4. Mediano plazo.

1. Identificar entidades/empresas que cumplan con las características deseadas para construir una base de datos de restaurantes ubicados en la ciudad de Bogotá.
2. Obtener restaurantes (clientes) mensualmente a sus operaciones entre 1 y 2 empresas.

Teniendo en cuenta lo expuesto en los puntos anteriores, el proyecto “MANA” deberá realizar una serie de actividades que le permitan iniciar con la implementación del plan de trabajo, por lo que para la misma es necesario tener en cuenta diferentes aspectos al momento de dar inicio a sus actividades operativas y de comercialización. Las actividades necesarias para ejecuta lo anteriormente expuesto, en cuanto a los aspectos legales, serán las siguientes:

1. Registrar la empresa en cámara y comercio, para obtener beneficios y seguridad sobre la privacidad y derechos de las actividades que se realizaran bajo la razón social o nombre.
2. Registrar así mismo el establecimiento el cual será el punto de partida de la empresa, por medio del cual también se ejecutarán las actividades pertinentes.

3. Obtención de los permisos de desarrollo de actividades de producción y comercialización de alimentos naturales. Por lo cual es necesario, tener la certificación del concepto sanitario, la cual es emitida por la secretaria distrital de salud, y avala el grado de idoneidad del establecimiento y de los procesos que se llevan a cabo.
4. De igual manera, para el desarrollo adecuado de las actividades, la empresa deberá obtener el certificado de manipulación de alimentos, para no incurrir en sanciones.
5. Licencia de uso suelos, de carácter obligatorio, ya que cada actividad comercial es regulada por el estado, el no tener este permiso para desarrollar las actividades propuestas, podrá desencadenar en sanciones.

Con respecto a los tiempos de ejecución de los puntos anteriores, es necesario aclarar que tanto los requisitos de registro, como la obtención de las licencias para desarrollar las actividades expuestas, deberán realizarse previamente al funcionamiento y desarrollo de las operaciones productoras y comerciales, ya que para establecer relaciones comerciales se debe garantizar la calidad de los procesos de manipulación alrededor de la producción de bebidas naturales.

Seguidamente la empresa deberá realizar una serie de actividades que le permitirán dar inicio formal a las actividades estipuladas y relacionadas con los aspectos operativos. Las cuales tendrán lugar dentro de los 2 meses posteriores a la obtención de las licencias necesarias para iniciar formalmente operaciones. Estas actividades se verán enmarcadas por los siguientes.

1. Obtención de la materia prima.
2. Obtención de maquinaria y equipo.
3. Reclutamiento del personal.
4. Capacitación.

Por último, la empresa deberá realizar una serie de procesos que le permitan llegar a su público objetivo o su segmento, de manera que pueda empezar formalmente con las actividades expuestas en el punto anterior. Estas actividades estarán relacionadas con aspectos comerciales y de relaciones empresariales, para poder tener el alcance deseado. Por lo tanto, las siguientes actividades deberán ejecutarse de manera simultánea con las del punto anterior, y de manera paulatina a medida que se obtienen los resultados esperados.

1. Búsqueda de las empresas que cumplen con los requisitos de registro estipuladas.
2. Sectorizar las empresas.
3. Presentación de la idea de proyecto, la motivación y los beneficios.
4. Gestionar actividades logísticas.

Tabla 1
Cronograma de actividades

	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Fecha inicio	Fecha fin
FASE PREVIA A LA ACTIVIDAD COMERCIAL	1. Registrar la empresa en cámara y comercio	28/01/2019	11/02/2019
	2. Registrar el establecimiento el cual será el punto de partida de la empresa.	28/01/2019	11/02/2019
	3. Obtención de los permisos de certificación de la idenoeidad sanitaria del local.	13/02/2019	1/03/2019
	4. la empresa deberá obtener el certificado de manipulación de alimentos.	4/02/2019	8/02/2019
	5. Licencia de uso suelos.	5/02/2019	20/03/2019
FASE DE INICIO ACTIVIDAD	6. Obtención de la materia prima.	1/03/2019	31/03/2019
	7. Obtención de maquinaria y equipo.	15/02/2019	15/03/2019
	8. Reclutamiento del personal.	1/02/2019	28/02/2019
	9. Capacitación.	1/03/2019	15/03/2019
	10. Búsqueda de las empresas que cumplen con los requisitos de registro estipuladas.	10/02/2019	1/03/2019
	11. Sectorizar las empresas.	10/02/2019	25/02/2019
	12. Presentación de la idea de proyecto, la motivación y los beneficios.	1/03/2019	15/03/2019
	13. Gestionar actividades logísticas.	1/03/2019	31/03/2019

Cronograma desarrollado para ordenar las acciones a realizar en orden de relevancia para el proyecto.
Fuente: Elaboración propia

3. Concepto de negocio.

3.1. Propuesta de valor.

Mediante las descripciones realizadas anteriormente sobre la idea del proyecto, las problemáticas generales que se plantean atacar, y el plan de observación realizado, el cual dejo los resultados expuestos en el punto anterior, podemos encontrar que el proyecto aporta al mercado, más precisamente al segmento seleccionado de empresas de pequeño y mediano tamaño, factores como confiabilidad, calidad, y responsabilidad, por medio del trabajo conjunto con especialistas en temas nutricionales, y con la elaboración de un plan logístico que promoverá prácticas como el JUST IN TIME. De igual manera, el proyecto aportará a estas empresas una ayuda en cuanto sus costos relacionados con la logística de la consecución de la materia prima en los estados correctos, el almacenamiento de dicha materia prima, y la responsabilidad que ofrecerá al cliente final de cada empresa al momento de nutrir a sus comensales.

3.2. Modelo de negocio.

Como se ha mencionado anteriormente, la idea del proyecto se basa en ofrecer un servicio de tercerización a las empresas que tienen como objeto social la actividad relacionada con la producción y comercialización de alimentos, que se encuentran dentro de la categoría de pequeña y mediana tamaño, es decir PYMES, en el proceso de producción de bebidas, con el objetivo de

realizar este proceso de manera eficiente, especializada y personalizada para que la empresa obtenga la bebida en las mejores condiciones en cuanto a sabores, texturas, presentación. Además, la elaboración de estas bebidas, las cuales se suministran a los negocios, tendrá como segundo objetivo proporcionar a los consumidores finales alimentos con alto grado de nutrición y adecuación a sus necesidades básicas/generales.

Las bebidas serán elaboradas en un local de puertas cerradas, el cual estará adecuado con el equipo e implementos de preparación y aseo necesarios para la preparación de las bebidas. Para la preparación se deberá tener en cuenta la demanda de cada restaurante, una vez identificada, se procede a la preparación y envase de los mismos, para que en el siguiente paso sean transportados, por una empresa especializada, a los puntos de venta (restaurantes), en donde estos serán refrigerados para seguidamente ser vendidos, especialmente en horas del mediodía (12 pm- 2 pm).

3.3. Orientación estratégica.

3.3.1. Misión.

MANÁ es una empresa que busca aportar a la salud y los hábitos alimenticios de las personas. Por medio de bebidas compuestas por ingredientes naturales, MANÁ logra proveer una bebida limpia (0% de aditamentos) y con aporte nutricional.

3.3.2. Visión.

Trabajar de forma conjunta con las empresas de pequeño y mediano tamaño (PYMES) para ofrecer alimentos 100% responsables con la sociedad, al mismo tiempo que se impulsa el crecimiento tanto de las empresas, por medio de la estabilidad económica, como de la salud de las personas, al aplicar estrategias de educación y concientización sobre las practicas alimenticias adecuadas.

3.3.3. Filosofía orientadora.

Valores: los valores de la empresa enmarcan la esencia de la empresa, y da las pautas de los procesos internos de la empresa, lo que se verá reflejado en el servicio y producto final entregado a los consumidores. Por esta razón, el objetivo comercial y social que define la empresa por medio de la idea de negocio, gira alrededor de un concepto clave que se está integrando cada vez más a las actividades de las empresas, y esta es la responsabilidad social.

Por lo tanto, la aplicabilidad de este concepto en nuestro modelo de negocio guía a la empresa hacia la concientización, educación, transparencia, y responsabilidad con los procesos que se ejecutan, y por tanto se describen los siguientes valores.

- Calidad: desarrollo constante de los productos.
- Individualización: cada consumidor es importante desde su persona de forma individual, porque los componentes son distintos en cada uno.
- Confianza: trabajo preciso y constante de cada integrante del equipo.

- Objetividad: procesos y relaciones claras y delimitadas por las características de cada consumidor.
- Trasparecía: claridad de los procesos y procedimientos que se ejecutan.

4. Producto o servicio.

En el siguiente apartado, se procederá a mencionar y describir los grupos de productos que compone el portafolio de bebidas de la empresa, con el objetivo de dar a entender la funcionalidad de los grupos de bebidas. De igual manera se muestra algunas bebidas que componen cada grupo en situaciones reales de consumo.

Maná cuenta con 4 líneas de bebidas las cuales son:

1. Control azúcar.
2. Digestión.
3. Control Apetito
4. Energía.
5. Hay dos presentaciones de 12 onzas y 16 onzas.

Tabla 2
Gama de productos

como factor comun, todas las bebidas tienen como base el cero uso de endulzantes añadidos, trabajando solo con lo que provee la fruta en sus etapas de maduracion.					
Control de azucar		Digestion		Control apetito	Energia
La mezcla de las frutas se enfoca en proveer mas o menos azucar "natural" al cuerpo dependiendo de la situacion.		La mezcla de la frutas se enfoca en añadir mas o menos componentes, como la fibra entre otras, para que con un consumo regular se pueda revertir la situacion deseada.		La mezcla de la frutas se enfoca en ofrecer un producto capaz de saciar el apetito del cliente, con el fin de realizar una comida con mejores proporciones.	La mezcla de las frutas se enfoca en ofrecer al cliente una bebida para tomar energias de forma natural.
azucar alto	azucar bajo	estreñimiento	acidez/reflujo	sin apetito	recarga
Kiwi/lulo	fresa/sandia	pera,apio,jemgibre	papaya y linaza	moras y uva	avena,banano y fresa
Kiwi/manzana	mango	pitaya, durazno,kiwi	pera piña y manzana	manzanas	leche de almendra y aguacate
pera/banano	fresa	pera piña y manzana	melon/banano	aguacate	banano fresa y naranja
pera/manzana	mango/maracuya	papaya y linaza	melon	manzana y kiwi	mango y banano

Categorías de productos detalladas en función e ingredientes
Fuente: Elaboración propia

Los productos se entregan en empaque de plástico sellado y refrigerado. El producto se vende en consignación a cada restaurante de acuerdo a la demanda diaria de bebidas.

Diariamente los restaurantes realizan los pedidos a Maná a través de una orden de compra telefónica.

Los productos que no son vendidos se recogen diariamente teniendo en cuenta la fecha de elaboración y caducidad (No mayor a 1 día).

Figura 1. Muestra de producto. Esta figura muestra la imagen de las bebidas una vez terminado el proceso. Fuente: elaboración propia.

5. Análisis del mercado.

5.1. Descripción del entorno de negocios.

5.1.1. Análisis PEST.

5.1.1.1. Factores políticos.

Los aspectos políticos a tener en cuenta en el entorno del mencionado proyecto MANÁ, se componen por temas de regulaciones en la sanidad, en el consumo responsable de alimentos, y la transparencia de los procesos productivos y operacionales de las empresas del sector.

Desde los aspectos de regulación sanitaria, se encuentra la entidad del gobierno denominada INVIMA, la cual se encarga del control, vigilancia, y seguimiento de los productos que sean necesarios estar bajo esta regulación por la proveniencia y composición de los mismos. Por lo tanto, por medio de esta entidad se obtienen los permisos necesarios para la producción, comercialización y uso de espacios para la actividad comercial. De igual manera, esta entidad clasifica los diferentes productos que se presentan para obtener licencia, en una serie de grupos, los cuales determinas el tiempo y costo del proceso, así como también determinan si el producto contiene ingredientes que son prohibidos comercializar, por lo que requerirán de una nueva fórmula. Esta entidad se rige por FDA (food & drug administration), la cual establece los

lineamientos para la regulación de agentes químicos que se prohíben dentro de una nación. Estos lineamientos permiten que los productos (alimentos) que se comercializan dentro de un país tengan un grado de restricción dependiendo de sus componentes, los cuales se rigen bajo la premisa de "que el daño debe demostrarse antes de que se tomen medidas reglamentarias (…) así que no es que los europeos saben algo que nosotros no, en realidad es su política que prohíbe los productos químicos que podrían ser problemáticos" (Jáuregui Sarmiento, 2018). Por lo tanto, se puede percibir un grado de restricción bajo en la comercialización de alimentos, en cuanto a las regulaciones de países desarrollados, como los pertenecientes a la unión europea.

De igual manera, los procesos productivos y operacionales de las empresas del sector están siendo objeto de regulaciones, las cuales atacan la economía de la empresa, buscando que estas empresas implementen soluciones innovadoras a los problemas del mercado (obesidad) por medio de sus productos. Esto se ve reflejado en el impuesto plurifasico a las bebidas azucaradas, la cual busca implementar más impuestos a este tipo de bebidas, con el objetivo de disminuir el consumo de bebidas procesadas como las gaseosas, de modo que incrementen el precio final al consumidor. Esta es una medida controversial, ya que los grandes gremios se sustentan en que los establecimientos que dependen de la comercialización de estas bebidas podrían verse afectadas, aunque existe evidencia de que esta medida ha sido exitosa en otros países de Latinoamérica como México. Así mismo, en países como chile se han implementado propuestas normativas que buscan mejorar dos aspectos importantes como lo son, la transparencia de los procesos operacionales de las empresas, y la responsabilidad del consumo por parte de las personas. La principal propuesta ha sido la de un etiquetado que deje en evidencia al consumidor los componentes del producto y sus cantidades exactas, así la persona sabe que contiene y si se hace cargo de lo que consume. Esta medida se ha venido implementando en Colombia, tanto en

grandes como pequeñas empresas de los distintos grupos que componen el sector de alimentos y bebidas, la cual en Colombia busca mostrar al público los componentes principales de cada alimento, para que cada consumidor tenga una idea clara del alimento que consume y si el mismo hace parte de su dieta.

5.1.1.2. Factores económicos.

Según un informe de Confecámaras, durante el año 2017 los negocios con servicios de alimentos (restaurantes) tuvieron un total de cierres de 4.662, aunque, por otro lado, los negocios de este tipo que abrieron sus puertas en este año fueron de 50.643. la variación de restaurantes que se cierran se pude ver explicada por el aumento en impuestos como el IVA, lo cual perjudica sus rendimientos, además que el consumo también se ve afectado por aumento del costo de adquirir productos en estos espacios debido a las cargas impositivas.

De igual forma, se entiende que existe un gran porcentaje (alrededor de 50%) de negocios de este tipo que trabajan en la informalidad, por lo que no realizan los debidos pagos de impuestos y generan una competencia difícil para los restaurantes que cumplen con todas las obligaciones. Este aumento de la informalidad, también lo justifica el aumento de las cargas impositivas, las cuales promueven la variación de formalidad a informalidad, o que desde un inicio se tome la decisión de no responder por las obligaciones tributarias.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han buscado alternativas en el sector, que buscan optimizar los costos en los que se incurre al tener un formato de negocio como los restaurantes, por lo que nuevos sectores han despertado el interés de emprendedores para abrir nuevos puntos

gastronómicos. Estos sectores favorecen la operatividad de los negocios debido a que su popularidad y concurrencia no es tan alta como los sectores más conocidos de la ciudad, y así es posible, por ejemplo, que los costos de arriendo por la ubicación no sean tan elevados dentro del sector.

5.1.1.3. Factores sociales.

Los aspectos de la sociedad que tienen relación con la iniciativa que en este documento se plantea, se relacionan principalmente con el comportamiento del consumidor en el mundo, lo que desencadena en la introducción de tendencias por medio de la creación de empresas o modelos de negocio que buscan ofrecer en el mercado productos saludables y transparentes.

Según un estudio sobre tendencias de consumo realizado por la empresa Euromonitor, los consumidores cada vez se ven más seducidos en su decisión de compra por factores como los componentes/ingredientes de los alimentos, y los aspectos que rodean la elaboración del producto, como empaques o las personas que las elaboran, por lo que las compras se están convirtiendo en decisiones morales y éticas en respuesta a las situaciones sociales y ambientales que se viven en la actualidad.

De igual manera, crece y se empieza a introducir conceptos de estilo de vida independientes en comunidades jóvenes de consumidores, que debido a sus tiempos cortos durante el día, buscan alternativas de alimentos saludables que les ahorre tiempo de decisión, es decir, que se ven atraídos por alimentos que sean honestos con el consumidor, ya que al mismo tiempo la tendencia saludable crece, al mismo tiempo la conciencia e información se ve mayormente

aceptada entre los grupos de consumidores que buscan tener una mejor alimentación, por lo que alimentos con certificados de sostenibilidad, orgánicos, o que indiquen que son libres de gluten, azúcar entre otros, toman mayor fuerza en el mercado.

