

2014



Vanessa Carranza Triviño; Mariano Ferrero

Universidad del Rosario

5/26/2014

FICHA DE INFORMACIÓN GENERAL

DATOS INTEGRANTES DEL EQUIPO			
Nombre	Cedula	Programa	Semestre
Vanessa Carranza Triviño	1.014.216.770	Administración de Negocios Internacionales	Décimo
Mariano Ferrero	410.823	Comercial	-----
Nombre de persona de contacto:		Vanessa Carranza Triviño	
Correo Electrónico de Contacto:		carranzat.vanessa@urosario.edu.co ; nayduth@hotmail.com	
INFORMACIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del Proyecto:		T	
Consultor Asignado:		Julian Arango	

Índice de Contenido

Resumen ejecutivo	6
1. Presentación de la Empresa	7
1.1. Datos Generales de la empresa.....	7
1.2. Antecedentes del proyecto	7
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor	7
1.2.2 Origen de la idea de negocio	8
1.3. Objetivos y cronograma	8
Objetivos.....	8
Cronograma de trabajo	9
2. Concepto de Negocio.....	9
2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor).....	9
2.2 Modelo de Negocio	11
Estructuración de Modelo de Negocio (CANVAS).....	11
2.3 Orientación Estratégica	12
2.3.1 Propósito.....	12
2.3.2 Meta	13
2.3.3 Filosofía orientadora.....	13
2.3.4 Imagen Tangible	16
3. Producto o servicio	19
3.1 Descripción General del producto.....	19
4. Análisis del mercado.....	23
4.1 Descripción del entorno de negocios	23
4.2 Descripción del mercado	26
4.2.1 Segmento objetivo	28
Sub Segmentos	29
4.2.2 Necesidades	30
4.2.3 Tamaño del mercado	32
4.3 Análisis de la Competencia.....	34
4.4 Análisis DOFA.....	36

Debilidades:	36
Oportunidades:.....	37
Fortalezas:.....	37
Amenazas:	38
5. Estrategia de Mercadeo.....	38
5.1 Mezcla de Mercadeo	38
5.1.1 Producto.....	38
5.1.2 Precio	39
Precios de Venta	40
5.1.3 Distribución	41
5.1.4 Comunicación.....	41
5.2 Presupuesto de mercadeo	42
5.3 Objetivos comerciales	44
5.4 Estimativos de ventas.....	45
6. Estrategia operativa.....	47
6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios	47
Materia prima	47
Tisana.....	48
Packaging.....	49
6.2 Localización y Tamaño de la empresa	49
6.3 Procesos.....	50
6.4 Distribución de la Planta	51
6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos.....	52
6.6 Programa de producción.....	53
6.7 Plan de Compras e inventarios	54
6.8 Gestión de Calidad	55
7. Estrategia administrativa.....	57
7.1 Estructura organizacional.....	57
7.1.1 Áreas Funcionales.....	57
7.1.2 Criterios de Organización.....	58
7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos.....	58

7.2 Estructura de personal	63
7.2.1 Política de contratación	63
7.2.2 Política salarial	63
8. Plan económico	64
8.1 Plan de inversiones.....	64
8.1.1 Presupuesto de inversión fija.....	64
8.2 Estructura de costos (empresariales, operacionales, variables).....	65
8.2.1 Determinación de margen de contribución.....	66
8.3 Determinación de punto de equilibrio.....	66
9. Plan Financiero	67
9.1 Los estados financieros	67
9.1.1 El balance	67
9.1.2 Estado de Resultados.....	68
9.1.3 Flujo de caja.....	68
9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	69
9.2.1 Valor presente neto (VPN)	69
9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)	70
9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	70
9.3 Proyección de los estados financieros a tres años	70
9.3.1 Estado de resultados proyectado.....	70
9.3.2 Flujo de Caja Proyectado.....	71
9.3.3 Balance proyectado.....	72
9.4 Distribución de las Utilidades	73
10. Aspectos de legalización y constitución.	74
Bibliografía	79

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Perfil de Competencia.....	35
Tabla 2 Presupuesto de Mercadeo y ventas.....	42
Tabla 3 Ventas proyectadas año 1.....	46
Tabla 4 Ventas totales por producto.....	46
Tabla 5 Especificaciones de Tisanas.....	48
Tabla 6 Análisis de Cargo Ejecutivos.....	60
Tabla 7 Análisis de Cargo Ejecutivos.....	61
Tabla 8 Tipo de contrataciones.....	63
Tabla 9 Resumen de Inversión y Financiación.....	64
Tabla 10 Composición activos fijos y Capital de trabajo.....	64
Tabla 11 Composición Costos Fijos.....	65
Tabla 12 Margen de contribución.....	66
Tabla 13 Determinación del punto de equilibrio.....	66
Tabla 14 Balance general año 1.....	67
Tabla 15 Estado de resultados año 1.....	68
Tabla 16 Flujo de Caja Año 1.....	68
Tabla 17 Estado de resultados proyectado a 3 años.....	70
Tabla 18 Flujo de caja proyectado a 3 años	71
Tabla 19 Balance proyectado a 3 años.....	72

Índice de Gráficas

Gráfico 1 Dimensiones de Cajas.....	49
Gráfico 2 Posible localización de la empresa.....	50
Gráfico 3 Proceso productivo de T.....	51
Gráfico 4 Maquinarias y herramientas necesarias.....	53
Gráfico 5 Sistema de gestión de Calidad.....	55
Gráfica 6 Organigrama.....	59

Resumen ejecutivo

T es una nueva opción de té Premium que combina té tradicional con las frutas exóticas colombianas, diferenciado de la competencia actual por un empaque individual y práctico que potencializa el color y sabor en la infusión, una experiencia visual en cuanto a empaque y presentación, además de agregar glamour, gracias a sus originales tés de autor. Con los cuales se desea satisfacer a los verdes, personas con altos ingresos, preocupados por su salud e imagen, abiertos a nuevas culturas y que exigen la calidad de un producto. Para satisfacer estas necesidades T, propone a tan exigente segmento un producto de una calidad integral, potencializando el sabor de las frutas, el color, la textura y transformando totalmente la ingeniería de empaque, priorizando tanto la genuinidad de la materia prima como la presentación (diseño de vanguardia), conservando todos los beneficios y atributos de la fruta en su estado natural y sabores característicos, creando una experiencia total y única para el consumidor.



1. Presentación de la Empresa

1.1. Datos Generales de la empresa

Razón social: T S.A.S

Actividad: Venta y distribución de té Premium

Localización: Bogotá, Colombia

e-mail: t@outlook.com

Tel: 3107794204

1.2. Antecedentes del proyecto

T comenzó como una idea de negocio de exportación de frutas pulverizadas a raíz de un trabajo para una asignatura universitaria. Con el pasar de los días y con las asesorías del Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario la idea fue cambiando gracias al proceso llevado a cabo; dando como resultado una idea totalmente diferente a la inicial, con componentes innovadores y mucho más atractivos para nuestros consumidores. Un té de frutas tropicales deshidratadas con diseños innovadores y tés de autor.

1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

El equipo está conformado por dos personas de personalidades y aptitudes disimiles pero complementarias.

Por un lado, se encuentra una estudiante de administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, por el otro, una persona involucrada en la industria disquera colombiana. Personas emprendedoras, trabajadoras, responsables, con ganas de salir adelante, idóneas en la materia, con ideales y fe en la industria colombiana.

Este proyecto es el medio por el cual deseamos lograr nuestro proyecto de vida. Si bien, no se posee gran experiencia en el sector agrícola ni en el gastronómico, se cuenta con gran

experiencia a nivel comercial en otros sectores y muchas ganas de aprender. Dos de los factores fundamentales que facilitan a la hora de llevar a cabo un negocio.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

T, es una idea que surge a raíz de un trabajo desarrollado para la materia “Productividad” de la Universidad, en la cual se llevó a cabo un proyecto de exportación de la Pitahaya a Japón, con la particularidad, que la fruta sería ingresada a dicho mercado en presentación “Polvo”.

Tomando en cuenta estos aspectos, se empezó a considerar la creación de un Té Premium (esto debido a las exigencias del mercado japonés), a base de frutas exóticas, generado por el atractivo de dichas frutas, tanto local como internacionalmente. Igualmente, si bien la idea principal era desarrollar este té en presentación polvo, se consideró, que también era una idea viable, ya que el deshidratar la fruta, es un recurso mucho más utilizado por las marcas del sector Premium, agregando un valor adicional tanto al sabor de la fruta, como a la presentación y consecuente consumo una vez hecha la infusión.

Por último, aunque este proyecto era inicialmente para exportación, dada la complejidad del mismo y sumado a las alentadoras cifras de crecimiento en el consumo local, se decidió introducir y desarrollar el producto en Colombia, sin dejar de lado la posibilidad de la exportación, si ésta se presentara en un futuro.