5.1.1.4. Factores tecnológicos.

Dentro de los factores tecnológicos, actualmente se puede evidenciar que en la industria se están desarrollando métodos y materiales que permitirán a este tipo de alimentos tener mayor tiempo de conservación, al mismo tiempo que se logra conservar sus propiedades naturales. Un ejemplo de esto son los extractores de zumo que funcionan por medio del proceso de prensado en frio, lo que permite extraer de la mejor forma las propiedades de los ingredientes.

De igual manera, con forme avanza el tiempo y surgen nuevos productos, los consumidores se vuelven más exigentes en cuanto a la calidad de manipulación, conservación, y procesos de elaboración de los alimentos, lo que ha llevado a que la industria evolucione a procesos inteligentes, como nuevos empaques que permiten controlar todo el proceso de conservación del alimento, ofreciendo información del estado actual del alimento, así como también tecnologías de etiquetado que permiten tener mayor eficiencia en el seguimiento de cada paso en el proceso.

Por último, dentro de un sector importante para este proyecto, como lo es la agricultura, se ha presentado una tendencia en cuanto a la adaptación de los modelos de negocio a las condiciones de su segmento de mercado, lo cual ha impulsado diferentes modelos de negocio enfocados en desarrollar métodos y sistemas que permitan realizar casi cualquier tipo de cultivo en diferentes lugares sin importar las condiciones geográficas, lo que conlleva a pensar que un futuro próximo

se podrá tener disponibilidad de materia prima que sea natural de otro territorio en sitios donde probablemente no sería posible su producción ya que dependen de ciertos factores, como el clima, o el tipo de suelo.

5.2. Descripción del mercado.

5.2.1. Segmento objetivo.

Teniendo en cuenta la descripción realizada sobre el objeto social del proyecto, es posible observar unas características particulares y homogéneas, que permiten definir el segmento de mercado al cual el proyecto se quiere dirigir. Por lo tanto, a continuación, se enlistan las características de dicho segmento.

- El grupo de empresas al cual se quiere llegar, será empresas que se encuentren en la clasificación de pequeña y mediana empresa (PYME), puesto que según la Revista Dinero (2016), son las que ocupan mayor porcentaje de participación en conjunto en el mercado, siendo casi un 80%.
- Empresas de pequeño y mediano tamaño con objeto social relacionado a la producción y comercialización de comidas, bebidas y demás alimentos. Pues son estos los que mayor crecimiento registran, y además son las empresas que más se crean en el país.
- Empresas que tengan como objetivo la comercialización de comidas que no sean del estilo fast-food.

- Empresas que tengan como objetivo la comercialización de comidas de tipo gourmet.
- Empresas que se dediquen a la producción y comercialización de comidas de estilo de vida saldable, como los son vegetarianas o veganas.

La necesidad de la segmentación realizada anteriormente, nace por las características del producto que se pretende vender, de las personas a las que potencialmente va a llegar, y por las características que componen las empresas del tamaño mencionado en la segmentación.

5.2.2. Necesidades.

Por medio de las descripciones realizadas anteriormente, es posible observar algunos patrones en cuanto a las dificultades que se pueden encontrar en el mercado al momento de tratar con temas como la importancia que le dan las personas a la forma de alimentarse constantemente, y a los productos que se les ofrece en el mercado. Así como también, se pude observar los problemas que surgen desde las grandes empresas hasta las más pequeñas, en cuanto a la transparencia y confiabilidad de los productos que ofrecen al mercado, pues como se ha visto, a varias empresas que tienen como objeto social relacionado la comercialización de bebidas y/o comidas, se le ha impuesto sanciones por no ser precisas con la información nutricional y de contenido de sus productos, por lo que es necesario que esta problemática se vea corregida, porque al encontrar que tanto consumidores y empresas no se responsabilizan de las acciones y decisiones que toman, podemos inferir que existe una ineficiencia en el mercado, la cual está afectado directamente al consumidor final.

De igual manera, un problema identificado, el cual hace parte de la razón de la mala oferta de bebidas que se encuentran en el mercado, es que las empresas de pequeño y mediano tamaño se ven limitadas en sus acciones de control de calidad de sus procesos por la insuficiencia que existe en la capacidad de dar el seguimiento a cada etapa del proceso, por lo que estas empresas, en la mayoría, comienzan siendo un emprendimiento con beneficios sociales, y terminan siendo un negocio más que busca sostener de cualquier manera las obligaciones tanto de la misma empresa como de la personas que la dirigen, debido a sus incapacidad de crecimiento por la competencia, y por los costos a los que se ven sometidos para poder ejecutar su objeto social. De esta manera, este tipo de empresas terminan dejando a un lado la responsabilidad que tienen de suministrar al mercado productos saludables y con diferentes beneficios para cada cliente, lo cual promueve en gran medida que las empresas que se dedican a la comercialización de comidas y bebidas que no constituyen un estado de salud a su consumidor sigan creciendo y llegando a más personas, desde los más pequeños, hasta los más grandes. Lo cual nos lleva a concluir, que las empresas de pequeño y mediano tamaño son parte responsable de la alimentación de un gran porcentaje de personas que acuden a ellas para satisfacer sus necesidades básicas, como el hambre y la sed, ya que por medio de ellas el ciudadano promedio se alimenta en los momentos clave del día como lo son la mañana, tarde y tarde-noche.

5.3. Tamaño del mercado.

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocio tiene como prioridad dos segmentos de mercado como público que recibirá el producto que se desea fabricar. Como

primer segmento, podemos hablar de las empresas de pequeño y mediano tamaño, tentativamente que tengan los recursos y estilo de servicio en cuanto al menú que ofrece que se puedan alinear con estilos de vida saludable y se encuentran en el sector de los alimentos, y tienen como formato a los restaurantes, comida rápidas y demás establecimientos, por lo que debemos tener en cuenta la posibilidad de intervenir de forma indirecta los servicios de alimentos de este grupo de empresas que conforman el sector de los alimentos, mediante la tercerización de las bebidas que ofrecen para que sean estas empresas las que comercialicen de forma directa los productos con el consumidor final. Siendo así, mediante el comportamiento de los consumidores y el comportamiento de la renta de las empresas del sector, podemos decir que el sector cumple con un buen margen de atención y por tanto hay espacio para la creación de empresas en distintos formatos y ofertas que llenen el espacio que se está creando en el sector.

"La oferta del canal food sevice no es nada despreciable. Barreto, presidente de Acodrés, indica que, según estadísticas de la Dian, más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector que, según la propia directiva, había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%, pero que en 2017 se estancó, además de los impuestos por la reducción en el consumo" (Dinero, 2018)

Teniendo en cuenta el crecimiento del sector por medio de la renta generada por mediciones de la Dian, podemos también observar que el sector viene en crecimiento después de una baja en sus rendimientos debido a los impuestos que se están incluyendo paulatinamente. No obstante, el sector genera rendimientos aceptables, los cuales propician a que cada vez más emprendedores ingresen al sector mediante propuestas innovadoras.

"Durante el certamen se presentaron las principales preferencias de consumo de los colombianos. "Este año se ha presentado un crecimiento del 9 % en los precios de los

restaurantes, pero el consumidor no ha dejado de ir a comer. Es la forma como se da esos pequeños gustos. Estamos gastando 6 pesos de cada 10 pesos en comer fuera de casa, el doble de lo que gastamos en ropa y zapatos" (Salazar, 2017)

Por otro lado, el segundo segmento y de igual importancia, al cual se desea llegar, es los ciudadanos del común que hacen uso del servicio de estos establecimientos para satisfacer sus necesidades básicas de hambre y sed. Este segmento se caracteriza por que las personas que las componen, son personas que por sus tipos de trabajo, horarios de trabajo, jornadas de estudio, y demás aspectos en cuanto a las actividades de la cotidianidad de las personas, deben hacer uso de estos establecimientos, pero que las mismas no son conscientes de los componentes de sus comidas, en nuestro caso de las bebidas, pues por lo mencionado anteriormente no lo constatan, además que los mismos, no suelen tener mucho interés por fijarse en aspectos alimenticios nutricionales de los alimentos que consumen. Por tanto, es necesario tener en cuenta el grado de consumo y de uso que hacen las personas por fuera de la casa.

"El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa" (Dinero, 2018)

Como podemos observar, el consumo de alimentos por fuera del hogar cada vez más aumenta, pues factores como los mencionados anteriormente hacen que estos establecimientos sean lugares propicios para cubrir sus necesidades de manera inmediata, y eficiente por las cantidades y tiempos de consumo que se ofrecen en estos lugares. Por lo cual, sin importar el aumento de los precios, dado por los impuestos en alza, podemos observar que gran parte del gasto de los hogares se realiza en momentos como comer por fuera de sus residencias, y que por lo tanto se

puede considerar estos servicios como indispensables para el diario de las personas que se encuentran en el rango de características expuestas dentro de este segmento de mercado.

"En lo corrido del 2017, el gasto por persona ha sido de $556.000, es decir, ha tenido un gasto mensual de $62.000, de los cuales $40.000 se han destinado a comer en restaurantes. Asimismo, para las comidas por fuera del hogar se designa 6,13 % de los recursos, en Bogotá la cifra se estima que puede llegar al 8 %. Además, el mercado de comidas fuera del hogar ha tenido ingresos por $27 billones" (Colprensa, 2017)

Por lo tanto, podemos decir que el segmento de mercado ofrece una oportunidad de ser intervenido ya que, al ser este servicio indispensable en el diario vivir de las personas, se es posible realizar propuestas innovadoras de formas de consumo de alimentos de manera saludable, al mismo tiempo que se puede obtener beneficios por medio de la participación conjunta de los restaurantes.

Lo anterior nos lleva a obtener un panorama más amplio de las posibilidades que ofrece el sector de los alimentos, mediante la integración de los segmentos los cuales han sido expuestos a grandes rasgos anteriormente, pues la capacidad de consumo que ofrece el sector está en aumento, ya que por sus características de necesidad ante la cotidianidad de los ciudadanos, su demanda siempre va a existir, y además por el auge en el que se encuentra, se puede encontrar oportunidades de ofrecer nuevos conceptos y formatos que permitan a las empresas ofrecer variedad en sus ofertas de comida, al mismo tiempo que las personas se benefician por la calidad de las nuevas propuestas.

5.4. Segmentación del mercado.

Como datos importantes del sector donde se planea intervenir con las bebidas descritas, se puede encontrar que dentro del sector agroindustrial de Colombia se encuentra la industria de las bebidas, la cual para efectos del desarrollo del trabajo se separó de su análisis común con los alimentos sólidos, dentro de la cual se encuentra la subdivisión de bebidas no alcohólicas que representan un 8% del sector con un aporte monetario de 10,5 billones de pesos. La subdivisión de bebidas no alcohólicas se divide en 5 clasificaciones, mostradas en la tabla a continuación.

Tabla 3
Clasificación del sector de bebidas no alcohólicas

Clasificacion	participacion %	participacion $
gaseosas (carbonatadas)	47%	$ 4.935.000.000.000
agua embotellada	19%	$ 1.995.000.000.000
jugo de frutas	17%	$ 1.785.000.000.000
té	9%	$ 945.000.000.000
bebidas funcionales	6%	$ 630.000.000.000

Clasificación realizada con datos de ventas de cada subcategoría por revista dinero.
Fuente: Elaboración propia

Para efectos del desarrollo del documento, se decide realizar una descripción detalla sobre el comportamiento de la clasificación de jugo de frutas, la cual cómo podemos observar es la tercera con mayor participación, y es el campo donde se pretende operar.

Tabla 4
Clasificación económica para Maná

participacion-calisificacion		
100% jugos	3%	$ 53.550.000.000
citrus	56%	$ 999.600.000.000
refrescos	34%	$ 606.900.000.000
nectares	7%	$ 124.950.000.000

Clasificación de la subcategoría donde se compite según nielsen
Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla anterior, dentro de la clasificación de jugo de frutas se encuentra una categoría denominada “100% jugo” la cual hace alusión a la composición de casi el 100% de frutas en las bebidas que se elaboran, la cual tiene una participación del 3% dentro de las respectivas competidoras de bebidas, puesto que se encuentra en una desventaja ante las demás en cuanto al periodo de días que puede conservarse la bebida sin usar elementos químicos que prolonguen su vida, además que dentro de las otras competidoras las especificaciones del contenido de fruta real no es del conocimiento de la mayoría de las personas, por lo que la base de bebidas naturales hace un efecto negativo en la imagen de las personas sobre el producto final, ya que la mayoría de los consumidores reúnen dentro de una misma categoría las diferentes presentaciones de bebidas naturales. También es debido aclarar que el comportamiento de la venta de este tipo de bebidas ha mostrado un crecimiento aceptable y equilibrado dentro del 7% y 10%, la cual es promovido por el crecimiento de las tendencias de estilo de vida saludable, que la definen por conceptos como: nutrición, belleza, energía y bienestar.

De igual manera, es necesario relacionar este crecimiento dentro de la zona de consumidores que más aportan al crecimiento de este sector, la cuales se encuentran en los estratos medio y bajo, con un porcentaje de participación promedio de 70% y 30% respectivamente.

5.4.1. Consumo de los colombianos por fuera del hogar

Dentro de los análisis realizados por medio de encuestas a las familias y hogares de los colombianos, podemos observar que el consumo de alimentos y bebidas por fuera de las casas no se ha visto afectado a pesar de las continuas dificultades económicas que se presentan en el país, debido a que los análisis muestran que los colombianos gastan 6 de cada 10 pesos en alimentos y bebidas fuera del hogar.

"Comer por fuera de la casa dejó de ser una necesidad y pasó a ser una opción para compartir en familia. La oferta es cada vez más variada, la gente está buscando nuevas experiencias y es la manera de darse pequeños lujos" (Colprensa, 2017)

Por lo tanto, podemos observar que el 38% de los colombianos (Bogotá) consume alimentos de forma regular, fuera de sus hogares, con el fin de satisfacer sus necesidades fisiológicas de hambre y sed, y lo realizan mediante el uso de restaurante formal en un 44%, y el tipo de alimento que más consumen son los relacionados al momento del almuerzo y la cena, en la mayoría de los casos por las dificultades de transportar un alimento propio a sus sitios de trabajo.

Relacionado directamente con lo anterior, podemos observar que, debido a las tendencias descritas sobre comportamientos hacia el cuidado de la salud, los consumidores empiezan a ser más selectivos con los alimentos y bebidas que consumen en los diferentes establecimientos, lo cual obliga a los establecimientos a adaptarse a las exigencias de los consumidores.

"Saludables: el 73% de los hogares buscan prevenir problemas de presión, colesterol y sobrepeso. Así, casi la mitad de los colombianos se ejercitan de alguna manera. De hecho, el 65% ha realizado un cambio en su alimentación para ingerir comidas más sanas." (Izquierdo, 2018)

Por lo tanto, mediante el siguiente grafico se muestran las respectivas tendencias en el consumo, y su importancia en la actualidad para los colombianos.

Tabla 5
Tendencia de consumo en Colombia

70%	59%	52%	50%
productos con ingredientes 100% naturales	bajo o sin azucar	sin colorantes artificiales	organicos

Reporte de estilo de consumo en hogares colombianos según Nielsen
Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Segmentación de restaurantes (Bogotá)

Este sector relacionado con la gastronomía que se ofrece en el país, y más específicamente en la ciudad de Bogotá, ha tenido un comportamiento estable, a pesar de que al año se registra una cantidad importante de establecimientos que cierran, también hay estadísticas que informan el crecimiento en emprendimientos o negocios con el formato de restaurante.

Este sector se tiene gran importancia ya que mueve una cantidad importante de empleos y además es parte esencial de la economía del país, ya que por medio de ella se puede realizar introducción a la cultura colombiana y demás culturas del mundo que se apoyan en un servicio especializado de comidas para el servicio al consumidor que quiere una experiencia diferente.

5.4.3. Mercado potencial.

Tabla 6
Composición de mercado objetivo

hoteles	869	registrados
	22000	registrados
restaurantes bogota	30000	aproximados

Datos de cantidad de establecimientos en el sector según cámara de comercio
Fuente: Elaboración propia

Mediante el cuadro anterior, se muestra la cantidad de establecimientos que operan en la ciudad de Bogotá, y para efectos del desarrollo del trabajo, se tendrán en cuenta los establecimientos que se encuentran registrados, es decir los 22,869 establecimientos.

Para poder establecer el mercado potencial del proyecto fue necesario realizar dos filtros. El primer filtro arroja unos resultados, sobre la cantidad de establecimientos con formato relacionado con los restaurantes que se encuentran operando en Bogotá, los cuales se dividieron en dos clases, que son descritas a continuación.

- Restaurante de segunda clase: Este restaurante se caracteriza por ser de tipo turista; con un estilo de servicio buffet que se encuentra mayormente en hoteles, cuenta con gran variedad de comida, pero no se especializa en estilos. Sus instalaciones son amplias puesto que la asistencia es superior a la capacidad de un restaurante habitual.
- Restaurantes de tercera clase: Estos restaurantes tienen utensilios básicos, sus instalaciones son funcionales y el personal de servicio porta un uniforme sencillo. Su carta ofrece variedad de preparaciones y puede ser desde un estilo de cocina específico hasta una oferta diaria diferente, su menú no es el mismo todos los días.

Tabla 7
Clasificación mercado objetivo

clase	establecimientos	global	%
segunda clase	438	869	50,4%
tercera clase	651	22000	2,96%
		30000	2,17%

Agrupación de los establecimientos según categoría especifica
Fuente: Elaboración propia

Por medio del primer filtro realizado, podemos encontrar que existe un total de 1,089 establecimientos que cumplen con las características descritas anteriormente.

Seguidamente, un segundo filtro nos deja ver el mercado potencial al que pude llegar el proyecto. Este segundo filtro tuvo como objetivo determinar la cantidad de establecimientos, dentro de cada clase de formato, que cumple con características como, la disposición a ofrecer opciones de alimentos ligados a estilos de vida saludables y por ende dispuestos a ofrecer bebidas que acompañen este estilo de vida, así como también hace parte del filtro, características como el nivel de ingresos, tipos de platos, perfil de personas que ingresan, capacidad adquisitiva, y por último se tuvo que tener en cuenta el promedio de alimentos que venden en horas el almuerzo, ya que estos son acompañados de la bebidas que se pretenden distribuir.

Tabla 8
Filtro de categorización

descripcion	establecimientos	1er filtro	%	2do filtro	%
segunda clase	869	438	50,40%	221	50,5%
tercera clase	22000	651	2,96%	210	32,3%
	30000		2,17%		
total	22869	1089	4,76%	431	39,6%

Filtro aplicado para detallar el número de establecimientos
Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, después del segundo filtro, la cantidad de establecimientos que son parte del mercado potencial del proyecto son 431 establecimientos, es decir, el 39% de los establecimientos que estuvieron situados en el primer filtro.

En promedio un restaurante de segunda clase vende entre 100 y 150 alimentos (platos), y un restaurante de tercera clase vende entre 70 y 100 alimentos (platos).

5.5. Análisis de la competencia.

En el sector existen muchas empresas encargadas de realizar los procesos de elaboración y comercialización de bebidas para diferentes establecimientos que se encargan de venderlos de forma individual y/o de forma conjunta con los productos que ofrecen alternamente a las bebidas.

Como primera medida, el modelo de negocio que se plantea en el presente documento hace referencia hacia la producción de bebidas naturales, con contenido de 100% fruta. Seguidamente, la empresa se enfoca en realizar bebidas naturales, con características funcionales para los consumidores. Por esta razón las empresas que ejecutan esta actividad son competencia directa, como lo son cosechas y nativos los cuales esta enfocados en ofrecer a los consumidores bebidas a base de frutas y verduras, las cuales son elaboradas para cumplir con un objetivo, el cual varía dependiendo de las necesidades del consumidor final, por lo que cada gama de bebidas está dentro de la distinción de bebidas funcionales. La gran mayoría de bebidas de cosechas son batidos, seguidamente de smoothies y bebidas calientes o de un solo sabor. Además, en los últimos periodos de operación han agregado a su menú alimentos sólidos como lo son las

ensaladas de frutas y wraps. Dentro del sector de bebidas naturales, Cosechas esta empresa es líder vendiendo alrededor de 90 mil millones en batidos, con presencia en diferentes puntos de la ciudad.

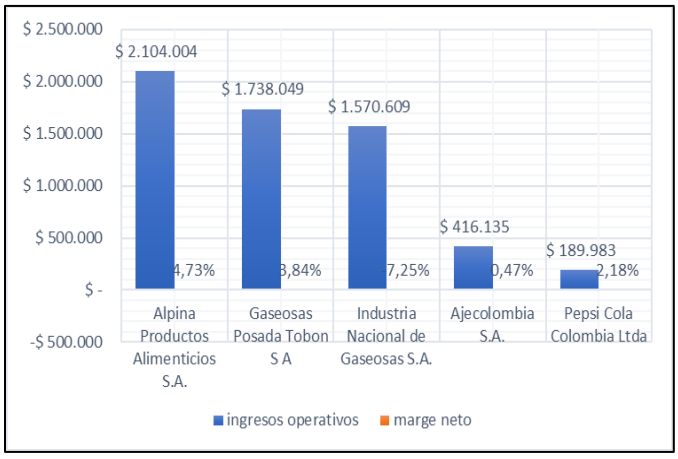
El promedio de tiempo de servicio en los puntos de venta se encuentra entre los 5 minutos por preparación de cada batido, lo que hace que en ocasiones el servicio sea catalogado como de normal, ya que, si existe mucha llegada de clientes, el servicio puede demorar más. Cosechas maneja una gran variedad de bebidas dentro de sus líneas, lo que en ocasiones dificulta la decisión de compra del consumidor, ya que muchos de ellos llegan a consumir por moda, y no por conocimiento de los alimentos, lo que hace que las personas tengan que pensar en que quieren basándose en las frutas y los sabores y colores asociados a la misma. Los puntos de venta de cosechas no suelen tener lugares donde consumir los productos, puesto que su formato apela a una rápida rotación de consumidores y por ende alta facturación.

Adicionalmente, el formato de la empresa se dirige hacia la tercerización de las bebidas de las empresas de pequeño y mediano tamaño que se dedican a la oferta de productos alimenticios como los restaurantes. En la actualidad existen empresas que se encargan de tercerizar procesos parecidos, como las personas naturales o empresas que desarrollan eventos particulares, pero estas mismas no realizan una oferta y/o abastecimiento constante de las empresas a las que contactan, es decir, los trabajos que realizan son de características más ocasionales.

Por medio de lo anterior, podemos encontrar que los principales competidores de las bebidas que ofrecerá el proyecto MANÁ son las empresas que actualmente elaboran bebidas de composición de frutas, las cuales se encuentran en los restaurantes con los que se pretende trabajar. Empresas como Postobón y Coca-Cola que tienen producción de bebidas a base de fruta

como refrescos, néctares y demás, las cuales estrictamente no cumplen con factor de “Jugo” por su grado de composición de frutas.

Tabla 9
Competencia del sector



Datos de productores representativos del sector por (benchmark)
Fuente: Elaboración propia

Estas empresas se consideran parte de la competencia indirecta, ya que las bebidas que ofrecen no son de las mismas características funcionales o nutricionales que las planteadas en el presente proyecto, pero son bebidas que tienen mucha representación en el mercado debido al alto consumo que se realiza por parte de los consumidores en las diferentes plazas donde se les puede comprar. De igual manera, estas mismas empresas tienen mucho poder sobre los canales de distribución que usan para suministrar sus bebidas en los diferentes establecimientos, lo que les ha permitido tener una cobertura del mercado bastante amplia. Generalmente, los canales de distribución que encontramos en estas empresas son de forma directa, por medio de la producción de sus bebidas en una planta propia, de la cual proceden a cargar los camiones que se dirigen a los diferentes establecimientos de comercio, los cuales ofrecen sus productos y seden cierto grado de exclusividad de venta de productos en particular de estas marcas debido a que las

misma proporcionan medio de refrigeración y publicidad. Por otra parte, las bebidas que ofrecen estas empresas tienen una ventaja logística y de costos que facilita su comercialización, puesto que sus bebidas no son de consumo inmediato, lo que quiere decir que pueden tener un tiempo de almacenamiento prolongado, por lo que sus precios de venta en los establecimientos de comercio son bajos, es decir, que se encuentran en rangos inferiores a los 3 mil pesos para el tamaño de consumo personal (600 mililitros), y entre un rango de 4 mil y 5 mil pesos en formatos de consumo familia (1 litro, 1 ½ litro 2 litros)

Por último, existen una serie de formatos de empresas sustitutas que se encargan de ofrecer dentro de su menú, productos con características similares, en cuanto a la naturalidad del producto y su duración. Como, por ejemplo: Frutería Patty. La cual es una empresa que busca brindar una alimentación natural, saludable y balanceada a base de frutas, verduras y proteína, dentro de su portafolio de productos no solo están los jugos sino también las ensaladas de frutas, de verduras, postres y otros platos para desayunar, almorzar, cenar y comer entre comidas.

Frutería Patty es un modelo de negocio que inicio con el objetivo de proporcionar alimentos a base de frutas y verduras. Tiene una trayectoria de 35 años, en los cuales ha desarrollado nuevas ofertas de alimentos en base a su materia prima estrella, frutas y verduras, pero teniendo en cuenta que la nueva carta de alimentos está alineada con los objetivos comerciales, los cuales se ajustan a dos momentos estratégicos del mercado en el que se encuentran, y por medio de los cuales se permite dar un valor a sus alimentos que se encuentran entre los 4 mil y 5 mil pesos a sus bebidas, y a los platos fuertes entre 15 mil y 20 mil pesos.

- Tendencia de alimentación saludable: refiriéndose a los “métodos” de alimentación que surgen por la necesidad de mejorar el estado de salud, por medio de nuevos hábitos de consumo, que se complementan con la actividad física. Un ejemplo de esto es la dieta

mediterránea la cual, en términos de alimentación, se basa en los ingredientes propios de la agricultura local de los países con clima mediterráneo, fundamentalmente España e Italia. Se resume en reducir el consumo de carnes e hidratos de carbono en beneficio de más alimentos vegetales y grasas mono-insaturadas.

- Tendencia de consumo de bebidas a base de frutas y verduras (jugos, batidos, y smoothies): es una categoría de productos que buscan satisfacer ciertas necesidades fisiológicas del consumidor, en momentos del día particulares, como los son los alimentos entre comidas, y alimentos concebidos para ejecutar y/o complementar ciertas actividades del consumidor, como la actividad física.

5.6. Análisis D.O.F.A.

Las fortalezas que se tendrán en cuenta para el análisis, como se muestra en el cuadro, tienen como objetivo resaltar los procesos internos de la empresa, los cuales la hacen diferente de los posibles competidores del mercado, pues cada una hace parte de un objetivo en común, el cual es el esquema de oferta de los productos, en este caso las bebidas, que tienen como valor principal la personalización en cuanto a cantidad, sabores, texturas, características de la demanda entre otras.

Tabla 10
Fortalezas

FORTALEZAS	
1	Prensado en frio: conservacion al maximo de los nutrientes
2	diseño personalizado de cada producto a cada restaurante
3	veriedad en bebidas (funcion, sabor, textura)
4	personalizacion según la necesidad de la demanda del restaurante (tipo de consumidor)

Análisis del sector para proponer las fortalezas de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Las debilidades de la empresa se centran en los problemas internos que puede tener la misa, teniendo en cuenta el estado actual de la misma, puesto que, al ser un emprendimiento, la empresa se puede encontrar con una serie de inconvenientes ligados a la actividad principal de la misma, puesto que, para obtener una serie de procesos adecuados, se debe adquirir experiencia en el mercado, lo que al mismo tiempo ayudará a consolidar un equipo de trabajo eficiente y propositivo.

Tabla 11
Debilidades

DEBILIDADES	
1	poder de inversion en corto plazo para generar mejores practicas (procesos)
2	uso efectivo de canales de distribucion para cobertura
3	capacidad de produccion reducida (mano de obra)
4	estrategias comerciales eficientes

Análisis del sector para proponer las debilidades de la empresa
Fuente: Elaboración propia

En tanto a las oportunidades, para la empresa es importante identificar los factores externos que nos pueden permitir sacar beneficios en distintas áreas de trabajo de la empresa, es decir, la empresa por medio de los factores identificados como oportunidades, encontrara beneficios por medio de medidas de reducción de cargas impositivas, aumento de efectividad en los procesos

operativos y productivos, y adquisición de elementos de ciencia y tecnología con miras en adaptar a la empresa a las exigencias del mercado.

Tabla 12
Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Tendencia creciente hacia la concientizacion de una vida saludable.
2	Desarrollo de nuevos formatos de empresas de alimentos.
3	Sostenimiento y crecimiento del sector de los alimentos.
4	Desarrollo de propuestas tecnologicas para mejorar eficiencia en reutilizacion.
5	Baja de impuestos considerando inversion y desarrollo en tecnologia e investigacion.

Análisis del sector para proponer las oportunidades de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Como último aspecto a valorar, las amenazas deben ser tenidas en cuenta como parte fundamental, ya que al estar basada nuestra empresa en servicios de alimentos y con una materia prima principal, las cuales son las frutas, verduras, y demás, los riesgos ligados a el comportamiento de la naturaleza son muy importante, ya que los mismo pueden afectar la calidad y disponibilidad de los productos que se pretenden ofrecer. De igual forma, factores como las decisiones políticas relevantes con los aumentos salariales y a los precios de forma general, a nuestro mercado objetivo podría afectar directamente y por ende a la empresa la complicaría en términos de márgenes de rentabilidad.

Tabla 13
Amenazas

AMENAZAS	
1	Eficiencia de los servicios de transporte de los productos.
2	Comportamiento del clima extremo, el cual afecta las cosechas.
3	Aumento de los precios generalizado por parte del gobierno.
4	Nivel de salario de los consumidores finales bajo.
5	Diversificacion de los sevicios y prodcutos de la competencia mas cercana.

Análisis del sector para proponer las amenazas de la empresa
Fuente: Elaboración propia

6. Estrategia de mercadeo.

6.1. Mezcla de mercadeo.

6.1.1. Producto.

Cómo se ha descrito en el documento, el objetivo de la empresa es desarrollar una oferta de productos, específicamente bebidas, las cuales se ofrecerán a un sector de empresas que se encuentran en la clasificación de tamaño de pequeñas y medianas (PYMES), con el objetivo de tercerizar la producción y ofertas de las bebidas que ofrecen cada una de estas empresas. De esta manera de plantean las siguientes características y objetivos de los productos y servicio que se ofrecerá.

Bebidas:

- Las bebidas se compondrán por tres clasificaciones: bebidas funcionales, batidos, smoothies y jugos naturales.
- Los productos estarán compuestos por ingredientes 100% naturales.
- Las bebidas se venderán por jarras, las cuales estarán dispuestas para la utilización de forma individual por parte de la empresa.
- Las bebidas se ofrecerán de manera individualizada, es decir, dependerá de las características de la empresa.
- Las bebidas se ajustarán a las necesidades fisiológicas de los clientes.
- Las bebidas estarán diseñadas por expertos en gastronomía.

Servicio:

- La cantidad de la bebida será determinada por la demanda de la empresa.
- La bebida será determinada por las características de consumidores de la empresa y del sector en donde se encuentre.
- Por medio de la tercerización de este producto, la empresa podrá disminuir tiempos y costos de producción de estas bebidas.
- Por medio de la tercerización de este producto, la empresa podrá mejorar la calidad de sus bebidas, debido a que la preparación de la misma estará dispuesta por la correcta evaluación de factores claves como los tiempos de maduración.

6.1.2. Precio.

Debido al objetivo de actividades que desea realizar la empresa y al público objetivo al que se desea impactar, las cuales han sido descritas a lo largo del presente documento, se debe aclarar que los precios a los que se ofrecerán el producto estarán determinados por las siguientes características:

- Cantidad de la bebida (liquido) producida.
- Ingredientes utilizados para la preparación de la bebida, la cual dependerá del tipo de bebida(s) que se preparan para cada empresa de forma independiente.
- Tipo de bebida que se prepara: batido, smoothie, jugo natural, bebida funcional.
- Tipo de empresa, es decir, las características del modelo de negocio de la misma, el cual se determina por el tipo de comida que ofrecen, y al público al que se dirigen.

El precio al cual se ofrece el producto a los diferentes restaurantes, dependerá del costo variable de producir cada bebida que el restaurante desea ofrecer en sus instalaciones, es decir, que el costo puede variar según la facilidad de obtener los ingredientes (frutas principalmente), y la dificultad para elaborar la bebida ya que no todas las frutas se pueden manipular de la misma forma y tampoco se conservan de la misma manera. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo es proporcionar un precio estable, para que dentro de la instalación, el restaurante pueda ofrecer sus bebidas a 3,500 pesos, precio en el cual se encuentra la mayoría de productos que se distribuyen a establecimientos de comercio para su posterior venta.