1.3. Objetivos y cronograma

Objetivos

- Constituir a T como una empresa que produce tés de calidad y altamente diferenciados a la competencia
- Brindar a nuestros clientes satisfacción total al comprar nuestros productos.
- Cumplir constantemente con nuestras promesas de calidad y excelencia en nuestros productos.
- Ser reconocidos como una empresa Top Premium en el sector de bebidas de infusión
- Generar una imagen de confianza y credibilidad por parte de nuestros clientes

- Incentivar el desarrollo profesional y laboral de todos los componentes de la organización
- Poder consolidarnos como una empresa real al cabo de 1 año
- Mantener activa la expectativa de nuestros clientes
- Ampliar el portafolio de la marca de acuerdo a las nuevas necesidades de los consumidores de te Premium
- Mantener la constante comunicación para saber las necesidades de nuestros clientes
- Buscar nuevas formas de llegar a nuestros clientes de manera directa
- Buscar inversión en el proyecto para poder desarrollarlo a cabalidad
- Lograr ventas sostenibles y superables al punto de equilibrio
- Lograr atraer nuevos consumidores a la categoría aprovechando el auge de las bebidas saludables, en especial el té.
- Reforzar y ampliar las campañas digitales que son la principal forma de dar a conocer a T en el mercado actual, conectado 24 horas del día los 7 días de la semana
- Aprovechar al máximos las inversiones y aportes de los socios para generar ganancias para la empresa
- Satisfacer la demanda de T sin perder la exclusividad y status a nivel social
- Mantener a los miembros de la organización motivados para que den lo mejor de sí en cada decisión que les competa.

Cronograma de trabajo

(Ver Anexo 1: Diagrama de Gantt)

2. Concepto de Negocio

2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

T, es un té de frutas tropicales Premium, orientado a un segmento de consumo, “*Los Verdes*”, quienes buscan productos con excelentes estándares de calidad, 100% naturales y que conserven todas las propiedades de la fruta agregando el distintivo del glamur y diseño único, característica fundamental de T.



T es una nueva opción de té, que combina el té tradicional y frutas exóticas colombianas, diferenciado de la competencia actual por un empaque con diseño innovador y práctico que potencializa el color y el sabor en la infusión, una experiencia visual en cuanto a empaque y presentación, además de agregar glamur, gracias a sus originales té de autor; mezclas únicas, a base de té tradicionales (té negro, verde, rojo) y frutas exótica colombianas (maracuyá, lulo, uchuva, mango y freijoa).

El diseño será parte fundamental en la oferta de valor de T, ya que se desarrollará un producto que genere un impacto positivo y de gran atractivo para el consumidor Premium; desde el momento en que el cliente adquiere el té, consigue una experiencia para sus sentidos. Visual (colores que atraigan su atención, empaque innovador en cuanto forma, diseño y calidad) gustativa (dar a conocer en presentación de té, frutas típicas colombianas como el lulo, la uchuva, etc.), olfativa (olor natural de las frutas y no las usuales fragancias artificiales) y táctil (un empaque con formas no convencionales y relieves únicos) que permitan la exploración de experiencias nuevas a la hora de consumir té; sumado a esto se realizarán alianzas estratégicas con diseñadores top del momento (moda, industria, interiores, pintores, etc.) que aporten un diseño de empaque único, el cual se mostrará como colecciones de edición limitada y podrá contener una pieza única desarrollada por el diseñador. De la misma manera, se lanzarán mezclas acordes a cada temporada del año (verano, primavera, otoño e invierno), con el fin de mostrar una variedad única de acuerdo a la estacionalidad, con el fin de atraer la atención de los consumidores.

T se presentará en formato tisana, el cual contará con un diseño de vanguardia; no solo ofreciendo Té de Autor (mezclas únicas), sino un empaque innovador (otra forma de presentación) y de mejor calidad al tradicional; atrayendo la atención del consumidor, por sus colores, la no convencionalidad en el diseño de la caja y tisana y sabor único del producto. Finalmente, y con igual relevancia se puede decir que T pretende satisfacer y resolver las expectativas y anhelos de la demanda; aportando todos los beneficios y atributos de la materia prima, los cuales son principalmente diuréticos, antioxidantes y una fuente de vitaminas. Además de aportar una cuota de naturalidad al agitado estilo de vida actual

2.2 Modelo de Negocio

Estructuración de Modelo de Negocio (CANVAS)

ALIANZAS ESTRATÉGICAS - Medios especializados en salud y deporte - Universidades - Líneas aéreas de chárter - Blogueros - Productores de frutas - Hoteles boutique y restaurantes - Diseñadores y artistas	ACTIVIDADES CLAVE - Diseño de la experiencia Sua Tea - Comunicación - Marketing del té	PROPUESTA DE VALOR - Mezclas únicas de té (´te de autor) - Con diseños y empaques únicos e innovadores - Frutas exóticas colombianas	RELACIONES CON LOS CLIENTES - Campañas Digitales - Revistas gastronómicas y aerolíneas - Activaciones de marca (BTL) - Material POP - Free-Press	SEGMENTO Los verdes 
ESTRUCTURA DE COSTOS - Nómina - Promoción y registro de marca - Honorarios agencia BTL - Publicidad - Insumos - Inventarios		FUENTES DE INGRESOS Ingreso por volumen de venta		

Fuente: Elaboración propia





De acuerdo a la estructura del modelo Canvas, se determinó que el proyecto T manejará un solo *segmento*, *Los Verdes*, interesados en té que se caractericen por el *desempeño*, la distinción y el glamur; todo esto ligado a un *diseño* y *Brand Status* únicos en el mercado con características de innovación utilizando frutas tropicales colombianas. Será distribuido en hoteles, casas especializadas, salones de té/onces, Aerolíneas y gimnasios, además de contar con un portal web que ayudará a dar conocer a T como marca.

Para lograr este reconocimiento se realizarán campañas digitales con redes sociales, adwords, banners, así como pautas en revistas gastronómicas y de algunas aerolíneas, en donde se tendrá la posibilidad de vender el producto directamente a nuestros clientes. Ocasionalmente se contará con activaciones de marca en lugares estratégicos que apunten a nuestro target.

T recibirá ingresos de acuerdo al volumen de ventas, para esto, necesitará de asesorías especializadas en diseño (grafico, industrial y de infusiones de té) quienes llevarán a cabo el resultado físico de T. De igual forma serán de vital importancia los proveedores de materias primas (frutas deshidratadas y té tradicional), una agencia BTL e impulsadoras que den a conocer por medio del canal tradicional a todos los posibles interesados T. De la misma manera será importante la creación y diseño de la experiencia T, la comunicación y el marketing del té. Para lo cual se tendrán alianzas estratégicas con los medios especializados en salud y deporte, universidades, líneas aéreas, blogs, productores de fruta, diseñadores y artistas quienes prestarán sus habilidades en pro del crecimiento de la marca.

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

Nuestro propósito es el de proveer un producto de calidad superior, que genere valor especial en la vida de los consumidores de hoy y de mañana. Anticipándonos a los deseos de nuestros consumidores y clientes, respondiendo de una manera creativa y competitiva con té que mejoren la calidad de vida.



Nuestras profundas raíces en la cultura y el trabajo conjunto con los cultivadores colombianos constituyen nuestro legado y la base de nuestro crecimiento futuro. Aportamos nuestros conocimientos y experiencias para servir a nuestros consumidores y de esto depende nuestro éxito en el largo plazo, de la mano del compromiso de todos nuestros integrantes.

2.3.2 Meta

Para el 2018 consolidaremos a T como una marca de lujo, reconocida a nivel nacional y con perspectivas de internacionalización, gracias a su única y característica experiencia de té para los sentidos. Con una amplia gama de exclusivos tés de Autor pero sin perder la esencia artesanal colombiana y con un diseño de empaque que marque tendencia y redefina la experiencia a la hora de tomar té tanto individual como socialmente, ofreciendo una fusión única entre tés de excelente calidad y presentaciones de empaques innovadores. Les daremos a los agricultores colombianos el reconocimiento que merecen por su esfuerzo y dedicación. Logrando ser distribuido en los principales hoteles, restaurante y centros turísticos de prestigio y obteniendo reconocimiento nacional e internacional. Seremos los mejores en la actividad que desarrollamos.

2.3.3 Filosofía orientadora

T es una empresa la cual fundamenta su actividad en el diseño y creación de una experiencia única y completa en cuanto a infusión, sabor, presentación, calidad y originalidad. Realizamos amplios esfuerzos por ofrecer y entregar a los clientes la mejor experiencia respetando la vida del planeta y la integridad de cada persona. Con la fuerte creencia que una pequeña taza de té puede hacer la diferencia en la forma de pensar y actuar. T no es solo un producto, es un estilo de vida y un cambio radical en la forma de pensar y actuar. Tenemos un fuerte compromiso con la responsabilidad social, la sostenibilidad y el bienestar de los demás. Nos preocupamos por nuestros clientes y nuestro planeta. Estamos comprometidos con brindar productos 100% naturales, apoyando las costumbres y prácticas de una vida sana.



Todos nuestros procesos en la elaboración de tés e infusiones se realizan con hojas y hierbas totalmente saludables y aptas para el consumo, frutas que ofrezcan además de un excelente sabor, propiedades vitamínicas y

antioxidantes para el cuerpo. Nuestros té son 100% naturales, no contienen productos petroquímicos, colorantes o fragancias artificiales. Estamos 100% comprometidos con el principio de adquirir los mejores y más excelentes ingredientes que cumplan con nuestros estándares a la hora de llegar al consumidor.



Creemos fielmente en la preservación del medio ambiente, es por esto que nuestras cajas estarán hechas de papel 100% reciclable y se imprimirá con tintas de soya, haciéndolo sostenible en todos los aspectos para una producción limpia. Minimizando el impacto ambiental y siendo 100% conscientes del impacto ecológico que tiene la competencia y del daño que esta le hace el medio ambiente.