Tabla 14
Costos según tamaño de bebida

COSTOS PARA JUGO DE 16 OZ	
Productos	Precio venta
jugo 1	$ 3.500
jugo 2	$ 3.500
jugo 3	$ 3.500
jugo 4	$ 3.500
jugo 5	$ 3.500
jugo 6	$ 3.500
jugo 7	$ 3.500
jugo 8	$ 3.500

COSTOS PARA JUGO DE 12 OZ	
Productos	Precio venta
jugo 1	$ 3.000
jugo 2	$ 3.000
jugo 3	$ 3.000
jugo 4	$ 3.000
jugo 5	$ 3.000
jugo 6	$ 3.000
jugo 7	$ 3.000
jugo 8	$ 3.000

Datos de experimentar de acuerdo a necesidades
Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Distribución.

Debido al modelo de negocio que se desea implementar, la forma en la que el consumidor final obtendrá el producto será afectada por la participación de las empresas que lo ofrecerán de forma directa, es decir, que el modelo de negocio al estar enfocado en un sistema Business To Business (B2B) deberá realizar una conexión previa para que el consumidor final obtenga el producto, por tanto, el canal de distribución será de forma indirecta. Por lo tanto, la empresa dentro las siguientes características en el sistema de distribución del producto para dar alcance al consumidor final.

- Canal externo: debido a que la empresa no se encargará de realizar la distribución y comercialización del producto hacia el consumidor final, ya que la participación de las empresas “Pymes” será destacada por el ofrecimiento que las mismas harán de los productos que se diseñan para sus consumidores de forma independiente.
- Canal externo corto: debido al formato que se desea utilizar, la participación de las empresas “Pymes” en la cadena de distribución es clave, pues serán ellas las que se

encargarán de ofrecer el producto al consumidor final por medio de sus instalaciones y ofertas de comidas.

- Estrategia de distribución de forma intensiva: Este tipo de distribución se toma debido al objetivo de la empresa, es decir, la empresa tiene como objetivo llegar a la mayor cantidad consumidores por medio del trabajo conjunto con las empresas “Pymes” las cuáles serán las encargadas de hacer llegar el producto al consumidor final. Como objetivo social, la empresa desea que, por medio de la inclusión de nuestras bebidas, las personas del común obtengan una bebida de calidad que se ajuste a sus necesidades fisiológicas, y que además proporcione estabilidad en la salud actual de dicha persona, al mismo tiempo que se pretende dejar un mensaje sobre la importancia de aprender a comer, y en nuestro caso a beber. Por lo tanto, para nuestra empresa es necesario dar el mayor alcance posible de nuestras bebidas y filosofía a la mayor cantidad de empresas y por ende de consumidores finales.
- Estrategia de distribución selectiva: por medio de este tipo de estrategia, la empresa busca cumplir con el objetivo de segmento, el cual como se ha mencionado se centra en una primera instancia en la empresa de clasificación de pequeño y mediano tamaño (PYMES) y como segunda instancia al consumidor final que hace uso del servicio de comida que ofrece cada empresa. Por tanto, para nuestra empresa es necesario enfocar los esfuerzos de mercadeo y distribución en empresas que cumplan con estas características mencionadas, pues por medio de ellas se alcanzaran los objetivos propuestos.

6.1.4. Comunicación.

Para implementar las estrategias de comunicación del producto y servicios que se pretenden ofrecer, debemos tener en cuenta las características del modelo de negocio, para entender la manera en la que se pretende hacer llegar el producto al consumidor final. Por tanto, como se ha expuesto en los puntos anteriores, el modelo de negocio plantea que para hacer llegar el producto físico al consumidor final, es decir, a las personas que hacen uso diario de los establecimientos que ofrecen comidas en sus distintas presentaciones, va a utilizar a las empresas de pequeño y mediano tamaño, las cuales realizan sus actividades en el sector de los alimentos, de manera que sean estas las que se encargaran de realizar la comercialización de nuestros productos mediante la oferta conjunta con sus menús, en las jornadas en las que tienen sus horarios de servicio al cliente. Por lo tanto, se puede entender que la función de la empresa es de proveer a las empresas mencionadas anteriormente de bebidas con las características expuestas, es decir, que estas empresas realizarían el proceso de tercerización del proceso de producción de sus bebidas.

Teniendo en cuenta lo planteado en el párrafo anterior, las estrategias de comunicación se basarán en la capacidad de promocionar y publicitar los productos por medio de resaltar los atributos de nuestro producto en el momento de ser consumidos, de manera que cada consumidor sepa porque el producto que se le ofrece es el adecuado para su salud.

También se pretende usar estrategias de uso de redes sociales para apoyar la comunicación en los establecimientos físicos de cada restaurante, para que de esta manera el consumidor final tenga herramientas para entender las motivaciones y beneficios de nuestro producto, al mismo tiempo que se hará entender los espacios de consumo y lugares donde se encontraran, por lo que la estrategia también beneficiara a las empresas que trabajen de forma conjunta con nuestra empresa.

De igual manera, como estrategia de comunicación para nuestro productos, será clave el uso de las distintas plataformas físicas, como los son los espacios sociales y culturales que fomenten la atracción masiva de personas, ya sea en ferias gastronómicas, o en eventos de alta conglomeración, ya que por medio de estas podemos dar a conocer todas las características de nuestros producto, como también al mismo tiempo podemos entender la percepción de las personas como consumidor final, sobre la calidad y sensaciones que les produce el producto.

6.2. Presupuesto de mercadeo.

La inversión en el presupuesto de mercadeo durante los primeros periodos de ejecución de las actividades deberá ser ajustada a las necesidades de la empresa. Por lo tanto, para la ejecución de las labores en esfuerzo de mercadeo, la empresa destinará un presupuesto mensual de $730,000 mensuales, que se distribuyen de la siguiente manera.

Tabla 15
Presupuesto de mercadeo

Presupuesto Mercadeo	
Descripcion	Costo Mes
Lanzamiento punto de venta	$ 400.000
Redes sociales (publicidad)	$ 30.000
Publicidad en restaurantes (folletos, carteles alusivos)	$ 50.000
Equipo de investigacion de tendencias	$ 100.000
Pagina web (construccion y mantenimiento)	$ 150.000
Total Mes	$ 730.000
Total Año	$ 8.760.000

Designación de cada costo para proyecto
Fuente: elaboración propia

6.3. Objetivos comerciales.

6.3.1. Objetivos internos.

- Incrementar anualmente un valor entre el 3% y 5%
- Implementar mejores condiciones salariales a medida que crece la empresa.
- Implementar estrategias de reciclaje para las operaciones.

6.3.2. Objetivos externos.

- Obtener mensualmente entre 1 y 2 restaurantes para proveer nuestros productos.
- Desarrollar mejores estrategias para conseguir mejor calidad de insumos y materia prima.
- Incorporar socios inversores para aumentar capacidad de producción.
- Desarrollar estrategias de mercadeo adecuados para darnos a conocer a nuestro segmento objetivo.

6.3.3. Objetivos de dirección.

- Desarrollar nuevas bebidas que permitan acceder a segmentos de clientes mayores (adultos mayores).
- Implementar nuestro servicio en las principales ciudades de Colombia.

6.3.4. Objetivos de rendimiento.

- Mejorar tiempos de elaboración de bebidas.
- Adquirir nuevas máquinas o equipos para elaboración de bebidas.
- Implementar empaques ecológicos.
- Estandarización de procesos de producción.

6.4. Estimados en ventas.

De acuerdo con lo descrito en los puntos inmediatamente anteriores, la empresa se plantea que para cada periodo de actividades correspondientes a las descritas en el presente documento, la empresa deberá rondar un estimado de ingreso por ventas cercano a los 28´000,000 de pesos mensuales teniendo en cuenta las cantidades apropiadas de venta, las cuales están dadas la capacidad operacional inicial del proyecto, la cual es en promedio de 10,000 bebidas al mes,

asimismo como se tiene en cuenta los precios de venta a cada establecimiento descrito con anterioridad.

Tabla 16
Capacidad de producción

capacidad produccion/diaria	500
semana	2500
mes	10000

Capacidad de producción del proyecto
Fuente: Elaboración propia

Tabla 17
Distribución de la producción

tipo	empresa #	diario	total	seman	mes	precio de venta	ingreso
2da clase	3	115	345	1725	6900	3000	$ 20.700.000
3ra clase	2	80	160	800	3200	2500	$ 8.000.000
total	5	195	505	2525	10100	2750	$ 28.700.000

Detalle de la producción planeada
Fuente: Elaboración propia

El nivel de ventas mensual descrito deberá ser resultado de las actividades directas de la empresa, es decir, que, por medio de la elaboración de las diferentes bebidas, la empresa deberá realizar la elaboración de cada producto en cantidades semejantes a la demanda de cada establecimiento, es decir que en promedio cada establecimiento que trabaje de forma conjunta deberá tener un nivel de demanda entre el rango de 70-100 comensales diarios. Adicionalmente, esta participación de ventas también contara con el promedio de bebidas destinadas como de consumo repetido, es decir, que el porcentaje de repetición de bebida por comensal afectara la cantidad de bebida destinada para cada establecimiento.

Por lo tanto, el crecimiento de ventas pronosticado para las ventas de las bebidas, será basado en cumplir los objetivos, los cuales se ajustaran a datos financieros básicos como la variación de

la inflación y el IPC en cada periodo, así como el mismo crecimiento se verá afectado por la agresividad de la estrategia de mercadeo y crecimiento, la cual como se ha mencionado en el documento deberá ajustarse a la capacidad de la empresa, por lo que la misma en un principio se caracterizará por ser de estilo conservador.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la capacidad operativa de la empresa, los datos sobre la demanda de cada establecimiento, y el presupuesto destinado a mercadeo, el proyecto se plantea alcanzar al cabo de 3 años 23,9% de participación en el mercado objetivo, es decir, cubrir un promedio de 10000 unidades de las 42215 que ofrece en el mercado, lo que a su vez representa el 1,16% de los establecimientos.

Lo anterior debido a la alta competencia que se ha generado en el sector de abastecimiento de bebidas carbonatadas, las cuales acaparan una gran porción del mercado por medio de una cadena de suministro ejecutada por las grandes empresas nacionales e internacionales. Por lo que ganar el espacio en el mercado que se propone en el documento requiere de competir en los márgenes de optimización de procesos de la competencia, puesto que la diferencia de la capacidad productiva dificulta una participación importante en el mercado.

Por otro lado, la propuesta de producir y comercializar bebidas saludables y naturales por medio de los restaurantes puede promover una mejor cultura alimenticia ayudando a dejar de lado diferentes sustancias nocivas para el cuerpo, las cuales se encuentran en nuestras comidas diarias, por lo que una propuesta natural puede ganar espacio en el mercado a diferencia de las bebidas que siguen apareciendo en el mercado, las cuales están basadas en químicos que buscan dar sensaciones de naturalidad.

Por tanto, teniendo en cuenta la cantidad de restaurantes descritos en el documento, los cuales tienen como características principales su presencia en cámara y comercio, podemos pensar que

existe una oportunidad también dentro de los restaurantes que no lo están las cuales en un principio no son objetivo o base de los datos mostrados en el documento, pero pueden ser parte de las operaciones de distribución y comercialización de forma paulatina, en tanto se promueva la formalización de las empresas.

Tabla 18
Venta de bebidas según tipo de restaurante

descripcion	ideal # establecimiento	inicial % por establecimiento	meta unidades/mes	%	potencial mercado (establecimiento)/unidades al mes
2da clase	3	1,4%	6900	27,1%	25415
3ra clase	2	1,0%	3200	19,0%	16800
total	5	1,16%	10100	23,9%	42215

Detalle de ventas de las bebidas según la categoría del restaurante
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el comportamiento de las ventas de la empresa teniendo en cuenta que, para el funcionamiento, la misma debe garantizar, iniciar con un total de demanda inicial de 10000 unidades al mes, las cuales se ven representadas de la siguiente manera durante el primer año. Asimismo, se describe el precio de venta a establecimientos dependiendo de su clasificación y las unidades que estarían dispuestas comercializar en sus establecimientos.

Tabla 19
Distribución de ventas

clase	%	unidades promedio	precio de venta	Año 1	
2da clase	70%	7000	$ 3.000	$ 252.000.000	$ 342.000.000
3ra clase	30%	3000	$ 2.500	$ 90.000.000	

Nivel esperado de ventas
Fuente: Elaboración propia

Para los siguientes 3 años, el comportamiento de ventas se ve afectado por el incremento de unidades de producción que se plantea como objetivo, y el incremento general en el índice de precio y dato de inflación promedio.

Tabla 20
Crecimiento porcentual

crecimiento unidades	5%
crecimiento precio	3%

Estimado de crecimiento
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21
Crecimiento mensual

descripcion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2da	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000	$ 21.000.000
3ra	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000	$ 7.500.000
total ingreso	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000	$ 28.500.000

Estimado de crecimiento
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22
Crecimiento anual

descripcion	año 1		año 2		año 3	
	unidades	ingresos	unidades	ingresos	unidades	ingresos
2da clase	84000	$ 252.000.000	88200	$ 272.538.000	92610	$ 286.164.900
3ra clase	36000	$ 90.000.000	37800	$ 97.335.000	39690	$ 102.201.750
total	120000	$ 342.000.000	126000	$ 369.873.000	132300	$ 388.366.650

Estimado de crecimiento anual
Fuente: Elaboración propia

7. Estrategia operativa.

7.1. Descripción técnica de productos y/o servicios.

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO

DENOMINACIÓN DE BIEN O SERVICIO *Ingrese en este campo la denominación común del bien o servicio en texto claro*
BEBIDAS NATURALES.

DENOMINACIÓN TÉCNICA DEL BIEN O SERVICIO *Ingrese en este campo la denominación técnica del bien o servicio usando la terminología a que haya lugar*
BEBIDAS 100% A BASE DE FRUTAS Y VERDURAS.

GRUPO/CLASE/FAMILIA A LA QUE PERTENECE EL BIEN O SERVICIO *Ingrese en este campo el código que se encuentra en la columna "clase" y la descripción correspondiente de la columna "título en español" del catálogo disponible en el Portal Único de Contratación bajo el nombre "Codificación de bienes y servicios"* *Nota. Se sugiere utilizar esta codificación hasta que el SECOP incluya formalmente en el sistema la codificación a utilizar, según lo definido en el parágrafo 1 del artículo 20 del decreto 066 de 2008*

Código: sección 4, capitulo 20, partida 2009

Título en español: Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.

UNIDAD DE MEDIDA

Ingrese en este campo el nombre de la unidad de medida que se va a usar para cuantificar el producto o servicio a adquirir, como: libra, caja, docenas.

ONZAS Y LITROS.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Ingrese en este campo el texto de descripción detallada de las características técnicas del bien o servicio

BEBIDAS NATURALES, A BASE DE FRUTAS ACIDAS, SEMIACIDAS, SEMIDULCES Y DULCES, AL MISMO TIEMPO QUE SE COMBINAN CON VERDURAS. CONJUGADO CON LACTEOS y SUPERALIMENTOS. DE IGUAL MANERA SE UTILIZAN ENDULZANTES NATURALES Y ARTIFICIALES, Y ESENCIAS. SE ENCONTRARÁ EMPACADOS EN ENVASES DE 16 Y 20 ONZAS PARA VENTA POR UNIDAD, Y EN VENTA MAS GRANDES SE PRESENTARÁ EN ENVASADOS DE 1 A 5 LITROS.

Tabla 23

Disposición de los ingredientes de las bebidas.