La meta de T es con el tiempo poder crear alianzas con organizaciones que apoyen y cuiden el medio ambiente sin dejar de ofrecer productos de excelentes estándares de calidad.

2.3.3.1 Valores

Los valores de T son la base de la organización y hablan por sí mismos, personificando a cada una de las personas que hacen parte de T, reflejando la cultura corporativa en el desarrollo de nuestra actividad.

Nuestros Valores:

- **Ponemos nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos:** Anticipamos, respondemos y satisfacemos las expectativas de nuestros clientes y consumidores proporcionando el mejor valor, calidad y marca con té de lujo y tratamos de ser los más innovadores en el mercado.

Mantenemos a nuestros clientes en la más alta prioridad y los colocamos en el centro de todo lo que hacemos. Esta es la única manera en que podemos ofrecerles un valor agregado. El valor de "cliente" es vital para nuestro éxito; y a pesar de que no todos los empleados de T están en contacto directo con nuestros clientes, hacemos los mejores esfuerzos para entender y ofrecer los

mejores productos, la mejor calidad y un servicio excepcional. Para esto tenemos que entender a nuestros clientes y consumidores mucho mejor que nuestros competidores. Si tenemos éxito en esto, podemos esperar un crecimiento exitoso en el mercado.

- **Valoramos y recompensamos a nuestra gente:** Tratamos a los demás con respeto y dignidad y desarrollamos sus capacidades. Esperamos que todos tomen responsabilidad personal para llevar a cabo tareas que exijan un alto nivel y rendimiento. Dependemos unos de otros para nuestro éxito como empresa.

La gente siempre hace la diferencia. A través de su creatividad y conocimiento, las buenas ideas se convierten en grandes éxitos para el negocio T. Son nuestro vínculo con nuestros clientes, hacen posible la innovación, el desarrollo de estrategias exitosas y dan a nuestra empresa la identidad única que la caracteriza. Sólo valorando, defendiendo y recompensando a nuestros empleados vamos a establecer una " cultura ganadora " en T. Nos corresponde a cada uno de nosotros (en el área directiva) dar un buen ejemplo: en la forma en que conducimos nuestros equipos y en la forma en que tomamos la responsabilidad y decisiones.

- **Conducimos un excelente rendimiento financiero sostenible:** Somos una empresa basada en el rendimiento comprometido con el crecimiento del valor de nuestro negocio y proporcionaremos un retorno competitivo a nuestros accionistas.

Llevaremos a cabo nuestras prioridades estratégicas con el fin de alcanzar nuestros objetivos financieros y hacer de T un ejemplo de éxito empresarial y emprendedor. Tendremos un desempeño financiero excelente y sostenible que nos permita actuar con mayor flexibilidad en el futuro, que no sólo beneficiará a nuestros accionistas sino también a nuestros empleados. Este valor influye en nuestras decisiones sobre inversiones, personal, estrategias, nuestro trabajo en equipo y muchos otros aspectos de nuestra actividad diaria.

2.3.3.2 Creencias

En T:

- Creemos en nuestros cultivadores colombianos

- Creemos en las experiencias de las personas
- Creemos en el diseño
- Creemos en los sabores diferentes
- Creemos en el poder de las frutas
- Creemos en las propiedades saludables del té
- Creemos en las texturas
- Creemos en el éxito empresarial
- Creemos en la importancia de cada persona miembro de T.
- Creemos en la capacidad de expresión de los artistas
- Creemos en los colores
- Creemos en la expresión del alma
- Creemos en el potencial de una idea
- Creemos en el esfuerzo y la dedicación de todos
- Creemos en el crecimiento del país
- Creemos en los colombianos
- Creemos en la innovación
- Creemos en que el cambio es bueno

2.3.4 Imagen Tangible

Savannah



Valley



Desert







3. Producto o servicio

3.1 Descripción General del producto

Como se mencionó anteriormente, T es un té de frutas tropicales Premium que posee las siguientes características:

- **Presentación:**

1. Formato de 6 tisanas
2. Formato de 15 tisanas
3. Formato de 30 tisanas

Se presentará en formato simple, caja de un solo sabor, de acuerdo con la mezcla de temporada.

- **Sabores iniciales:**

1. Valley
2. Desert
3. Sabanna

Los cuales tienen una base frutal (uchuva, maracuyá, mango, lulo y feijóa) mezclada con un porcentaje de té tradicional (verde, rojo, negro)

Siendo estos, posibles sabores dada la demanda y preferencia de estas frutas en estado natural en el mercado.

Adicionalmente, El etiquetado, deberá ser muy elegante, recordando que es un producto Premium, pero sin descuidar la esencia natural y colombiana del producto, ya que el objetivo principal será captar la atención gracias al diseño y exclusividad, sin dejar de lado la esencia del té tradicional y sus atributos.

Finalmente, al abrir el empaque del té, tendrá la posibilidad de acceder a un té de hojas y frutas deshidratadas, que invita al deleite con el sabor y aroma 100% natural de la materia prima con un diseño único.



Producto
ofrecido
en el mercado
actual



Expectativa del
té que se quiere
ofrecer

Características Cualitativas

- ✓ T ofrece un producto sometido a altos estándares de **calidad**. Ya sea por su materia prima, empaque o diseño.
- ✓ Brinda una mayor **durabilidad** que la fruta en su estado natural, siendo esta de aproximadamente 1 año a partir del proceso de secado y envasado. Además de conservar las **propiedades naturales** y los beneficios que estas aportan a la salud del consumidor.
- ✓ T se fundamenta en productos naturales y un modo de vida **más saludable**, se estrechará un vínculo afectivo hacia el producto incrementando los niveles de empatía y **confianza** hacia el mismo.
- ✓ Un producto que brinde una mayor o igual **disponibilidad** que la que ofrece la competencia, encontrándolo en su mayoría en puntos de venta relacionados con el público objetivo; con un precio que oscilaría entre los \$9.900 para la presentación de 6 tisanas, \$20.000 para la de 15 tisanas y \$45.000 para la presentación de 30 tisanas.

Factores diferenciadores

Como se ha hecho hincapié anteriormente, T, se diferenciará de la competencia, primeramente en lo que respecta a **diseño** de la propuesta (empaque, calidad de la tisana, té de autor etc.). Este brindará una oferta de vanguardia haciéndolo único en su rubro y logrando generar un impacto visual que transmita todos los atributos y valores del producto. Además de ser un té único, un **té de autor**.

La **calidad integral** del té, será otro de los factores que inclinarán la balanza a la hora de decidir adquirir T. Esta se verá reflejada tanto en el empaque, especificando su condición **100% natural**,



sumada a los beneficios que este brinda y su procedencia, de **frutas tropicales/exóticas** colombianas.

Su **distribución** es otro de los factores claves a la hora de diferenciar a T de la competencia, siendo esta abordada en distintos canales. Los cuáles serán:

- Aerolíneas
- Hoteles
- Gimnasios
- Salones de Té/ Onces
- Casas especializadas de té

Estos factores son claves diferenciadoras, las cuales al corto plazo pueden ser muy relevantes ya que bien utilizadas, generan una ventaja trascendental.

En el mediano y largo plazo, se deberán:

- Desarrollar nuevas estrategias a fin de mantenerse constantemente en crecimiento y de capitalizar todas las nuevas oportunidades de mercado.
- Ampliar la gama de productos, incrementar la calidad del servicio a los clientes (*Verdes y gastronómicos*), productos y procesos
- Mejorar y fortalecer la calidad de la cadena de valor como pilares fundamentales de la compañía.
- En el largo plazo, buscar la posibilidad de tener un mayor involucramiento con los clientes.

Innovación del producto

- ✓ T, presenta una innovación discontinuada (introducimos un nuevo producto en el mercado que requiere un cambio en nuestro comportamiento) en el mercado local, brindando una nueva y nunca antes vista oferta de calidad y diseño.
- ✓ Innovación continuada (actualización de productos que no requiere un cambio de comportamiento) en el mercado internacional.



- ✓ Los materiales de fabricación del empaque de la misma tisana; los cuales serán desarrollados con los más altos estándares de calidad, nuevas tecnologías (posibilidad de tisanas bio-degradable) y procesos de producción.
- ✓ La facilidad de uso del producto debido a que contará con una materia prima (que usualmente se presenta suelta) empacada en tisanas de alta calidad, lo cual facilitará el consumo y portabilidad del mismo haciéndolo apto para el consumo en casa, oficina, etc.
- ✓ Evita desperdicios de fruta (factor expuesto en las oportunidades de la industria), debido a las malas prácticas pos cosecha, T pretende adquirir dicha fruta antes de su caducidad, lo cual intensifica su sabor y color. Y en adición, se podrá adquirir dicha fruta aun costo mucho menor que recién cosechada, lo cual será favorable tanto en términos cualitativos como financieros.
- ✓ T combinará lo tradición con las nuevas tecnologías. Lo tradicional entendido como los procesos de deshidratación con técnicas de secado al sol (debido a que no se cuenta aún con la infraestructura necesaria). Y las nuevas tecnologías (al mediano plazo) plasmadas en la utilización de hornos a gas, los cuales aceleran el proceso de producción, permitiendo una producción masiva del producto pero sin alterar sus propiedades naturales.
- ✓ Desarrollando nuevas variedades de sabores que exalten la cultura colombiana.

Dichos factores son de vital importancia ya que la oferta de calidad será un determinante clave al abordar a tan exigente segmento del mercado.

Proyección Internacional

Parte fundamental en la propuesta de valor y pilar del modelo T, es la proyección en mercados internacionales. Se considera que T, dada la calidad del producto y lo atractivo de su oferta global, es un producto que se adapta perfectamente a la demanda de otros mercados como lo son el norteamericano, europeo y asiático. Acuerdos económicos como el TLC con EEUU favorecen a futuro la exportación del producto y su consecuente expansión en un mercado que muestra una demanda significativa de frutas exóticas y sus derivados.

Otros mercados que muestran una gran valoración por este tipo de productos son Chile y Argentina; siendo estos los máximos consumidores de Té en la región y mostrando además un

significativo aprecio por los sabores exóticos. A su vez, estos mercados favorecen ampliamente el desarrollo de productos como T, ya que su exportación es más sencilla y en el particular caso de Chile, viéndose favorecido por un TLC (firmado en el 2006).

4. Análisis del mercado

4.1 Descripción del entorno de negocios

Aspectos Políticos y Legales

De acuerdo con las legislaciones colombianas, el INVIMA por medio del Ministerio de Salud, pone en práctica las leyes que regulan la actividad de producción, empaque, comercialización de los alimentos y bebidas; las relevantes a la comercialización y manejo de productos, son:

- La *resolución 14712 de 1984*, del Ministerio de Salud. (Ver Anexo 2).
- El *Decreto 3075 de 1997*. (Ver Anexo 3.)
- La *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. (Ver Anexo 4)
- *Ley 1355*. (Ver Anexo 5)

Aspectos Económicos

Actualmente, Colombia se ha consolidado como uno de los países de mayor estabilidad económica de la región andina, pese a la crisis que enfrentan los países de la comunidad Europea y la recesión Estadounidense. Dicha estabilidad se reflejada en indicadores tales como el PIB, la inversión extranjera directa, la política monetaria y cambiaria, política fiscal, panorama industrial y la balanza comercial.

- *Aumento del PIB Total*. (Ver Anexo 6, Gráfica 1)
- *Aumento del PIB Sectorial*. (Ver Anexo 7, Gráfica 2,3 y 4.)

- *Atracción de proyectos de inversión y control de la inflación.* (Ver Anexo 8, Grafica 5)
- *Acuerdos Internacionales.* (Ver Anexo 9)

Aspectos Sociales

Debido a que Colombia posee una gran diversidad cultural, económica y social es necesario mencionar los aspectos más relevantes en cuanto a:

- *Aspectos Demográficos.* (Ver Anexo 10)
- *Nivel de desarrollo.* (Ver Anexo 11)
- *Tendencias Mundiales.* (Ver Anexo 12)
 1. Simplicidad y pureza: Ingredientes puros, envases simples y etiquetas fáciles de entender
 2. Los “NUEVOS MAYORES”: Nuevos productos para los consumidores que envejecen, los cuales puedan ofrecer salud y estilo de vida.
 3. Productos para el estado de ánimo: Relajación y vitalidad.
 4. Consumo en casa: Para ahorrar tiempo y dinero.
 5. La gama media “se aprieta”: Productos económicos y de lujo.
 6. Especificidad extrema: Beneficios para la salud para cada grupo demográfico.
 7. Nuevos sabores e ingredientes: Lavanda, cactus, quinoa, frutas exóticas etc.
- *Tendencias locales.* (Ver Anexo 13)
- *Aumento del consumo de té.* (Ver Anexo 14)

Aspectos Tecnológicos

Es importante resaltar que lo referente a los aspectos tecnológicos y de innovación en el sector agrícola, más específicamente en la industria de té y aromática, está ligado con el uso sostenible de los recursos naturales, lo cual se traduce en las investigaciones y programas de transferencia, desarrollados por organizaciones internacionales como el CIAT, organizaciones gubernamentales como CORPOICA a través de sus diferentes regionales y otros organismos no gubernamentales como los centros de investigación especializados en productos específicos:

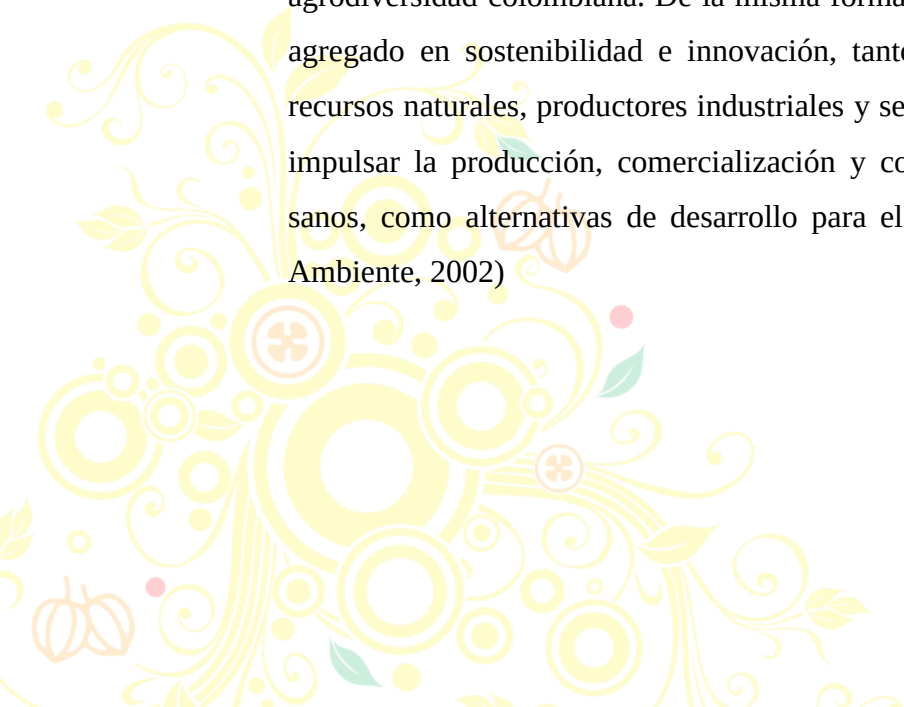
- Etapa de producción.
- Etapa de comercialización.

(Ver Anexo 15).

Aspectos Ambientales

El Ministerio del Medio Ambiente con la colaboración de Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) y el Departamento Nacional de Planeación han trabajado conjuntamente en:

- *El programa de producción limpia y el Plan Nacional de Mercados Verdes.* (Ver Anexo 16)
- *Biocomercio sostenible (del Instituto de Investigaciones Biológicas Alexander Von Humboldt):* Apoya los proyectos que muestren un uso sostenible de los recursos de la agrobiodiversidad colombiana. De la misma forma, pretende apoyar proyectos de alto valor agregado en sostenibilidad e innovación, tanto del sector de aprovechamiento de los recursos naturales, productores industriales y servicios ambientales. Así mismo, se busca impulsar la producción, comercialización y consumo de productos agropecuarios más sanos, como alternativas de desarrollo para el campo nacional. (Ministerio del Medio Ambiente, 2002)



4.2 Descripción del mercado

Para el propósito de este proyecto, en primera instancia, se tomara como ubicación geográfica la ciudad de Bogotá, ya que esta presenta las mejores condiciones para la comercialización de T.

Actualmente, Bogotá aparte de ser la ciudad más grande y poblada del país con “7’363.782 millones de habitantes”¹, es la ciudad con más cultura del té del país, donde las marcas importadas cobran más importancia en estratos altos. Dicha tendencia explicada por el hecho de que Bogotá es por lejos la ciudad más rica del país, “con un ingreso promedio por hogar de \$1.600.000 pesos, cuando el promedio nacional (en zona urbana) es de \$1.105.000 pesos”². Además, los bogotanos tienen el ingreso per cápita más alto: \$455.000 pesos (\$219.000 en el resto en regiones urbanas) del resto del país.

Es importante resaltar que para desarrollo exitoso del proyecto, la población de Bogotá a la que está dirigido este producto se encuentra entre los estratos 5 y 6. Por lo tanto, de acuerdo al estudio se enfatizarán las condiciones de favorabilidad que presenta este segmento en el área de Bogotá. Según un estudio de la *Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá* (Recorriendo Bogotá, D.C. una aproximación desde las localidades del Distrito, 2006), las desigualdades en cuanto a nivel salarial promedio, nivel de vida, ingreso per cápita, entre otros, son algunas de las variables determinantes a nivel demográfico de la capital de la república. Este estudio afirma que el 40% de todos los ingresos que se generan en Bogotá queda en manos del 7% de su población (491 mil personas), el ingreso promedio del 10% de los hogares más ricos es 28,8 veces más grande que el que recibe el 10% de los hogares más pobres. En cifras absolutas, mientras la franja de hogares más pobres sobrevive prácticamente con la mitad de un salario mínimo al mes, equivalente a \$217.949 pesos, los de la franja más rica tienen un ingreso de \$6.291.142 pesos. En términos de ingreso per cápita mensual, en los estratos 5 y 6, dichos ingresos equivalen a \$2.529.000, mientras que en la franja más pobre de la ciudad este solo llega a \$51.842 pesos. En resumen Bogotá presenta significativas concentraciones de ingresos en los estratos más altos, entendidos como el 5 y 6.