	BANANO GRANDE		
1	BANANO	187	g
	LECHE	120,744	g
	HIELO	52	g
	YOGUR NATURAL	173,544	g
	MIEL DE ABEJA	9,113	g
	QUINOA	36	g
	GUANABANA MEDIANO		
2	GUANABANA	195	g
	HIELO	52	g
	LECHE	159,5	g
	YOGUR NATURAL	140	g
	ESENCIA DE CANELA	9,113	g
	SEMILLAS DE LINO	24	g
	MANGO MEDIANO		
3	MANGO	221	g
	LECHE	120,744	g
	HIELO	48	g
	YOGUR GRIEGO	161,148	g
	EXTRACTO DE VAINILLA	6,864	g
	LINAZA	24	g
	KIWI MEDIANO		
4	KIWI	221	g
	LECHE	120,744	g
	HIELO	48	g
	YOGUR GRIEGO	161,148	g
	MIEL DE ABEJA	6,864	g
	SEMILLAS DE LINO	26	g
	PIÑA MEDIANO		
5	PIÑA	221	g
	BANANO	104	g
	HIELO	52	g
	YOGUR GRIEGO	161,148	g
	CANELA	9,8	g
	JENGIBRE	13	g
	SEMILLAS DE LINO	24	g
	FRESAS MEDIANO		
6	FRESAS	221	g
	BANANO	104	g
	LECHE	26	g
	HIELO	48	g
	YOGUR GRIEGO	161,148	g
	MIEL DE ABEJA	9,1	g
	QUINOA	12	g
	MORAS MEDIANO		
7	MORAS	221	g
	FRESAS	104	g
	LECHE	26	g
	HIELO	48	g
	YOGUR NATURAL	161,148	g
	MIEL DE ABEJA	9,1	g
	JENGIBRE	12	g
	MEDIANO MANGO, PIÑA Y NARANJA		
8	MANGO	156	g
	PIÑA	104	g
	NARANJA	72	g
	HIELO	52	g
	YOGUR NATURAL	161,148	g
	MIEL DE ABEJA	14	g
	LINAZA	21	g
	MEDIANO BANANO Y FRUTOS DEL BOSQUE		
9	FRESAS	117	g
	MORAS	117	g
	BANANO	117	g
	HIELO	36	g
	YOGUR NATURAL	161,148	g
	EXTRACTO DE VAINILLA	9,8	g
	LINAZA	26	g

	BANANO MEDIANO		
1	BANANO	170	g
	LECHE	92,88	g
	HIELO	40	g
	YOGUR NATURAL	123,96	g
	MIEL DE ABEJA	7,01	g
	QUINOA	30	g
	GUANABANA MEDIANO		
2	GUANABANA	150	g
	HIELO	40	g
	LECHE	145	g
	YOGUR NATURAL	100	g
	ESENCIA DE CANELA	7,01	g
	SEMILLAS DE LINO	20	g
	MANGO MEDIANO		
3	MANGO	170	g
	LECHE	92,88	g
	HIELO	40	g
	YOGUR GRIEGO	134,29	g
	EXTRACTO DE VAINILLA	5,28	g
	LINAZA	20	g
	KIWI MEDIANO		
4	KIWI	170	g
	LECHE	92,88	g
	HIELO	40	g
	YOGUR GRIEGO	134,29	g
	MIEL DE ABEJA	5,28	g
	SEMILLAS DE LINO	20	g
	PIÑA MEDIANO		
5	PIÑA	170	g
	BANANO	80	g
	HIELO	40	g
	YOGUR GRIEGO	134,29	g
	CANELA	7	g
	JENGIBRE	10	g
	SEMILLAS DE LINO	20	g
	FRESAS MEDIANO		
6	FRESAS	170	g
	BANANO	80	g
	LECHE	20	g
	HIELO	40	g
	YOGUR GRIEGO	134,29	g
	MIEL DE ABEJA	7	g
	QUINOA	10	g
	MORAS MEDIANO		
7	MORAS	170	g
	FRESAS	80	g
	LECHE	20	g
	HIELO	40	g
	YOGUR NATURAL	134,29	g
	MIEL DE ABEJA	7	g
	JENGIBRE	10	g
	MEDIANO MANGO, PIÑA Y NARANJA		
8	MANGO	120	g
	PIÑA	80	g
	NARANJA	60	g
	HIELO	40	g
	YOGUR NATURAL	134,29	g
	MIEL DE ABEJA	10	g
	LINAZA	15	g
	MEDIANO BANANO Y FRUTOS DEL BOSQUE		
9	FRESAS	90	g
	MORAS	90	g
	BANANO	90	g
	HIELO	30	g
	YOGUR NATURAL	134,29	g
	EXTRACTO DE VAINILLA	7	g
	LINAZA	20	g

Detalle de composición de cada bebida

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Localización y tamaño de la empresa.

Durante el ejercicio de observación que se realizó en el centro de la ciudad de Bogotá, en una zona comprendida dentro de las 4 cuadras alrededor de la Universidad del Rosario. Mediante el ejercicio, se pudo observar los puntos comerciales de competencia relacionada directamente con la idea de negocio, en cuanto al tipo de bebida que se está planteando en el documento, en la cual la principal competencia es Cosechas, el cual cuenta con un local cada 4 o 5 cuadras de tamaño no superior a 18 mt2. Así mismo, se pudo encontrar que la presencia y/o utilización de entidades que desarrollen la misma idea de negocio planteada no es muy alta, por lo que se denota una oportunidad para intervenir en el sector. También se pudo observar que la zona ofrece variedad de consumidores como adultos, adolescentes, universitarios, personas que trabajan en la zona en las distintas empresas y entidades que se encuentran en la zona observada, de igual manera se pudo observar que el sector del centro tiene un alto porcentaje de población flotante, debido a las características de la zona en cuanto a, turismo, trabajo y estudio. Mediante esta observación también se detectó la cantidad de personas que hacen consumo de productos similares a los que se planea ofrecer en este proyecto, pero los cuales tienen una serie de deficiencia en cuanto a la preparación y composición de los productos, y en algunos casos el servicio es lento.

Por lo tanto, la ubicación tentativa de la empresa se situará dentro de la zona descrita anteriormente, debido por las características enunciadas. Adicionalmente a esto, la zona del centro de Bogotá, además de ofrecer gran oportunidad de relacionarse directamente con los consumidores y empresas objetivo de forma rápida, también es un gran punto de ubicación debido a la alta movilidad de materia prima e insumos necesario, como también su cercanía a

otros sectores de la ciudad permite la movilidad más estratégica para conectar con posibles clientes.

7.3. Procesos.

Por medio de las descripciones anteriormente realizadas sobre el producto que ofrecerá la empresa, y el servicio que la misma ofrecerá, a continuación, se plantea de forma tentativa el proceso que deberá llevar cada factor del cual se vale la actividad de la empresa.

7.3.1. Producto.

Como se ha mencionado a lo largo del documento, el portafolio de la empresa varia en cuanto a las características de cada bebida, las cuales vendrán dadas por las recetas diseñadas por los expertos en gastronomía, mas no por el tipo de producto o categoría, es decir, la empresa se enfoca en vender un solo tipo de producto o categoría (bebidas naturales), y de esta categoría se desprenden una serie de línea de productos (batidos, jugos naturales, smoothies), las cuales varían en sus sabores dependiendo de la receta sugerida. Por lo tanto, el proceso de preparación para las bebidas será el siguiente.

Figura 2. Proceso de preparación. Esta figura muestra el proceso de preparación y entrega de las bebidas.
Fuente: Elaboración propia

- Llegada de materia prima e insumos: en esta primera etapa, se hará la recepción de cada componente de las bebidas que se dispondrán a preparar, después de haber diseñado y seleccionado la receta del tipo de bebida que se adecua al establecimiento al que se dirige.

  Como parte fundamental de esta etapa, se encuentra la política de compras, la cual se establecerá en un promedio de compras de alrededor de 3 veces a la semana, en las cantidades necesarias para realizar los pedidos de cada establecimiento, esto después de realizar un primer mercado del tamaño necesario para cumplir con los primeros pedidos. Las compras que se deberán realizar serán menores a en algunos grupos de frutas, ya que el propósito es promover el control de la maduración de las frutas obtenidas, para que de esta manera se alcance los puntos de sabor y calidad necesarios para ofrecer un producto final acorde a las necesidades de los consumidores. Por tanto, lo anterior supone que el inventario deberá tener siempre dos estados, en el cual se encuentra el primero que serán las frutas que se encuentran cercanas a sus puntos de maduración óptima, y las frutas que se encuentra disponibles para su uso.

  De igual manera, en esta etapa se debe realizar las actividades relacionadas con la recepción de los componentes de cada bebida, los cuales deberán ser almacenados dentro de las instalaciones y en sus respectivos lugares, es decir, que cierto tipo de grupos de frutas, verduras, y hortalizas no pueden tener las mismas condiciones de almacenamiento, ya que para tener un grado de conservación adecuado, cada elemento debe estar almacenado en las temperaturas y espacio adecuado, como por ejemplo, frutas como la mora, no deben almacenarse en un congelador o espacio de

baja temperatura durante más de un día, que puede afectar su proceso de maduración y por ende la calidad de la fruta afectara el producto final.

- Preparación: en esta etapa, la materia prima e insumos serán integrados, por medio de un proceso de preparación del cual hará parte instrumentos como licuadoras y demás equipos que ayudaran a la optimización del tiempo de preparación de la cantidad y tipo de bebida que ha sido seleccionada y diseñada para cada empresa de forma personalizada.

  Por medio de esta etapa, la empresa deberá realizar el proceso de selección, y manipulación, en las cantidades correspondientes, de cada fruta y componente de cada bebida previamente diseñada. Para que, de este modo, se disponga a la preparación de cada bebida, las cuales deben cumplir con los factores nutricionales propuestos para cada producto. Cada momento de preparación deberá llevarse a cabo en horas de la tarde, después de haber realizado el paso de recepción de la materia prima y de la preparación de cada grupo de frutas para destinarlas a la elaboración de las bebidas, de esta manera, las bebidas duraran almacenadas durante la noche anterior a la entrega de cada pedido en horas de la mañana.

- Empaque: en esta etapa, se procederá a "envasar" cada tipo de bebida en los recipientes destinados para cada empresa, los cuales vendrán dados en su mayoría por la cantidad promedio de demanda de cada instalación, es decir, que las bebidas no se venderán por unidades, más bien serán vendidas a las empresas en litros, y ellas se encargarán de su distribución individual dependiendo de sus preferencias.

  Es necesario aclarar que este proceso se deberá llevar inmediatamente después de haber realizado la preparación de cada bebida, para que de esta manera las mismas

estén dispuestas a ser almacenadas y listas para la distribución en la mañana del día siguiente. Cada recipiente traerá la capacidad de llenar en promedio 100 vasos de 16 onzas, las cuales dependiendo de los envases que el establecimiento disponga deberá alcanzar un numero levemente superior, alrededor de los 10 vasos.

- Distribución/venta: en esta etapa, se dará la conexión de nuestro producto con el primer público objetivo de la empresa, la cual serán las empresas de pequeño y mediano tamaño (PYMES) previamente seleccionadas. Cabe aclarar que este proceso será tercerizado debido a la dificultad que tiene la acción de conseguir medio propios de distribución y por ende la manutención de los mismos medios, ya que para esta acción la compra de vehículos y contratación de personas adecuadas para la manipulación sería un costo inicial alto. Por lo tanto, el proceso será tercerizado, por medio del transporte en camionetas de carga y transporte de alimentos con refrigeración tipo VAN, las cuales recogerán las bebidas en horas de la mañana y realizarán el recorrido dentro del horario de 8 a 11 de la mañana. Las mismas deberá de realizar la recolección de los envases al día siguiente cuando hagan la siguiente entrega, y deberán volver con estos envases para que la empresa haga el mantenimiento y limpieza adecuado para su reutilización.

7.4. Distribución de la planta.

La planta dispondrá de una serie de zonas previamente establecidas, las cuales tendrá una persona a cargo, con el objetivo de hacer supervisión, acompañamiento y control de las operaciones realizadas.

Almacenamiento: en esta zona se dará disposición al almacenamiento temporal de la materia prima que llega a la instalación, y la cual es objeto de preparación. Así mismo que en esta misma zona, se almacenara los insumos necesarios para la preparación de cada bebida. En esta zona se encontrarán equipos como neveras, congeladores, y dispensadores entre otros previamente seleccionados.

Preparación: en esta zona se dispondrá la realización de cada tipo de bebida en las cantidades acordadas. Esta zona estará compuesta por equipos y herramientas de mucha utilidad como licuadoras, batidoras, y demás herramientas y utensilios que permitan la elaboración eficiente de cada bebida.

Empaque: en esta zona se dispondrá a empacar las bebidas previamente realizadas, con el fin de ordenar y organizar cada pedido por zona y empresa a la que se deber hacer llegar nuestros productos.

De manera más precisa, se emplea el siguiente plano, donde se dimensiona las áreas de trabajo y almacenamiento necesarias para desarrollar las funciones respectivas del proyecta.

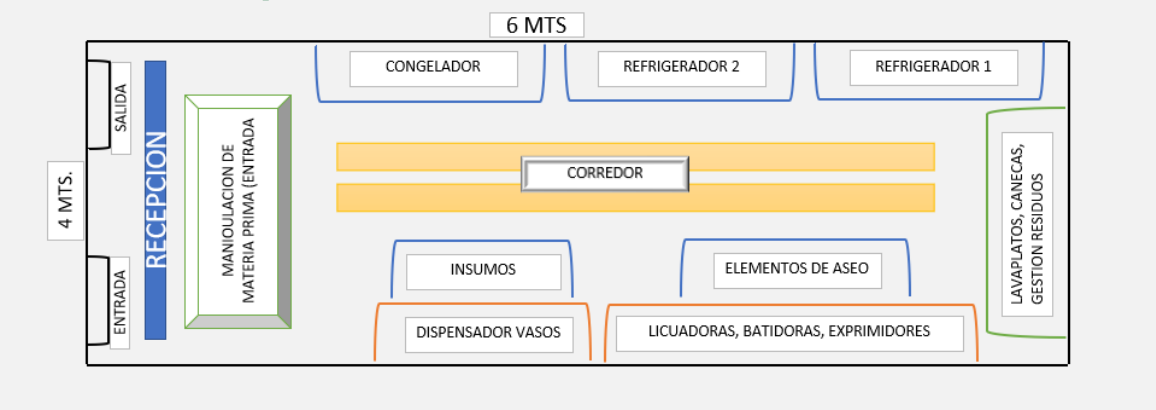


Figura 3. Distribución de la planta. Esta figura detalla la forma de repartir el espacio
Fuente: Elaboración propia

7.5. Identificación de necesidad de maquinaria y equipo.

Tabla 24
Necesidad de maquinaria y equipo.

CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Balanza Gramera digital	1	$ 350.000,00	$ 350.000,00
Ionizador de agua	1	$ 380.000,00	$ 380.000,00
Refrigerador	1	$ 5.050.000,00	$ 5.050.000,00
Congeladores	1	$ 1.584.000,00	$ 1.584.000,00
Parlantes	1	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Extractor de jugos Hamilton beach	1	$ 329.980,00	$ 329.980,00
Licuadora Hamilton	3	$ 159.900,00	$ 479.700,00
Licuadora semi-pofesional	1	$ 349.900,00	$ 349.900,00
	1	$ 634.900,00	$ 634.900,00
Tabla para picar	3	$ 16.900,00	$ 50.700,00
Colador metalico 22 cm diametro	3	$ 19.900,00	$ 59.700,00
SET de cuchillos	3	$ 24.900,00	$ 74.700,00
Tijeras para cocina	3	$ 6.900,00	$ 20.700,00
Sed de cuchara medidora	3	$ 4.900,00	$ 14.700,00
Bandeja para hornear	3	$ 8.900,00	$ 26.700,00
Nevera	1	$ 2.199.000,00	$ 2.199.000,00
Microondas HACEB	1	$ 234.900,00	$ 234.900,00
Tablet LENOVO Yoga	1	$ 750.000,00	$ 750.000,00
Accesorio de mouse	2	$ 20.000,00	$ 40.000,00
Mouse inhaambrico	2	$ 35.000,00	$ 70.000,00
Portatil ASUS	1	$ 1.500.000,00	$ 1.500.000,00
Softwre contable	1	$ 79.900,00	$ 79.900,00
DRV 4 canales + DD1TB	1	$ 360.000,00	$ 360.000,00
3 camaras domo 1 Mpx	3	$ 60.000,00	$ 180.000,00
Camara bala para exteriores	1	$ 75.000,00	$ 75.000,00
Kit de accesorios	4	$ 22.000,00	$ 88.000,00
Cableado de 30 m	1	$ 35.000,00	$ 35.000,00
Mano de obra por punto	4	$ 40.000,00	$ 160.000,00
Biometrico ZK 140	1	$ 450.000,00	$ 450.000,00
Cajon monedero	1	$ 130.000,00	$ 130.000,00
Impresora termica 80mm	1	$ 320.000,00	$ 320.000,00
Paquete rollo termico 80mm X 6 unidades	1	$ 25.000,00	$ 25.000,00
Impresora	1	$ 770.000,00	$ 770.000,00

Jarras plasticas X 2,5 L	10	$	9.990,00	$	99.900,00
Tasas medidoras X 5 unidades	2	$	12.800,00	$	25.600,00
Juego profesional de 5 piezas tazas medidoras	1	$	139.900,00	$	139.900,00
Set de cucharas medidoras	2	$	19.950,00	$	39.900,00
Bolsas de basura para reciclaje	60	$	7.700,00	$	462.000,00
Canecas de basura (Azul,Gris, Verde)	6	$	229.900,00	$	1.379.400,00
Moñas	10	$	2.500,00	$	25.000,00
Evillas para pelo	10	$	2.500,00	$	25.000,00
Vinipel para alimentos (Rollo 30cmX200)	5	$	11.500,00	$	57.500,00
Bolzas zipper	5	$	123.777,00	$	618.885,00
Tarros para almacenar ingredientes	100	$	5.500,00	$	550.000,00

Crema lavaplatos	1	$	5.950,00	$	5.950,00
Guantes	1	$	3.600,00	$	3.600,00
Paños abrasivos	1	$	3.200,00	$	3.200,00
Esponjilla doble uso	1	$	1.850,00	$	1.850,00
Esponjilla arcoiris	1	$	1.500,00	$	1.500,00
Esponja brillo	1	$	2.000,00	$	2.000,00
Jabon neutro para manos	1	$	17.500,00	$	17.500,00
Paño reutilizable	1	$	28.000,00	$	28.000,00
Paño reutilizable industria	1	$	37.200,00	$	37.200,00
Desengrasante	1	$	19.550,00	$	19.550,00
Escoba para vitrina	1	$	11.250,00	$	11.250,00
Escoba para piso	1	$	11.250,00	$	11.250,00
Escoba dura	1	$	7.800,00	$	7.800,00
Trapeador	1	$	19.100,00	$	19.100,00
Recogedor	1	$	3.350,00	$	3.350,00

Servilletas	1	$	1.650,00	$	1.650,00
Cuchara larga	1	$	11.300,00	$	11.300,00

Dispensador jabon en gel	1	$	74.000,00	$	74.000,00
Dispensador de toalla para manos	1	$	170.000,00	$	170.000,00

Toalla para secar implementos	1	$	1.500,00	$	1.500,00
Guantes nitrilo talla M	1	$	13.000,00	$	13.000,00

Zapatos	1			$	-
Medias	2			$	-
Pantalon	2			$	-
Correa	1			$	-
Camisa	2			$	-
Cofia	3			$	-
Bata	9	$	280.000,00	$	2.520.000,00

Necesidad de maquinaria y equipo para el proyecto
Fuente: Elaboración propia.