¹ (DANE, 2011)

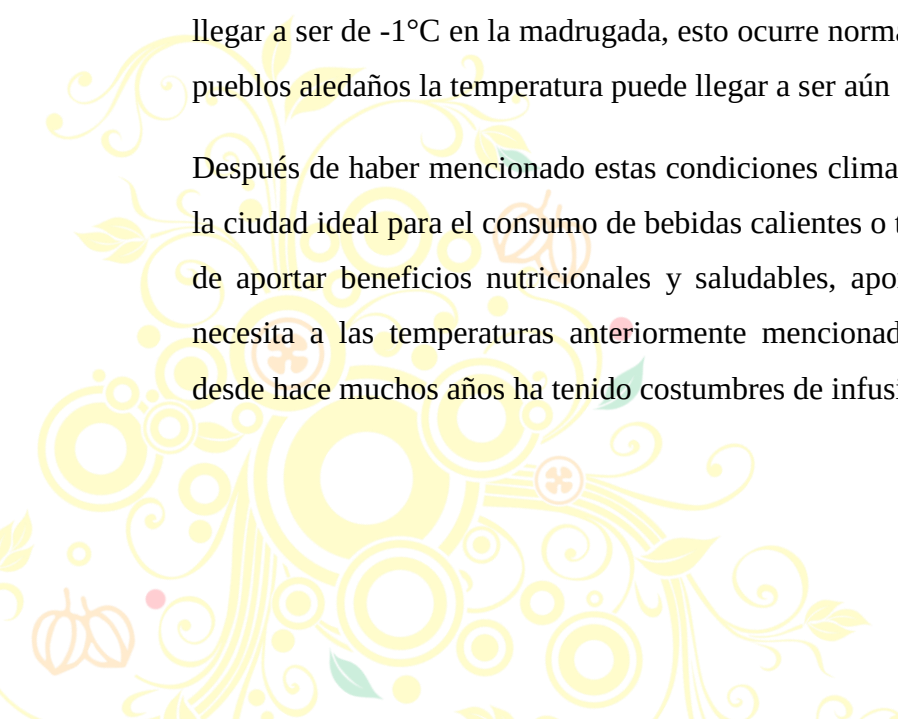
² (DANE, 2006)

De igual manera, dentro de este estudio, se identificó cuáles son las localidades en Bogotá que presentan una mayor concentración de los ingresos; el estudio obtuvo los siguientes resultados: en primer lugar, la localidad con mayor riqueza es Chapinero, con un ingreso per cápita mensual que oscila entre los 4,7 salarios mínimos, seguido de la localidad de Usaquén, con 34,1 salarios mínimos de ingreso per cápita y en tercer lugar, la localidad de Teusaquillo con 29,0 salarios mínimos mensual vigente.

A nivel educativo, las condiciones socioeconómicas también son un factor clave en el desarrollo del mismo. De acuerdo con un reporte de investigación del Banco de la República (Sánchez & Otero, 2012), los jóvenes con condiciones socioeconómicas más favorables, tienen la posibilidad de acceder a universidades de excelente nivel y posteriormente encaminarse con mayor facilidad en un mercado laboral de óptimas circunstancias. Dichas facilidades educativas y socioeconómicas permiten que durante el proceso educativo, estas personas tengan la posibilidad de conocer nuevas culturas y tendencias mundiales (viajes, educación formal e informal en el exterior) que pueden adaptar como propias. Cabe resaltar que debido a la concentración de oferta estudiantil, Bogotá es una de las ciudades más instruidas del país.

A nivel climatológico, Bogotá se encuentra ubicada a 2.640 metros de altura sobre el nivel del mar, situada en una sabana en el centro geográfico de país, su clima está generalmente caracterizado por temperaturas entre los 5° a 18°C, debido a su ubicación en la zona montañosa de Colombia, se caracteriza por tener cielos parcialmente nublados y lluvias constantes. Durante el mes de enero se presentan una gran cantidad de heladas en las cuales la temperatura puede llegar a ser de -1°C en la madrugada, esto ocurre normalmente en la periferia de la ciudad, en los pueblos aledaños la temperatura puede llegar a ser aún más baja.

Después de haber mencionado estas condiciones climatológicas, se puede afirmar que Bogotá es la ciudad ideal para el consumo de bebidas calientes o té de infusión; pues estas bebidas además de aportar beneficios nutricionales y saludables, aportan el contenido calórico que el cuerpo necesita a las temperaturas anteriormente mencionadas. Es importante adicionar que Bogotá desde hace muchos años ha tenido costumbres de infusiones aromáticas, té y chocolate caliente.



Pertinencia

“El consumo de frutas tropicales, frescos o transformados, ha crecido en los últimos años en muchos países y especialmente en los países desarrollados. El crecimiento del consumo se debe a la expansión geográfica de los productos gracias a un comercio cada vez más rápido, seguro y económico, al incremento experimentado por el turismo y al progreso de las técnicas de transformación y envasado de las frutas” (CONPES-3514, abril 21 del 2008)

De acuerdo con el documento CONPES, el proyecto se alinea desde varios puntos claves; aprovechamiento de las tendencias mundiales, incremento en los valores de exportación, objetivos fitosanitarios. A nivel sectorial, la producción de frutas y verduras, perecedera de las mismas y aspectos relevantes en cuanto a calidad. (Ver Anexo 17)

4.2.1 Segmento objetivo



Los verdes

Hombres y mujeres de 25 años en adelante, de ingresos altos, con gusto por las costumbres saludables, preocupados por su imagen, la buena alimentación, con gusto por los viajes y en busca de productos con excelentes estándares de calidad y

diferentes a la oferta actual.

Los verdes, son personas adultas, que han dejado de pensar en el precio de un producto y se enfocan en los beneficios y status del producto. Se han interesado más por ser más activos, pendientes de su imagen, se preocupan por mantener una dieta balanceada y principalmente interesados en su salud, con un alto conocimiento de su cuerpo y preocupados por las tendencias actuales de mala alimentación y comidas rápidas; que a pesar de ser personas muy atareadas que principalmente se encuentran en altos cargos directivos o desarrollando estudios tales como, maestrías y doctorados que cuentan con muy poco tiempo para el ocio y el placer, tienen gusto por el té, lo natural, las costumbres saludables, la buena alimentación y productos alimenticios de calidad. Este segmento se caracteriza principalmente por sus altos ingresos (entre los estratos 5-



6) y su edad se encuentra de los 25 años en adelante años (debido a que los adolescentes prefieren la gaseosa o el té helado), poseen una cultura gastronómica avanzada y amplio conocimiento en salud, esto debido a que ha viajado, estudiado y ha tenido la oportunidad de acceder a productos y servicios Premium. En adición, son hombres y mujeres casados o solteros exigentes que usualmente saben lo que quieren, les gusta compartir y mostrarse importante ante la sociedad y más aún con personas cercanas, por lo que siempre tratan de sorprender a sus invitados con algo novedoso, único y de calidad. Son además personas con valores familiares y de amistad y siempre interesado en dar lo mejor de sí.

Sub Segmentos

En el segmento de *Los verdes*, se encuentran tres sub-segmentos que se diferencian uno del otro principalmente por la edad (ya que el segmento principal va desde los 25 en adelante, lo que dificulta la generalización de sus preferencias) y en consecuencia por los hábitos tanto de consumo como de vida.

25-35 años (jóvenes profesionales): independientes, por lo general viven solos o en pareja, suelen tomar sus propias decisiones sin estar influenciados ni tener que satisfacer necesidades ajenas a sí mismas, con tiempos de descanso muy restringidos.

36-50 (parejas consolidadas, parejas con hijos): en este caso, la toma de decisión se verá muy ligada a quien efectúe las compras en el hogar, usualmente la mujer, ya que es ella quien se encarga de cuidar y adquirir productos sanos y de calidad para su familia, especialmente para sus hijos y para sí mismos.

51-65 (personas mayores): usualmente y debido a factores coyunturales como culturales, en este sub-segmento es evidente que tanto hombres como mujeres tienen la decisión de compra, ya que por lo general tiene más tiempo para sí mismos, son conocedores de la variedad de productos que ofrece el mercado y priorizan su salud a la hora de comprar; por lo general son personas retiradas y en etapa de descanso, cuentan con un amplio conocimiento sobre los beneficios de los productos Premium y saludables.

Es importante adicionar que según el sub-segmento, se verá una frecuencia en la compra relativamente diferente a la otra, siendo el segmento de 36-50 el que efectúa el mayor número de

compras en un mes, cada 8 días aproximadamente, en el sub-segmento de 51-65 encontramos una frecuencia de compra de dos veces por mes y finalmente el segmento más joven, con una frecuencia de compra de una vez cada 30 días.

El segmento de *Los Verdes*, anteriormente descrito, fue sometido a una serie de entrevistas (10 en total), con el objetivo de obtener mediante su correcto desarrollo, información que brindara conocimiento relevante y preciso para el posterior desarrollo del producto SuaTea. Así mismo identificar y anticipar necesidades y gustos del mercado objetivo, validar si el mercado y segmento previamente seleccionado era el más propicio para el desarrollo del producto y validar si la propuesta de valor se ajusta a las expectativas del cliente.