7.6. Programa de producción.

Por medio de las descripciones realizadas hasta el momento, es posible afirmar que la empresa deberá tener en sus horarios de producción y ejecución de actividades un alto grado de flexibilidad, debida a que el tipo de bebida a producir y por ende a vender, será dada por las

características particulares de cada cliente (empresa), características que han sido mencionadas y que afectan directamente el tiempo de ejecución de cada pedido, pues la variación en factores como la demanda, la horas de actividad de los clientes, los momentos de mayor afluencia, distancia y recorridos, afectaran cada orden. Por tanto, la empresa adopta una filosofía de trabajo y entrega a tiempo, JUST IN TIME, para que la calidad no se vea afectada por los tiempos que se obtendrán.

Por lo tanto, la producción de las bebidas se realizará de forma, con el objetivo de que cada el pedido esté listo para ser despachadas hacia los destinos correspondientes. De igual manera se hará una planificación semanal de los materiales y recursos (metería prima, fuerza de trabajo, transporte) según los pedidos realizados por parte de los clientes. Para este caso de producción, el inventario de seguridad se omite, debido a la duración de las bebidas, pues no sería conveniente ni adecuado conservar el producto final durante más de un día.

Asimismo, la empresa deberá hacer uso eficiente de cadenas de frio que proporcione la seguridad y calidad de los factores nutricionales de cada bebida. Teniendo también en cuenta que el tiempo dentro de la cadena de frio desde el punto de salida al punto de entrega no puede exceder las dos horas, para conservar al máximo una de nuestras distinciones de frescura en nuestros ingredientes.

Por tanto, según las referencias que se tienen en el mercado, sobre capacidad de producción de forma “artesanal”, la capacidad instalada, y los recursos necesarios que se han evaluado para ser adquiridos, los tiempos de ejecución para cada tarea serán los siguientes.

Preparación de una bebida: teniendo en cuenta los recursos y pasos necesarios para la elaboración, la preparación de la misma es de 1 minuto a 2 minutos por unidad.

Empaquetado: teniendo en cuenta el equipo implementado para el envase de la bebida, el tiempo que se tarde es de 1 minuto máximo después de haber preparado la bebida.

Es decir que, en conjunto, estos dos pasos tardaran un máximo de 3 minutos, lo que nos lleva a una capacidad de 20 bebidas en una hora, y 160 en 8 horas de trabajo por empleado, es decir que 3 empleados funcionales producirán alrededor de las 500 bebidas diarias.

7.7. Plan de compra e inventarios.

El plan de manejo de inventarios vendrá dado por las compras de materia prima que habrá que realizar de manera periódica en algunos casos. Las compras de mayor regularidad dentro de una semana serán de las frutas menos convencionales, la cuales se encargarán de dar un valor agregado en cuanto a la variedad de sabor, color, olor, y nutrición. Las compras de menor regularidad serán las frutas y verduras que son de mayor consumo (mango, fresas, lulo, mora, naranja, banano, etc) ya harán parte esencial de la mayoría de recetas, por lo que estas compras serán realizadas de 2 a 3 veces en un mes para conservar altas cantidades y que las mismas hagan un proceso de maduración dentro de la planta y zona predispuesta. Adicionalmente, la empresa incluirá en su oferta de bebidas, sabores de frutas y verduras de procedencias más exóticas. Por lo tanto, este tipo de compras se harán por temporadas, que vendrán dadas por las condiciones climáticas y productoras de las zonas donde se pretende comprar, y dependiendo de la demanda planificada para cada restaurante.

En cuanto a los recursos no perecederos como los son, empaques, envolturas, empaques de almacenamiento, y etiquetas, las compras se realizarán entre uno y dos meses, dependiendo de la

evolución de la demanda de cada restaurante y por tanto de la necesidad de producto del mismo. En cuanto a materiales de preparación, como los son los dosificadores, cuchillos, tablas de cortar, y demás equipo de dotación, se hará un seguimiento después de la primera compra en el momento de inversión, para determinar en qué momento es necesario hacer el debido mantenimiento o reemplazo de estos artículos.

7.8. Gestión de calidad.

Es necesario tener en cuenta factores, que ayudan a determinar el grado de calidad de cada materia prima adquirido, como, por ejemplo:

- La calidad organoléptica de un cítrico se refiere a: contenido en zumo, aroma, índice de madurez, tamaño, textura, color, etc.
- La calidad microbiológica, está referida, a la ausencia tanto interna como externa, de hongos, bacterias y virus.
- Cada persona que participe en el proceso de producción deberá tener sus debidos documentos de manipulación de alimentos.
- Cada empleado deberá tener la dotación adecuada para desarrollar sus actividades, sin afectar el estado físico y nutricional de la materia prima.
- Por medio del control de madurez de la materia prima, se puede garantizar al consumidor final y a las empresas que obtendrán un producto 100% responsable con la salud.
- Se deberá tener en cuenta que, al momento de contactar con un proveedor, estos deben garantizar los requerimientos mínimos de manipulación y salubridad impuesto por la ley

encargada de regular las actividades directamente relacionadas con la agricultura y distribución de la misma.

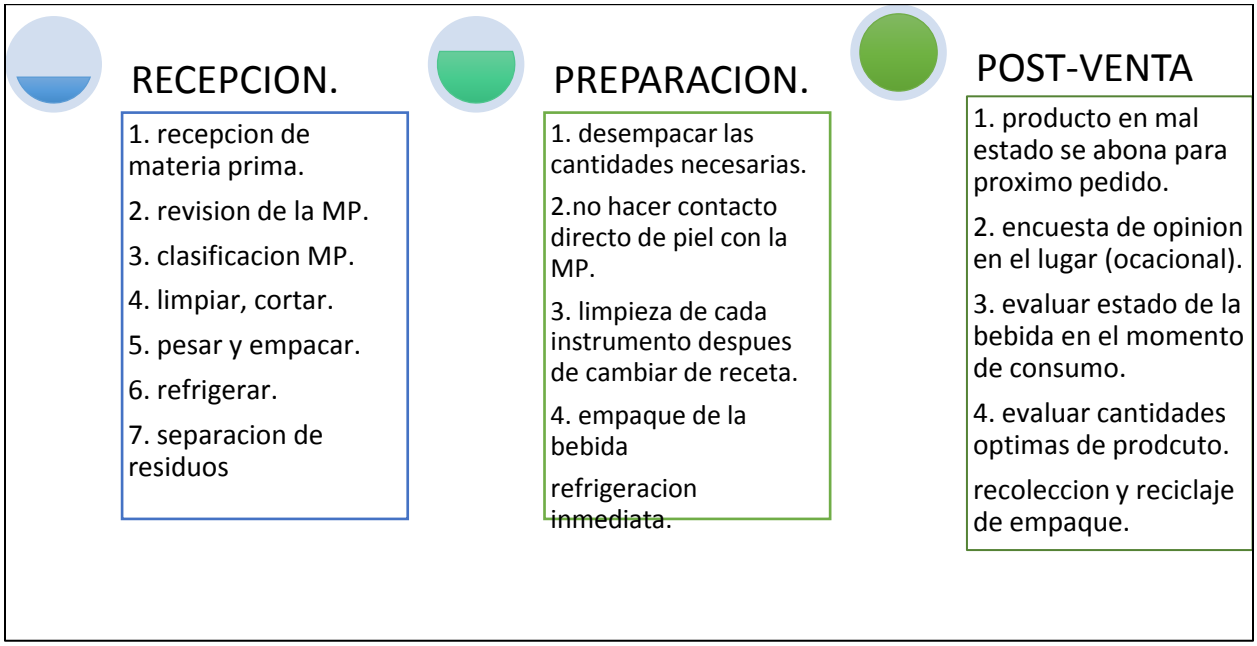


Figura 4.Proceso de gestión de calidad. Esta figura muestra el proceso de gestión de calidad de la empresa.
Fuente: Elaboración propia

De igual manera, la empresa buscara certificar sus productos dentro del formato de productos orgánicos, o de componentes orgánicos, como el sello USDA ORGANIC. Además, que se busca aplicar a la certificación ISO 22000 (gestión de seguridad alimentaria) y la certificación ISO 9001 (calidad).

7.9. Gestión en el medio ambiente.

7.9.1. Políticas medio ambientales.

Para el proyecto MANÁ, es importante tener en cuenta las afectaciones que las actividades relacionadas con la producción y comercialización de bebidas naturales pueden traer al medio ambiente y por ende a la comodidad de la sociedad que nos rodea. Por lo tanto, es necesario desarrollar practicas adecuadas que nos permitan controlar diferentes factores que se desencadenan de las actividades que se desarrollan, las cuales en un principio deberán ajustarse tanto a las necesidad de la sociedad, en cuanto a su comodidad, como también deberá ajustarse a las necesidades de la empresa, en cuanto al despliegue económico que puede tener algunas de estas prácticas, las cuales se irán integrando a nuestras actividades a medida que la empresa tenga la capacidad de desarrollar sin incurrir en costos inmanejables y que además conlleven a una mejor imagen de la empresa en cuanto a su participación en la responsabilidad social empresarial.

Siendo así, la empresa plantea las siguientes prácticas que ayudarán al control de las actividades de la empresa, en cuanto al impacto ambiental y social que estas pueden tener, y las cuales tiene el grado de sostenibilidad necesario para que la empresa pueda sostenerlas en el tiempo sin tener que incurrir en costos o gastos que perjudiquen de forma determinante el desempeño de la empresa.

1. Gestión de residuos: la empresa MANÁ se encarga de recolectar los residuos que son productos del proceso de producción de las bebidas, de manera que estos sean separados

de las áreas de producción de la empresa, para que estas puedan mantener un grado de limpieza siempre alto, para garantizar un ambiente de trabajo adecuado a las necesidades. De igual manera los residuos recolectados serán entregados a las instituciones o empresas que estén dispuestas a recibir estos elementos, para que de esta manera puedan dar un manejo adecuado a los residuos generados.

2. Reciclaje de empaques: como medida de control de desechos sólidos generados por la actividad de la empresa. Maná implementara un proceso de reciclaje de los empaques donde son servidas las bebidas para el consumo de los clientes en los diferentes restaurantes. Estos empaques serán recolectados por medio de la coordinación con el restaurante, para que por medio de esta se reúnan los envases sobrantes y sean destinados a entidades calificadas para su tratamiento.
3. Reducción y control de emisiones de agua: debido a las actividades de producción y comerciales que realizara la empresa MANÁ, la emisión de agua para su uso en aspectos como la elaboración de las bebidas, la limpieza de la materia prima, y la manutención del sitio de trabajo, es parte fundamental, y por lo cual se supone un alto grado de consumo de este elemento. Por lo tanto, es necesario para empresa desarrollar planes de control del consumo de este elemento en sus distintas etapas. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante dar a conocer que existen planes de control de agua en cuanto a la utilización en el proceso de elaboración de la bebidas, puesto que por medio del uso adecuado de un cierto de grupo de frutas se puede disminuir considerablemente el uso de agua, ya que este grupo de frutas proporcionan un nivel de agua considerable, el cual por sus características se les facilita la conservación y/o absorción de agua en etapas de cosecha anterior al momento de su recolección y posterior utilización para distinto productos alimenticios.

8. Estrategia administrativa.

8.1. Estructuración organizacional.

8.1.1. Áreas funcionales.

Dentro de nuestra empresa se deberá tener en cuenta una serie de áreas y cargos que serán fundamentales para poder ejecutar los procesos operativos, administrativos, y de imagen de la empresa, teniendo en cuenta que cada una debe tener un porcentaje de impacto sobre y responsabilidad sobre cada aspecto mencionado. Debido a que la empresa es un emprendimiento, la carga de actividades se verá reflejada de forma diferente dependiendo del formato que se desea presentar. En nuestro caso, la empresa tiene como función principal proveer de bebidas 100% naturales a las empresas de pequeño y mediano tamaño (PYMES), que se encuentran dentro del sector de los alimentos, en servicios como la oferta de carta de comidas, por lo que el eje central parte de la capacidad y eficiencia con la que se pueda dar respuesta a los pedidos y ordenes ejecutadas de las bebidas que se ofrecen. Por lo tanto, a partir de lo anterior se debe plantear el esquema general de áreas funcionales con sus respectivas descripciones.

- Área administrativa: en esta área, se deberán ejecutar las acciones relacionadas con el control, seguimiento, y dirección de las actividades que se ejecutan en la empresa, con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos, y en dado caso de replantear los mismos por factores que afecten tanto positiva, como negativamente el comportamiento y por

tanto el crecimiento de la empresa. Por lo cual, en esta área se debe coordinar todos los esfuerzos de cada integrante/área de la organización para poder engranar cada objetivo específico con la meta y visión de la empresa. Por lo tanto, para esta área también es de suma importancia, gestionar aspectos contables y financieros, que permitan obtener una visión clara sobre la realidad económica de la empresa y su capacidad de responder ante retos del mercado, ya sea por las exigencias de los consumidores, o la entrada y/o fortalecimiento de los competidores

- Área de operaciones: en esta área, se deberá realizar las acciones relacionadas con el sistema operativo de la empresa, siendo en nuestro caso, la de coordinar todos los aspectos metodológicos y prácticos de los procesos productivos de los cuales se valdrá la empresa para responder a sus clientes. Por tanto, en esta área se debe implementar estrategias de mejora continua de los procesos operativos, estrategias de mejora y control de calidad, estandarización de procesos, y demás aspectos logísticos y operativos internos de la empresa. Asimismo, que por medio de esta se deberá realizar la integración y control de sistemas informáticos que permitan la obtención de datos relacionados con el control de inventarios y abastecimiento.
- Mercadeo y publicidad: en esta área, se deberá ejecutar todas las acciones relacionadas con la imagen de la empresa y sus productos, en cuanto a factores como el diseño, propuestas de valor, conceptos de percepción. Adicionalmente, y como función relacionada a lo mencionado anteriormente, esta área deberá de encargarse de lograr identificar y conectar con nuevos clientes potenciales.

8.1.2. Diseño del organigrama y análisis de cargos.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa contara inicialmente con tres áreas funcionales, debido a su condición de emprendimiento, las cuales se consideran como importantes e indispensables para la ejecución de las actividades y dentro de las cuales se repartirán las principales funciones de la organización dependiendo de su naturaleza. Dentro de cada área funcional se otorgarán tareas y objetivos específicos los cuales serán ejecutados por el personal seleccionado y asimismo serán acompañados y dirigidos por una persona seleccionada de acuerdo a la función del área específica.

8.1.3. Área administrativa.

- Gerente general: dentro de esta área se encontrará una persona, encargada de ejecutar los aspectos de control, dirección, y establecimiento de los objetivos tanto generales como específicos de cada área, así como también se deberá encargar de gestionar los aspectos contables y financieros de la empresa. Por lo tanto, en este cargo se deberá velar por la integración y coordinación de todos los esfuerzos de las áreas de trabajo de la empresa.

8.1.4. Área de operaciones.