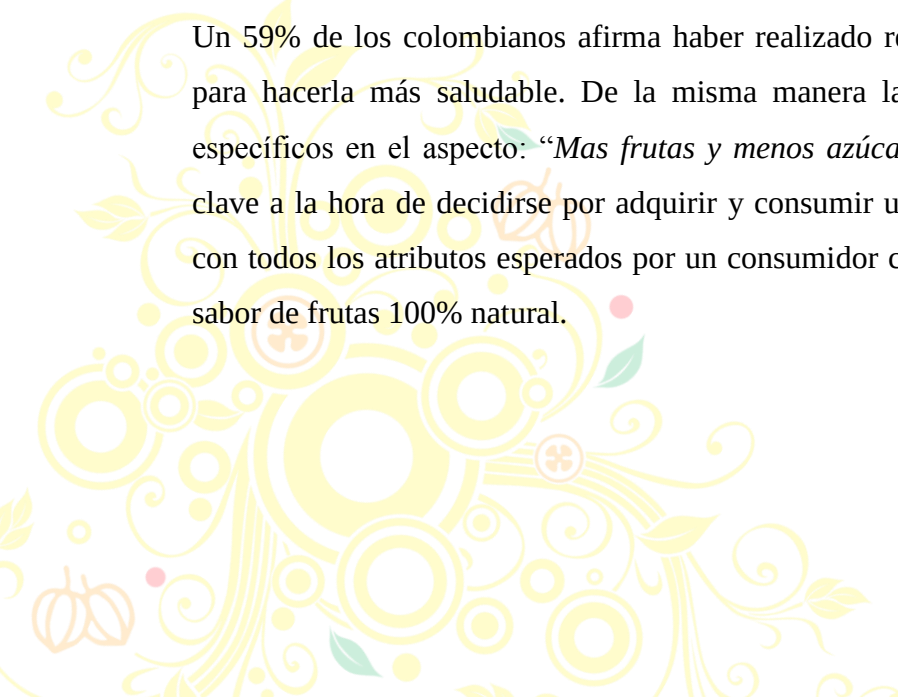
Con dicha encuestas, se logró caracterizar el perfil del segmento, se validaron y encontraron nuevas necesidades, se conocieron los gustos y las preferencias, los inconvenientes, dolores y frustraciones de consumir los productos que actualmente ofrece el mercado.

4.2.2 Necesidades

A partir del análisis realizado durante la etapa del anteproyecto, en el descubrimiento de clientes del taller de emprendimiento (entrevistas al público objetivo, *Jobs to be Done* y *modelo Canvas*), como también el análisis del documento *Observatorio de la Innovación Alimenticia Mundial* de la empresa XTC World Innovation (2010), se identificaron necesidades u oportunidades que pueden ser capitalizados para el proyecto T.

Cambios en los hábitos alimenticios

Un 59% de los colombianos afirma haber realizado recientemente cambios en su alimentación para hacerla más saludable. De la misma manera la mayoría de los entrevistados son muy específicos en el aspecto: “*Mas frutas y menos azúcar y dulces*”. Un factor identificado como clave a la hora de decidirse por adquirir y consumir un producto como Súa Tea; ya que cuenta con todos los atributos esperados por un consumidor cada vez más exigente, otorgando calidad, sabor de frutas 100% natural.





Función Medicinal

Productos que prometen un beneficio de salud mediante ingredientes agregados o naturalmente presentes o ausentes en la composición.

Búsqueda en la energía y bienestar

Es un factor fundamental ya que buscan productos 100% naturales que puedan transferir todos los beneficios del mismo, un producto que revitalice, por lo que se percibe como saludable y un estilo de vida.

Cuidado de la línea

Productos que destacan el bajo contenido de ingredientes responsables del aumento de peso, o que contribuyen a la pérdida del mismo.

Nomadismo

Productos concebidos y preparados para ser consumidos fácilmente en todo lugar y en todo momento.

Distinción en reuniones sociales

Buscan compartir con amigos y familia transmitir la exclusividad, ser alagados por la particularidad de los elementos que ofrecen y buscan identificarse y caracterizarse a partir de los productos que compran.

Ecología

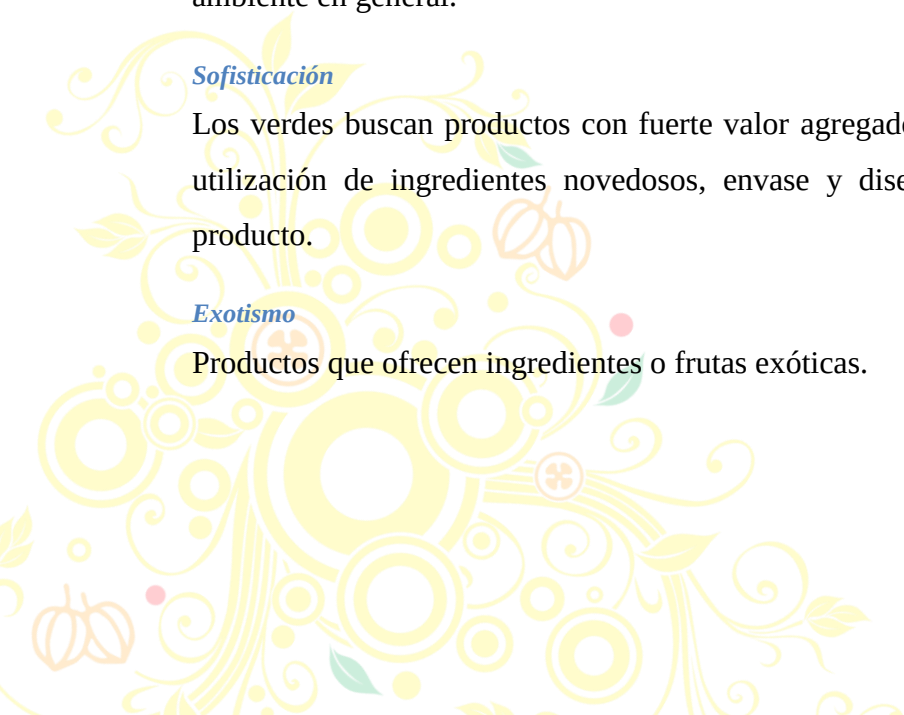
Productos que anuncian una promesa de respeto por la naturaleza, los animales y el medio ambiente en general.

Sofisticación

Los verdes buscan productos con fuerte valor agregado en todos los niveles: receta sofisticada, utilización de ingredientes novedosos, envase y diseño que reflejan la excepcionalidad del producto.

Exotismo

Productos que ofrecen ingredientes o frutas exóticas.





Variedad Sensorial

Buscan productos con un valor agregado que derive de los sentidos, gusto, forma, color o texturas nuevas, que llega a la imaginación del consumidor (productos de estación, productos de temporada).

Empaques prácticos

Se aprovechará el inconformismo de los verdes en este específico aspecto, para crear una tisana con ingeniería de diseño, el cual tenga una mayor resistencia y aporte glamur al producto.

Productos diferenciados

Como las compañías actuales compiten por precio, T competirá por diferenciación, atendiendo a la necesidad de un producto con un empaque atractivo, novedoso y llamativo a la vista del consumidor.

4.2.3 Tamaño del mercado

Debido a la existencia de un mercado con un ingreso bruto de \$16.000 miles de millones de pesos colombianos aproximadamente, con un ingreso neto de \$9.000 miles de millones de pesos colombianos (expuesto en el análisis del entorno) y donde la demanda de té incrementa significativamente, con un mercado del 9% dentro del sector de las bebidas no alcohólicas, además de un “precio promedio de venta que oscila entre los \$ 8.000 a \$200.000 pesos por caja”³, es un sector que crece a un ritmo constante.

De acuerdo a los Informes Geo Locales de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2008) dicho mercado potencial se concentra en las localidades de Usaquén, Teusaquillo, Chapinero y Candelaria; Debido a su concentración poblacional y su gran área comercial.

- Usaquén: Esta localidad posee una gran concentración del mercado objetivo (*los verdes*), de 422.570 habitantes (según el CENSO del 2005 y proyectados al 2007), “el 31,9%, pertenecen a los estratos 5 y 6”⁴; es decir una población de 134.799 habitantes, independientemente de su género u ocupación. (Ver tabla 1, Anexo 18)

* Precio promedio de venta del té tradicional, de marcas nacionales (Hindú. Jaibel, Termoaromas y Tisana Orquídeas

⁴ (Alcaldía Mayor de Bogotá- Localidad Usaquén; Universidad Nacional, 2008)

- Teusaquillo: A pesar de ser una localidad que no cuenta con el estrato 6, es una zona de gran estatus, además de estar catalogada como “la localidad con menor cantidad de habitantes en situación de pobreza”⁵. De 137.641 pobladores de la localidad, el 6,30% perteneciente al estrato 5; lo que quiere decir que la población de interés corresponde a un 8.671 habitantes. (Ver tabla 2, Anexo 19)
- Chapinero: Una localidad en la que predomina la clase alta; de 123.070 habitantes “el 45% pertenece al estrato 6, y 11,7% al estrato 5”⁶, es decir 55.381 y 14.399 personas respectivamente. Para un aproximado total entre el estrato 5 y 6 de 69.780 habitantes. Además de ser una localidad particular, al “poseer el 10% de las operaciones de comercio exterior”⁷.
- Candelaria: Localidad constituida básicamente por una población flotante (Extranjeros, turistas, estudiantes, personal de oficinas), la cual según el Censo del 2005, posee una concentración aproximada de 23.727 habitantes. No hay una estratificación establecida debido a la variabilidad poblacional, sin embargo, “esta zona concentra el 1,5% de las empresas de Bogotá”⁸.