- Gerente general de operaciones: dentro de este cargo, se deberá ejecutar las acciones de planeación, implementación, control/seguimiento, de los procesos de operativos de la empresa, con vistas a la mejora continua de los procesos productivos de la misma, y por tanto tener la capacidad de ofrecer un alto grado de calidad tanto en el producto como en la relación con los clientes. Así como también deberá coordinar esfuerzos con las otras áreas de la organización para establecer metas claras, medibles, productivas en el tiempo.
- Director y diseñador de las bebidas: como se ha mencionado en el presente documento, la empresa buscara ofrecer a sus clientes, bebidas que se ajustan a sus necesidades particulares, en cuanto a sabor, olor, y textura, como también hacia la demanda y características de los consumidores que consumen y pueden consumir sus productos, por tanto, para nuestra empresa es necesario tener dentro del área de operaciones a una persona experta en gastronomía o culinaria, que tenga la capacidad de diseñar las recetas por medio de los factores explicados anteriormente, así como también está en la obligación de ser parte del proceso de producción en cuanto a la supervisión y acompañamiento de cada paso que compone la elaboración de cada bebida. De igual manera, por medio de este cargo se deberá coordinar sus esfuerzos para poder ofrecer bebidas acordes a la capacidad instalada de la empresa, y a la capacidad financiera de la misma.
- Operarios: en este cargo, se deberá ejecutar las acciones relacionadas con la directa elaboración de los productos de la empresa, más específicamente la elaboración de las diferentes bebidas ofrecidas y seleccionadas, dentro de los parámetros de operación

establecidos, para el debido cumplimiento de los pedidos, con la mayor calidad y tiempos eficientes. Así como también se deberá cumplir con las normas de comportamiento y sostenimiento de las instalaciones a las que se comprometen, como la de limpieza, las cuales si se siguen los parámetros no deberán ser de alta intensidad y desgaste.

8.1.5. Área de mercadeo.

- Gerente general de mercadeo: en este cargo se deberá ejecutar las acciones relacionadas con la imagen de la empresa, así como de identificar factores de consumo claves para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado, con el objetivo de obtener y ofrecer al mercado propuestas de valor innovadoras y adaptables a los objetivos tanto de la empresa como de sus clientes, para que de esta manera se pueda dar productos de calidad y 100% responsables con la sociedad en la que desarrollamos nuestras actividades.

Por lo anterior, se presenta el esquema de jerarquización del organigrama de la empresa en su debido orden y responsabilidades.

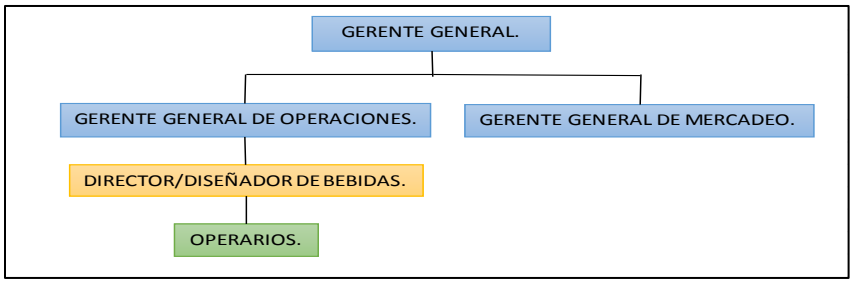


Figura 5. Organigrama. Esta figura muestra el orden jerárquico de la empresa.
Fuente: Elaboración propia

8.2. Estructura de personal.

8.2.1. Política de contratación.

La selección de personal y por ende su contratación se hará bajo una serie de factores o aspectos, los cuales se integran de forma indispensable a un objetivo claro en este tema, y es la capacidad instalada, financiera y crecimiento de la empresa, las cuales determinaran a grandes rasgos la cantidad de personal contratado, los cargos solicitados, las funciones de los cargos, y en dado caso las variaciones de los cargos, es decir, la asignación de nuevas tareas acordes con el cargos y personal dispuesto según se presente la necesidad. Así como también lo mencionado anteriormente afectara la variabilidad de los cargos en cuanto a las cantidades. Por estas razones se procede a describir de forma detallada los factores que regirán el comportamiento de contratación de personal en la empresa, a manera que den una noción más precisa de las variables que afectan y bajo las cuales se rige la empresa.

- Nuestras políticas y normas de contratación del personal necesario para desarrollar las tareas asignadas a sus respectivos cargos, se basan en una serie de factores los cuales giran en torno a aspectos como, la visión y misión, los valores, los objetivos, como primera medida, ya que para la empresa es necesario atraer personal que sea acorde con los aspectos mencionados ya que por medio de estos podemos garantizar un mayor compromiso con la organización mediante la inclusión de cada punto de vista y opinión acerca de los procesos tanto interno como externos de la misma sin perder la objetividad.

- Como segundo parámetro, la empresa incluye dentro de sus políticas de contratación, aspectos que obedecen a las características de inclusión de trabajadores sin atribuir rasgos físicos o ideológicos como factor que determine la eficiencia de la ejecución de las tareas asignadas al cargo correspondiente.
- Como tercer parámetro, la empresa debe realizar el proceso de contratación de personal acorde con las normas, leyes y reglamentaciones impuestas por el gobierno y sus subdivisiones encargadas de gestionar y regularizar estos aspectos, es decir, que a cada trabajador se le contratara bajo todas las reglamentaciones que lo protegen y garantizan la calidad de un trabajo digno.
- Como cuarto parámetro, la empresa hará la selección de personal de acuerdo al perfil del cargo exigido. Y deberá aclarar la posibilidad de promoción y rotación de cargo.
- Como quinto parámetro, la empresa asegurara que cada candidato cumpla con los resultados cualitativos y cuantitativos esperados en el proceso de reclutamiento y selección.
- No se contratarán menores de edad.
- La administración realizara la documentación necesaria para la vinculación del personal, y manejara de forma óptima la base de datos que se obtenga del proceso.
- La vinculación del personal al puesto laboral se hace con el debido contrato donde se estipulan todas las normas, derechos y deberes a los que se beneficia y se compromete el personal al vincularse con la empresa.
- La incorporación de un nuevo miembro del personal deberá ser parte de un proceso de capacitación y además presentará un periodo de prueba que determinará la administración junto con los gerentes generales de cada área.

8.2.2. Política salarial.

Las políticas internas de remuneración estarán dispuestas por factores de comportamiento internos como externos de la empresa, es decir, la empresa realizara ajustes positivos a los salarios establecidos por reglamento en los momentos en los que el crecimiento de la empresa en el mercado justifique un aumento en las unidades salariares del personal. Por otro lado, la empresa se compromete en ofrecer salarios justos y dignos al cargo, tareas y responsabilidades asignadas al mismo, así como estos salarios serán establecido y basados en la capacidad financiera de la empresa, ya que la misma por el estado en el que se encuentra deberá tener cuidado con elevar los gastos y costos administrativos de la misma. Por tanto, la empresa se compromete en ser transparente en ser transparente y honesta con la justificación del nivel de remuneración que contraerá el personal seleccionado. De igual manera, el establecimiento de un nivel salarial se basará en el sector y por ende en la competencia directa del modelo de negocio el cual es presentado en el siguiente documento. Cabe aclarar que la fijación del salario estará establecida por las normas y reglamentos que rigen las políticas nacionales de contratación, con las cuales el personal tendrá a disposición las prestaciones correspondientes. Los niveles de remuneración también estarán dados por el nivel jerárquico del puesto, es decir, que la remuneración en puestos directivos será sustancialmente más alta que en los cargos operacionales. En los cargos directivos, la variabilidad de los salarios se afectará de forma más exhaustiva por el gasto que este representaría en las finanzas de la empresa.

Por último, siendo la remuneración un parte importante de la motivación del personal, no deberá ser la primordial, ya que los valores, misión, visión, meta, y objetivos de la misma enmarcan y justifican estos tipos de remuneración. Por lo tanto, para la empresa es de vital

importancia realizar ejercicio de motivación e identidad con los descritos anteriormente, para lograr una consecución de un grupo de trabajo optimo, que lo impulse el crecimiento personal, social y grupal.

Tabla 25
Nomina

Subsidio de transporte	Cargo	Salario
$ 97.032	Operaria	$ 828.116
$ 97.032	Operaria	$ 828.116
$ 97.032	Operaria	$ 828.116
$ 0	Gerente	$ 2.000.000
$ 291.096	Totales	$ 4.484.348

S.M.M.L.V	$ 828.116,00
Subsidio de transporte	$ 97.032,00
Salario de administrador	$ 2.000.000,00

Detalle de la composición de la nomina
Fuente: Elaboración propia

9. Plan económico.

9.1. Plan de inversiones.

.
Tabla 26
Planeación de la inversión

Inversión Fija	$ 23.290.115
Inversión en Capital de Trabajo	$ 41.629.315

Objetivo de inversión del proyecto
Fuente: Elaboración propia

9.2. Estructura de costos.

Tabla 27
Distribución de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS	
Mp e Insumos	$ 9.109.040
nomina	$ 2.594.296
gastos administrativos	$ 5.699.723
papeleria	$ 412.223
arriendo	$ 1.250.000
servicios	$ 1.050.000
gerente	$ 2.000.000
mantenimiento y seguros	$ 257.500
mercadeo	$ 730.000
Total mes	$ 23.102.782
Total año	$ 277.233.384

Detalle de composición de costos de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

9.3. Punto de equilibrio.

Tabla 28
Punto de equilibrio

Equilibrio	Unidades						
tipo	empresa #	diario	total	semana	mes	precio de venta	ingreso
2da clase	2	100	200	1000	4000	$ 3.000	$ 12.000.000
3ra clase	3	80	240	1200	4800	$ 2.500	$ 12.000.000
total	5	180	440	2200	8800	$ 2.750	$ 24.000.000

Detalle de cómo se alcanza el punto de equilibrio
Fuente: Elaboración propia.

10. Plan financiero.

10.1. Estado de resultados.

Tabla 29
Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	$ 264.022.000,00	$ 323.415.714,20	$ 364.376.344,36
+Inventario inicial materia prima	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
+Compras materia prima	$ 145.950.000,00	$ 181.288.800,00	$ 199.712.576,45
-Inventario final de materia prima	$ 750.000,00	$ 750.000,00	$ 750.000,00
=Materiales directos consumidos	**$ 145.200.000,00**	**$ 180.538.800,00**	**$ 198.962.576,45**
+Mano de obra directa	$ 28.537.258,63	$ 32.221.159,29	$ 33.348.899,86
+Costos indirectos de fabricación	$ 25.300.000,00	$ 28.566.000,00	$ 29.565.810,00
=Costo de productos fabricados	**$ 199.037.258,63**	**$ 241.325.959,29**	**$ 261.877.286,31**
+Inventario inicial de productos en proceso	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
-Inventario final de productos en proceso	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
=Costo de productos terminados	**$ 199.037.258,63**	**$ 241.325.959,29**	**$ 261.877.286,31**
+Inventario inicial de producto terminado	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
-Inventario final de producto terminado	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Costo de ventas	**$ 199.037.258,63**	**$ 241.325.959,29**	**$ 261.877.286,31**
Utilidad Bruta	**$ 64.984.741,37**	**$ 82.089.754,91**	**$ 102.499.058,05**
Depreciacion y Amortizacion	$ 4.658.023,00	$ 4.658.023,00	$ 4.658.023,00
Gastos de administración y ventas	$ 32.862.500,00	$ 35.850.000,00	$ 35.850.000,00
Utilidad Operacional	**$ 27.464.218,37**	**$ 41.581.731,91**	**$ 61.991.035,05**
GASTOS NO OPERACIONALES			
Gastos financieros	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Utilidad Antes de Impuestos	**$ 27.464.218,37**	**$ 41.581.731,91**	**$ 61.991.035,05**
Impuestos (35%)	$ 9.063.192,06	$ 13.721.971,53	$ 20.457.041,57
Utilidad Neta	**$ 18.401.026,31**	**$ 27.859.760,38**	**$ 41.533.993,48**

Detalle de estado de resultados para 3 años.
Fuente: Elaboración propia.

10.2. Balance.

Tabla 30
Balance general.

Activo			
Caja y Bancos	$ 49.711.441,37	$ 68.486.977,91	$ 93.554.304,05
Cuentas por Cobrar	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Inventario final	$ 750.000,00	$ 750.000,00	$ 750.000,00
Total Activo Corriente	$ 50.461.441,37	$ 69.236.977,91	$ 94.304.304,05
Activos fijos	$ 23.290.115,00	$ 23.290.115,00	$ 23.290.115,00
Depreciación acumulada	$ 4.658.023,00	$ 9.316.046,00	$ 13.974.069,00
Activos fijos netos	$ 18.632.092,00	$ 13.974.069,00	$ 9.316.046,00
Total Activos	**$ 69.093.533,37**	**$ 83.211.046,91**	**$ 103.620.350,05**
Pasivo y Capital			
Obligaciones Bancarias	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Provisión Impuestos	$ 9.063.192,06	$ 13.721.971,53	$ 20.457.041,57
Total pasivos	**$ 9.063.192,06**	**$ 13.721.971,53**	**$ 20.457.041,57**
Capital Suscrito y Pagado	$ 41.629.315,00	$ 41.629.315,00	$ 41.629.315,00
Perdida/Utilidad Acumulada	$ 18.401.026,31	$ 27.859.760,38	$ 41.533.993,48
Total Patrimonio	**$ 60.030.341,31**	**$ 69.489.075,38**	**$ 83.163.308,48**
Total Pasivo y Patrimonio	**$ 69.093.533,37**	**$ 83.211.046,91**	**$ 103.620.350,05**
Sumas iguales:	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00

Detalle del balance general para 3 años.
Fuente: Elaboración propia.

10.3. Flujo neto de efectivo.

Tabla 31
Flujo neto de efectivo.

FLUJO NETO EFECTIVO				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos de Ventas		$ 264.022.000,00	$ 323.415.714,20	$ 364.376.344,36
Costos de Funcionamiento		$ 231.899.758,63	$ 277.175.959,29	$ 297.727.286,31
Costos Financieros		$ -	$ -	$ -
Depreciación		$ 4.658.023,00	$ 4.658.023,00	$ 4.658.023,00
Utilidad Gravable	$ -	$ 27.464.218,37	$ 41.581.731,91	$ 61.991.035,05
Impuesto de Renta		$ 9.063.192,06	$ 13.721.971,53	$ 20.457.041,57
Utilidad Neta	$ -	$ 18.401.026,31	$ 27.859.760,38	$ 41.533.993,48
Depreciación		$ 4.658.023,00	$ 4.658.023,00	$ 4.658.023,00
Abono a Capital		$0,00	$0,00	$0,00
Flujo Operacional	**$ -**	**$ 23.059.049,31**	**$ 32.517.783,38**	**$ 46.192.016,48**
Inversión Fija	$ 41.629.315,00			
Inversión en Capital de Trabajo	$ 23.290.115,00	$ 12.073.653,51	$ 5.480.353,87	$ 11.813.239,59
Prestamo				
Flujo de Inversión	**$ 64.919.430,00**	**$ 12.073.653,51**	**$ 5.480.353,87**	**$ 11.813.239,59**
Recuperación Activos Fijos				$ 18.339.200,00
Recuperación Capital de Trabajo				$ 11.813.239,59
Deudas				
Valor de Continuidad				
Valor Residual	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 30.152.439,59**
FLUJO NETO EFECTIVO	**-$ 64.919.430,00**	**$ 10.985.395,80**	**$ 27.037.429,51**	**$ 64.531.216,48**

Detalle de flujo neto de efectivo a 3 años.
Fuente: Elaboración propia.

10.4. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión.

Tabla 32
Indicadores financieros.

INTERÉS	VALOR
Mercado Financiero EA	8,32%
Mercado Financiero MV	0,668220%
Financiamiento	0%
Inflación	3,26%
CDT	4,45%
WACC	8,32%
INVERSIÓN FIJA	$ 23.290.115,00
INVERSIÓN K W	$ 41.629.315,00
INVERSIÓN NETA	$ 64.919.430,00
PRESTAMO	$ -

Detalle de indicadores.
Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración del WACC se entiende que, al no incurrir en una deuda por financiamiento de la inversión, las variables que se tienen en cuenta como parámetros para calcular el indicador WACC, son las variables de dato de inflación y el rendimiento promedio de un CDT, las dos sumadas nos dan el porcentaje mínimo de rendimiento esperado.

Tabla 33
Indicadores para recuperación de la inversión.

VAN	$ 19.039.960
TIR	20%
TIEMPO	3
WACC	8,32%
PRI	0,42
año	2,42
mes	5,00

Detalle de rendimiento esperado de la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados financieros anteriores, podemos decir que el proyecto es viable, ya que al interpretar los indicadores nos damos cuenta que: a) VAN: se logra recuperar la inversión al satisfacer la tasa de descuento (WACC) y además se generan beneficios adicionales de $ 19.039.960. De igual manera, al obtener una TIR del 20% podemos decir que la rentabilidad del proyecto es suficiente para cubrir las expectativas de inversión de los inversionistas, las cuales están ubicadas en el valor del WACC. Por último, por medio del indicador PRI podemos observar el tiempo de recuperación de la inversión realizada, el cual se calcula en 2 años con 5 meses.