De la información anterior, se puede decir en primera instancia, que las localidades de Usaquén y Teusaquillo, al ser lugares más residenciales y con una estratificación clara, permite seleccionar de mejor manera el mercado potencial, aproximadamente 143.470 habitantes (sumatoria de ambas localidades de los estratos 5 y 6). Lo que sugiere que realice sus compras en supermercados acorde a su estrato. Mientras que las localidades de Chapinero y Candelaria se especializan más en áreas comerciales, empresariales, turísticas y hoteleras, que igualmente se alinean con la propuesta, con un mercado potencial más variable debido a la flotabilidad de la población, aproximadamente de 93.507 habitantes (sumatoria de la población de estratos altos de Chapinero con la población de la candelaria).

⁵ (Alcaldía Mayor de Bogotá- Localidad Usaquén; Universidad Nacional, 2008)

⁶ Y ²² (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

⁸ (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009)

4.3 Análisis de la Competencia

La investigación de los competidores del proyecto T se centrará en la exploración de la competencia de las marcas nacionales.

Actualmente, Colombia posee varias compañías productoras y distribuidoras en la industria del té de infusión, las de mayor relevancia en el mercado son; Jaibel, Agrícola Himalaya (Hindú), Termoaromas, Tisanas Orquídea. Por otra parte, es importante destacar que además de la competencia en té tradicional, existe una competencia significativa en la explotación de las frutas exóticas colombianas, en presentación de aromáticas (pulpa de fruta) liderando dicho sector, se encuentra la empresa Frutalia del departamento de Boyacá. (Ver información detallada de los competidores de T en Anexo 20)





Tabla 1

Matriz de Perfil de Competencia

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	T 		Jaibel 		Hindú 		Tisanas Orquidea 		Termoaromas 		Frutalia 	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO Y CALDAD	10,0%	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
ENTREGAS OPORTUNAS	6,0%	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	2	0,1
CONDICIONES COMERCIALES	4,0%	2	0,1	4	0,2	1	0,0	2	0,1	3	0,1	3	0,1
VIGENCIA OFERTA	3,0%	2	0,1	4	0,1	4	0,1	4	0,1	3	0,1	4	0,1
INNOVACIÓN	9,5%	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
DIFERENCIACIÓN	9,5%	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
MARCAS LIGADAS A LAS CULTURAS	8,0%	3	0,2	2	0,2	3	0,2	4	0,3	2	0,2	3	0,2
LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN	6,0%	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2	2	0,1	3	0,2
VOLUMEN	7,0%	2	0,1	4	0,3	4	0,3	3	0,2	3	0,2	4	0,3
PRECIO-INGRESO PERCAPITA	7,0%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,3	3	0,2	3	0,2
IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO	9,0%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3
USO DE MARKETING RELACIONAL	9,0%	3	0,3	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
EXPANSIÓN	6,0%	1	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,2
UBICACIÓN DE PUNTOS DE VENTA	6,0%	1	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2	2	0,1
	100,0%		3,0		2,7		2,9		2,6		2,8		3,0

Fuente: Elaboración Propia.



De acuerdo con la Matriz de Perfil de Competencia (MPC) y teniendo en cuenta la calificación de la misma; se puede decir que dentro del segmento de las infusiones aromáticas y tés los aspectos que toman mayor relevancia son precio y calidad, innovación y diferenciación. Aspectos en los que T se destaca por sobre las demás, gracias a sus características particulares. Es importante resaltar que a pesar de que Té Hindú es una de las empresas más grandes del sector y con mayor trayectoria en el mercado, por más de 40 años mantuvo el mismo portafolio sin ningún cambio relevante; lo cual se refleja en la puntuación inferior aunque muy cercana a la de T.

Otro criterio a resaltar de esta MPC es la empresa Frutalia, la cual se destaca por la creación de infusiones líquidas de frutas colombianas, sin embargo a pesar de ser una empresa que invierte en innovación no cuenta con un reconocimiento claro por parte de los consumidores de té y sus infusiones líquidas carecen de naturalidad.

Por otra parte un criterio que comparten la mayoría de las empresas como debilidad grave es la falta de diferenciación, ya que manejan las mismas características de empaque, sabor y presentación.

Para finalizar y de acuerdo al análisis del sector de té y aromáticas en Colombia, de la Universidad del Rosario (Jaramillo, Riveros, Daza, Castaño, Rojas, & Rodríguez, 2011), después de realizar todo el proceso investigativo; se identificaron factores clave en el sector como: el precio, calidad, inocuidad, salud, bienestar y valor agregado, razones por las cuales el cliente, usuario, adquiere el producto. Mientras que la presentación, el precio bajo, el margen de ganancia, calidad, respaldo, servicio e innovación son las necesidades por las cuales el comprador comercializa el producto. Factores que para cualquier empresa determinan el éxito, el reconocimiento por parte de los consumidores y el crecimiento exponencial.

4.4 Análisis DOFA

Debilidades:

- Poder de negociación sobre los proveedores
- Estructura de costos



- Nivel logístico bajo
- Bajo volumen de producción
- No se cuenta con la ubicación de un punto de venta directa que permita la interacción directa con el cliente
- Inversión en desarrollo de infraestructura/maquinaria y equipos
- La participación del mercado está determinada por las 3 marcas nacionales con mayor trayectoria
- Nivel Tecnológico

Oportunidades:

- T posee un amplio valor agregado
- Desarrolla nuevos productos (tés de autor, mezclas únicas)
- Tiene una amplia diferenciación con respecto a los competidores actuales
- Apertura de un portal web, amplia el conocimiento acerca de la marca y facilita la difusión de la información
- Innovación en la experiencia de tomar té
- Canales de distribución y comercialización
- Alianzas Estratégicas
- Diversificación del portafolio
- Apoyo al sector de productos verdes financieramente gracias al Plan Nacional de Mercados Verdes
- Crecimiento del mercado de té de infusión

Fortalezas:

- T satisface nuevas necesidades para los consumidores.
- Maneja un sistema de gestión de calidad que permite ofrecer productos de lujo
- Posee una estructura comercial que dará el producto a conocer
- Imagen y estructura pensada en la conservación del medio ambiente
- Gestión y talento humano motivado y altamente priorizado

- Constante inversión de capital intelectual en investigación y desarrollo
- Seguridad en la eficiencia y desempeño del té
- Especialización en los productos
- Imagen de la compañía innovadora, única y de lujo.
- Impulso de la demanda de productos saludables como T

Amenazas:

- Precio frente a la competencia
- Convergencia y hacinamiento
- Incertidumbre estratégica frente a la competencia
- Incertidumbre frente al comportamiento del consumidor
- Sustitutos como el agua, las gaseosas y el té helado
- Cambios en las condiciones del mercado
- Rivalidad con los competidores cercanos
- TLC con otros países que puedan importar productos similares a menores costos
- Crecimiento de la participación en el mercado local de marcas extranjeras

5. Estrategia de Mercadeo

5.1 Mezcla de Mercadeo

5.1.1 Producto

Natural - Orgánico

T, nace como una idea de desarrollar un producto que combine lo mejor del Té tradicional, con las frutas exóticas que existen en el territorio colombiano.

Mediante diferentes combinaciones de Tés que potenciarán el sabor de las frutas deshidratadas, desarrolladas por expertos en Tés, se planea contar con un producto de calidad Premium tanto en su materia prima (orgánica), como en su imagen, empaquetado y etiquetado.

Líneas y formatos del producto

Como se comentaba en anteriormente, T, contara con diferentes líneas que a su vez tendrán un número interesante de formatos.



Se presentará en 3 formatos:

1. Formato de 6 tisanas
2. Formato de 15 tisanas
3. Formato de 30 tisanas

En cuanto a la línea de productos que se desea ofrecer, se contará inicialmente en 3 sabores, a base de las siguientes frutas:

- Uchuva
- Maracuyá
- Mango
- Lulo
- Feijóa

Empaque y etiquetado Innovador

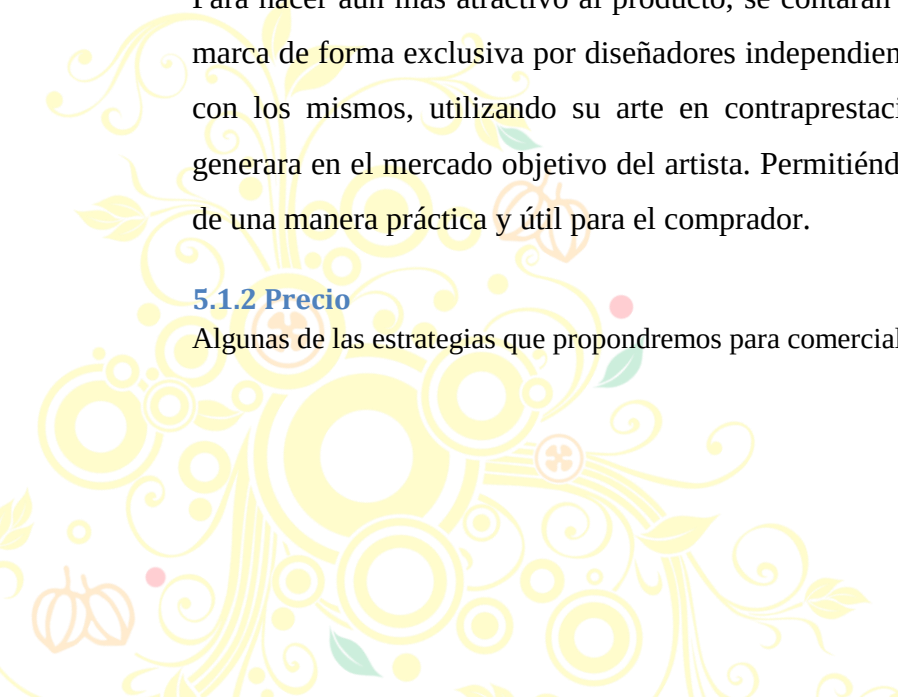
Mediante un diseño innovador, se busca generar interés en el producto desde el primer momento, captando la atención visual del comprador. Se debe generar un producto que cuente con un logotipo, empaque y etiquetado que cautive, transfiriendo toda la identidad, valores y atributos de T. Se logrará comunicar exactamente todas las cualidades orgánicas del producto, pero también su exclusividad, su distinción y en general su alta calidad integral.