11. Aspectos de legalización y constitución.

11.1. "Estatutos de constitución de sociedad maná s.a.s."

En la ciudad de Bogotá D.C. Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, al décimo (10) día del mes de mayo de 2018, los suscritos, **JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO,** mayor de edad, domiciliado en Bogotá, identificado con la cédula de ciudadanía No. 1.015.459.281 de Bogotá (Cundinamarca), actuando en su propio nombre, manifiesto que es mi intención constituir una sociedad por acciones simplificada regulada por lo contenido en la Ley 1258 de 2008, que se denominara **MANÁ S.A.S.** , la cual se regirá por las normas constitutivas del contrato social que se expresa Así:

CAPITULO PRIMERO. NOMBRE, NACIONALIDAD, CLASE, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO SOCIAL.

ARTICULO PRIMERO. - NOMBRE Y CLASE. - La sociedad se denomina **MANÁ S.A.S.** y su clase es Sociedad por Acciones Simplificada, la cual se rige por las reglas aplicables a la Sociedad Anónima y por lo dispuesto en la Ley 1258 del 5 de diciembre/2008 y normas concordantes.

ARTICULO SEGUNDO. - NACIONALIDAD Y DOMICILIO. - La sociedad es de nacionalidad colombiana y su domicilio es Bogotá D.C., pero en desarrollo o incremento de su objeto social y con la aprobación de la Asamblea podrá abrir sucursales, agencias, filiales o factorías en cualquiera otra ciudad del territorio nacional o en el exterior.

Dirección para notificaciones judiciales y administrativas: Carrera 66 # 76-66, Teléfono 4620317 de la ciudad de Bogotá D.C., Correo electrónico: mannagroup.SAS@gmail.com

ARTICULO TERCERO. - TERMINO DE DURACION: La sociedad funcionará por término indefinido, pero podrá disolverse y liquidarse en cualquier tiempo, si así lo resolviere la Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO CUARTO. - OBJETO SOCIAL: La sociedad tendrá como su objeto social principal: AMPLIO E INDETERMINADO

Como actividad principal desarrollara:

La producción y comercialización de alimentos y bebidas naturales para expendio en establecimientos comerciales.

Como actividad secundaria desarrollara:

A) Desarrollar actividades de explotación de negocios agropecuarios, agroindustriales o comerciales B) La celebración de todo tipo de contratos civiles y mercantiles. C) Realizar inversiones en sociedades. D) Adquirir bienes inmuebles, poseerlos, arrendarlos, hipotecarlos, administrarlos, urbanizarlos y enajenarlos según convenga a los intereses sociales; así como desarrollar toda clase de asesoría y actividad inmobiliaria. E) La inversión de dineros y valores en toda clase de bienes muebles e Inmuebles. F) Además la sociedad podrá realizar cualquier otra actividad económica comercial y civil lícita que podrá desarrollar tanto en Colombia como en el exterior. Así mismo podrá desarrollar todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, y que estén relacionadas con el objeto mencionado, así como actividades similares, conexas o complementarias y que permitan facilitar y desarrollar sus actividades principales.

Para el desarrollo y cabal realización de este objeto principal la sociedad podrá: 1- Adquirir bienes Inmuebles, poseerlos, arrendarlos, hipotecarlos, administrarlos, explotarlos, urbanizarlos y enajenarlos, según convenga a los intereses sociales; 2- Celebrar en condiciones de Fideicomitente, contratos de fiducia mercantil y encargo fiduciario; 3- Celebrar contratos de depósito con establecimientos de crédito; 4- Celebrar contratos en cuentas de participación sea como participe activo o participe inactivo, y 5- En general celebrar toda clase de actos , operaciones y contratos que tengan relación directo con el objeto principal o cuya finalidad sea ejercer los derechos o cumplir las obligaciones de naturaleza legal o convencional que se deriven de la existencia y funcionamiento de la sociedad.

CAPITULO SEGUNDO. - CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS

ARTÍCULO QUINTO: CAPITAL SOCIAL:

CAPITAL AUTORIZADO

VALOR : $70.000.000, oo

No. DE ACCIONES : 70.000

VALOR NOMINAL : $ 1.000, oo

CAPITAL SUSCRITO

VALOR : $15.600.000.oo

No. DE ACCIONES : 15.600

VALOR NOMINAL : $1.000.oo

ARTÍCULO SEXTO: CAPITAL AUTORIZADO: El capital autorizado de la sociedad es de SETENTA MILLONES DE PESOS ($70.000.000), dividido en SETENTA MIL (65.000) acciones nominativas, ordinarias y de capital, de valor nominal unitario de mil pesos ($1.000) cada una.

ARTICULO SEPTIMO: PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL ACCIONARIO - CAPITAL SUSCRITO: El accionista ha suscrito, en la fecha la suma de QUINCE MIL SEISCIENTAS (15.600) acciones, de valor nominal de un mil pesos (1.000) cada una, equivalentes a QUINCE

MILLONES SEISCIENTOS MIL PESOS (15.600.000), en las cantidades que se describen a continuación:

Tabla 34
Detalle de acciones.

ACCIONISTA	APORTE	ACCIONES	%
JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO	15.600.000	15.600	100%
TOTAL	**$ 15.600.000**	**15.600**	**100%**

Detalle de cómo se reparten las acciones y su equivalencia.
Fuente: elaboración propia.

ARTÍCULO OCTAVO: CAPITAL PAGADO: para efecto del pago de las acciones suscritas, el accionista cancelara durante los dos (2) primeros años de vigencia la totalidad del capital suscrito.

ARTÍCULO NOVENO: DERECHOS QUE CONFIEREN LAS ACCIONES: En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su enajenación a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

ARTÍCULO DECIMO: AUMENTO DE CAPITAL: La Asamblea de Accionistas puede aumentar el capital autorizado por cualquiera de los medios legales.

ARTICULO DECIMO PRIMERO: RESTRICCION A LA NEGOCIACION DE ACCIONES: Durante un término de 5 años, contados a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de los presentes estatutos, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa del 100% de las acciones suscritas, adoptada en reunión de asamblea general de accionistas. Esta restricción quedara sin efecto en caso de realizarse una fusión, Escisión, transformación o cualquier otra operación por medio del cual la sociedad se transforma.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO: ACCIONISTAS:

Tabla 35
Descripción de accionistas.

ACCIONISTAS	**No. ACCIONES**	**Vr.Nominal Por Acción**	**V/R TOTAL**
JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO **C.C. 1.015.459.281 Bogotá** **Dir.** Carrera 66 # 76-66, Bogotá	15.600	$ 1.000.oo	$ 15.600.000.oo

Tel. 4620317		
E-mail		
Avesebastian11@gmail.com		
TOTAL	**15.600**	**$ 15.600.000**

Detalle de información de accionistas.
Fuente: elaboración propia.

CAPITULO TERCERO. - ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD. - ORGANOS SOCIALES. -

ARTICULO DECIMO TERCERO: ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD. - Son órganos de administración de la sociedad:

a.- La Asamblea General de Accionistas y

b.- El Gerente y su Suplente, cuyas funciones se determinarán en los artículos siguientes.

Parágrafo: nombramientos. – se nombra como gerente de la sociedad, que por este documento se constituye, a JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO, y como suplente del gerente a EDGAR AVENDAÑO CRUZ, quienes se identifican con las cedulas de ciudadanía 1.015.459.281 y 79.421.728 respectivamente, quienes aceptaron su designación.

ARTICULO DECIMO CUARTO: REUNIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. - La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, por lo menos una vez al año, dentro de los tres primeros meses, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de la ley 1258 de 2008.

Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito. En caso de no establecerse mecanismos estatutarios para la realización de reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, se seguirán las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la Ley 222 de 1995. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto. Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión.

Cuando haya de aprobarse el balance de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.

Parágrafo. - La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria. En caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum, la segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO: – QUÓRUM, MAYORIAS Y FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. -Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas.

Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes.

Parágrafo 1º. El presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

Parágrafo 2º. En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

Son funciones de la Asamblea General de Accionistas, además de las señaladas en la ley, las siguientes:

1) Determinar las políticas de la Compañía para el cabal cumplimiento del objeto social;

2) Determinar las reservas que deban efectuarse en cada ejercicio contable, además de las legales;

3) Determinar las utilidades de la sociedad, los dividendos que correspondan a cada acción, su forma de pago, plazo, todo con arreglo a la ley y a los estatutos sociales;

4) Ordenar las acciones privadas o judiciales que deban seguirse contra los administradores de la sociedad, cuando no cumplan con sus funciones o cuando se extralimiten en las mismas o por sus actuaciones den lugar a ellas;

5) Designar o remover libremente al Gerente y su suplente.

6) Reformar los estatutos sociales;

7) Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores;

8) Disponer qué emisión de acciones ordinarias puede ser colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones que intervengan en la respectiva Asamblea;

9) Determinar la disolución y liquidación con arreglo a la ley y a los presentes estatutos.

10) Nombrar el revisor fiscal.

ARTICULO DECIMO SEXTO: REPRESENTACIÓN LEGAL. - La Representación Legal de la sociedad estará a cargo del Gerente, quien tendrá un suplente, con las mismas facultades del titular, quien lo reemplazará en sus faltas absolutas, temporales o accidentales, sin necesidad de autorización alguna por parte de órgano distinto de la sociedad y serán designados por períodos indefinidos, hasta nueva decisión de la Asamblea de Accionistas

ARTICULO DECIMO SEPTIMO: NOMBRAMIENTOS. - A la fecha se realizan los siguientes nombramientos, con la debida aceptación de los dignatarios, para su inscripción en el Registro Mercantil:

Tabla 36
Nombramientos de cargo.

GERENTE	**SUPLENTE DEL GERENTE**
JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO	**EDGAR AVENDAÑO CRUZ**
C.C. No. 1.015.459.281 de Bogotá	**C.C. No. 79.421.728 de Bogotá**

Nombramientos de cargos de la empresa para su constitución.
Fuente: elaboración propia.

ARTICULO DECIMO OCTAVO: FUNCIONES. - El Gerente y su suplente, tendrán las siguientes funciones:

1) Ejercer la representación legal de la sociedad, tanto judicial como extrajudicial;

2) Dirigir, planear, organizar, establecer políticas y controlar las operaciones en el desarrollo del objeto social de la sociedad; -

3) Ejecutar o celebrar todos los actos o contratos comprendidos dentro del giro ordinario de los negocios sociales, sin límite de cuantía.

4) Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuya designación no corresponda a la Asamblea General de Accionistas;

5) Cumplir las órdenes del máximo órgano social, así como vigilar el funcionamiento de la sociedad e impartir las instrucciones que sean necesarias para la buena marcha de la misma;

6) Rendir cuentas soportadas de su gestión, en las asambleas generales ordinarias y extraordinarias, y cuando se lo exija la Asamblea General de Accionistas;

7) Presentar con corte al treinta y uno (31) de Diciembre de cada año, el balance de la sociedad y un estado de pérdidas y ganancias para su examen por parte de la Asamblea General de Accionistas;

8) Las demás funciones que le señale la Asamblea General de Accionistas.

CAPITULO CUARTO. - FISCALIZACION DE LA SOCIEDAD,

ARTICULO DECIMO NOVENO: REVISOR FISCAL. - Según lo preceptuado en la Ley 43 del 1990 Será obligatorio tener Revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos. En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de Revisor Fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser Contador Público Titulado con tarjeta profesional vigente.

En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados a los nuevos marcos normativos consagrados en la ley.

CAPITULO QUINTO. - DISOLUCION Y LIQUIDACION,

ARTICULO VIGESIMO: DISOLUCION: La sociedad se disolverá:

1º. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en el objeto social.

2°. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

3°. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea.

4º. Por orden de autoridad competente, y

5º. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

La disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO. - LIQUIDACION- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante la etapa de liquidación el liquidador convocara a la asamblea general de accionista en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Para tal efecto las decisiones que llegaren a tomar los accionistas serán tomadas conforme le corresponde a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución

CAPITULO SEXTO – DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO: APROBACION DE ESTADOS FINANCIEROS: Tanto los estados financieros de propósito general o especial, separados o consolidados, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentados por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

Supresión de prohibiciones. - Las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no se aplican a la sociedad.

ARTICULO VIGECIMO TERCERO: RESOLUCION DE CONFLICTOS SOCIETARIOS: Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores.

ARTICULO VIGESIMO CUARTO: CLAUSULA COMPROMISORIA: La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un tribunal de arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado de común acuerdo con las partes, o en su defecto por el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El árbitro designado deberá ser Abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por dicho centro.

ARTICULO VIGESIMO QUINTO: UNANIMIDAD PARA LA MODIFICACION DE DISPOSICIONES ESTATUTARIAS: Las cláusulas consagradas en los estatutos conforme a lo previsto en los artículos 13, 14, 39 y 40 de la ley 1258 de 2008, sólo podrán ser incluidas o modificadas mediante la determinación de los titulares del cien por ciento (100 %) de las acciones suscritas.

ARTICULO VIGESIMO SEXTO: DESESTIMACION DE LA PERSONALIDAD JURIDICA: Cuando se utilice la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario. La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO: ABUSO DEL DERECHO: Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para un tercero una ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las

determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio de que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto.

La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad. El trámite correspondiente se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades mediante el proceso verbal sumario.

ARTICULO VIGESIMO OCTAVO: ATRIBUCION DE FACULTADES JURISDICCIONALES: Las funciones jurisdiccionales a que se refieren los artículos 24, 40, 42 y 43 de la Ley 1258 de 2008, serán ejercidas por la Superintendencia de Sociedades, con fundamento en lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política.

ARTICULO VIGESIMO NOVENO: REMISION: En lo no previsto en la ley 1258 de 2008, la sociedad se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio.

LEIDO, APROBADO Y FIRMADO por los otorgantes este instrumento, que se elaboró de conformidad con su voluntad, declaraciones e instrucciones se le hicieron las advertencias de Ley y en especial la relacionada con la necesidad de inscribir este acto en la Cámara de Comercio correspondiente.

Gerente

JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO

CC. 1.015.459.281 de Bogotá (Cundinamarca)

Para constancia de lo anterior se suscribe el presente documento en la ciudad de Bogotá a los diez (10) días del mes de mayo del año dos mil diez y ocho (2018).

JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO

En su condición de constituyente

JHON SEBASTIAN AVENDAÑO QUITUMBO

En señal de aceptación del cargo de Gerente

12. Referencias bibliográficas.

Angus, A., & Westbrook, G. (2018). *las 10 tendencias globales de consumo para 2019.* Obtenido de file:///C:/Users/avese/Documents/euromonitor%20tendencias%202109.pdf

Colprensa. (31 de 10 de 2017). *El Heraldo*. Obtenido de https://www.elheraldo.co/economia/de-cada-10-pesos-los-colombianos-gastan-6-en-comer-en-restaurantes-417619

Diaz del Castillo Hernandez, J. C. (25 de Febrero de 2019). *Tecnologico de Monterrey*. Obtenido de https://tec.mx/es/noticias/leon/emprendedores/desarrollan-los-primeros-contenedores-de-cultivo-hidroponico-en-mexico

Dinero. (15 de 2 de 2018). *Dinero*. Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322

Dinero. (2 de 15 de 2018). *Dinero*. Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322

González, M. C. (1 de 2 de 2018). *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/negocios/suben-numero-de-aperturas-de-restaurantes-513861

Izquierdo, A. (21 de 8 de 2018). *Revista PYM*. Obtenido de https://revistapym.com.co/consumidor/consumo-en-los-hogares

Jáuregui Sarmiento, D. (26 de 9 de 2018). *Señal Colombia*. Obtenido de https://www.senalcolombia.tv/documental/productos-quimicos-aprobados-en-colombia-perjudiciales-para-la-salud

Nielsen. (26 de 10 de 2016). *Nielsen*. Obtenido de https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/

Salazar, A. (26 de 10 de 2017). *La barra*. Obtenido de https://www.revistalabarra.com/6-10-pesos-en-colombia-se-gastan-en-comida-del-hogar/

Sandoval Salazar, M. Y. (18 de 12 de 2018). *La silla vacia*. Obtenido de https://lasillavacia.com/silla-llena/red-social/historia/impuesto-las-bebidas-azucaradas-mentiras-y-verdades-69374

Vargas Rubio, P. A. (9 de 5 de 2019). *La Republica*. Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/colombia-esta-bien-en-tema-de-etiquetado-frontal-informativo-socolovski-2859772

Zumex. (28 de 9 de 2018). *Zumex Food Engineering.* Obtenido de https://blog.zumexfoodengineering.com/como-extender-tiempo-conservacion-del-zumo/