Colecciones

Para hacer aún más atractivo al producto, se contarán con ediciones limitadas, creadas para la marca de forma exclusiva por diseñadores independientes. En lo que será una alianza estratégica con los mismos, utilizando su arte en contraprestación de la distribución y atención que T generara en el mercado objetivo del artista. Permitiéndole en muchos casos dar a conocer el arte de una manera práctica y útil para el comprador.

5.1.2 Precio

Algunas de las estrategias que propondremos para comercializar el producto:





Introducción – Piggy Bagging

En la fase de introducción se planea una estrategia de Piggy Bagging en la que por tratarse de un producto Premium, se prefiere dar un sampling adicional, para que el cliente pueda conocer los demás sabores y presentaciones, no sacrificando precio que podría distorsionar el posicionamiento del producto.

Precio Premium

Al ser T un producto de una calidad integral muy alta, se buscará posicionar al mismo de la mano de un precio Premium, esto logrará filtrar al comprador estándar del comprador Premium o especializado. Se pretende forjar el producto en mercados de nicho dispuestos a pagar un precio justo (pero alto), por la calidad diferencial de T.

Precios promocionales (descuentos) - Internet

En internet, se podrá adquirir en ciertas temporadas, precios con descuentos especiales para quienes compren T por este medio. De esta manera, se premiará la desintermediación pero además, servirá para capturar datos de los compradores y generar una comunicación virtual con ellos y así se podrá potencializar y efectivizar el alcance de las campañas del e-commerce y la rotación de stock.

Precios de Venta

El producto al ser vendido tanto de forma directa al público como por intermediarios, contará con dos tipos de precios para cada presentación:

Caja 6

- Directo: \$15.900 M/Cte.
- Intermediario: \$11.130 M/Cte.

Caja 15

- Directo: \$21.900 M/Cte.
- Intermediario: \$16.425 M/Cte.

Caja 30

- Directo: \$34.900 M/Cte.
- Intermediario: \$26.175M/Cte.



5.1.3 Distribución

E-commerce

Si bien Colombia no es un país líder en lo que respecta al uso del internet, se está presenciando un incremento en su uso. La penetración encontrada en el territorio colombiano demuestra una tendencia positiva y al mismo tiempo, el segmento que más compra en línea es al que se está apuntando el producto. Por lo tanto se decidió implementar una plataforma virtual, que permitirá mediante un portal actualizable en tiempo real, como así también redireccionar y capturar el interés de compradores y prospectos, de forma más eficiente mediante el uso de campañas digitales y el uso de cookies.

Aerolíneas, Hoteles, Gimnasios y Salones de Té

Estas son las empresas con las que se intentará tener una llegada más concreta al público. A diferencia de un canal de venta tradicional, se procurará ingresar en el portafolio de productos de las organizaciones otorgando exclusividad de venta y facilitando el producto a un precio mínimo de utilidad. Lo que permitirá tener acceso a la clientela de estas empresas generando una gran exposición, pero también aumentando el porcentaje de utilidad y minimizando el riesgo para el cliente.

5.1.4 Comunicación

Free-Press

Debido a que se está en presencia de un producto Premium (orientado a un nicho muy particular), se buscará generar alianzas con medios especializados. Ya sea bloggers, periodistas o formadores de opinión, se buscará establecer alianzas con ellos a fin de obtener relevancia en los canales de comunicación que manejan. Esto se planea no solo a fin de reducir costos (se diseñarían canjes con producto), sino también para generar confiabilidad en el público y que no se identifique como una publicidad.

Publicidad en medios especializados

Se identificarán medios especializados y se comprará eventualmente, para ciertas promociones o lanzamientos, páginas o espacios en estos canales, generando eficiencia en el alcance e impacto del público objetivo. La intención es ir forjando relaciones con los mismos a fin de poder crear una relación que produzca beneficios para ambas partes.



Ad words

Por último, se desarrollarán campañas digitales que permitirán alcanzar de forma directa al público objetivo de T, utilizando diferentes medios de acceso a los mismos: redes sociales, adwords, banners, etc. Esta estrategia será fundamental a la hora de consolidar la comunicación, redireccionando el tráfico a fin de que se genere la compra en el portal web.

Activaciones (BTL)

Para poder dar a conocer nuestro producto y con el objetivo de tener un contacto directo con el consumidor, se contará con actividades que impulsen la marca frente a ellos, generando experiencias que permitan dar a conocer los beneficios y exclusividad de T mediante la interacción.

5.2 Presupuesto de mercadeo

Para el siguiente proyecto, se desarrolló un presupuesto basado en cuatro categorías o grupos que son claves a la hora de llevar a cabo un área de mercadeo y ventas (Área comercial) eficiente. Como se puede ver el mismo es de \$93.2MM, representando una inversión mensual promedio de \$7.6 millones de pesos.

Tabla 2
Presupuesto de Mercadeo y ventas

PRESUPUESTO DE MERCADEO y VENTAS	
PERSONAL	
Salarios	\$ 20,992,000
Beneficios	\$ 6,523,000
Asesoría mensual diseñador	\$ 6,000,000
Gastos de Representación	\$ 1,920,000
Total Grupo Anual	\$ 35,435,000
MKT TRADICIONAL	
Publicidad Medios Especializados	\$ 15,000,000
Honorarios BTL	\$ 15,000,000
Material POP	\$ 6,000,000
Total Grupo Anual	\$ 36,000,000
ONLINE MKT	
E-mail MKT	\$ 800,000
Google Ads	\$ 14,000,000
Web-Site	\$ 4,000,000
Total Grupo Anual	\$ 18,800,000
ADMINISTRACION E INSUMOS	



Línea telefónica de Venta	\$ 960,000
Celulares	\$ 1,800,000
PC's y equipos de impresión	\$ 240,000
Papelería y gastos varios	\$ 60,000
Total Grupo Anual	\$ 3,060,000
TOTAL	\$ 93,295,000

Fuente: Tabla de elaboración propia

El factor diferencial de este presupuesto, es que está preparado abarcando todos los campos que creemos, tendrán incidencia dentro del mercadeo y las ventas de la empresa. Es por esto que cada rubro fue involucrado en una categoría, siendo cuatro las identificadas en este trabajo, para hacer más fácil la comprensión del costo asignado y su utilización.

Las cuatro categorías son:

1. Personal
2. Mercadeo tradicional
3. Mercadeo Online
4. Administración e insumos

A continuación expondremos en profundidad cada una de estas categorías y sus rubros.

Personal: Trata de las personas involucradas en el mercadeo y ventas de la empresa (in-house o Outsourcing), sus salarios y prestaciones respectivas, los diferentes gastos de representación en los que podrían incurrir y una asignación mínima al reclutamiento.

Mercadeo Tradicional: Cuando hacemos referencia al mercado tradicional, nos referimos a las relaciones públicas, publicidad, comunicación en medios tradicionales, material de promoción y publicidad y activaciones varias.

En esta parte del presupuesto se contempló de acuerdo a las estrategias del Mix de Mercadeo, varios costos en los que la empresa deberá incurrir a fin de llevarlas a cabo. Se ha asignado un presupuesto a las relaciones públicas, que según la óptica de la empresa es vital a la hora de lograr un posicionamiento en personas clave para la empresa, como así también de gran influencia en el mercado objetivo de T.

También se ha asignado un importante presupuesto a la publicidad, la cual será principalmente desarrollada en medios especializados y con alcance al mercado meta; a actividades BTL, las cuales serán en su mayoría activaciones de impulso de la marca en diferentes puntos estratégicos de venta y por último a un factor de comunicación clave, como lo es el materia PoP.

Mercadeo Online: Hace hincapié en tres formas de comunicación clave en el siglo XXI como lo son el E-mail Marketing, los Google Ads y la plataforma Web.

Basándonos en las estrategias previamente descritas, se puede apreciar que el factor digital, tendrá seria incidencia dentro del proyecto T, es por esto que se contempló casi el 25% del presupuesto al área digital.

Como se puede ver en la tabla 2, dentro del presupuesto se pueden ver categorías que son una suma de costos, por ejemplo en el caso del Email Marketing, se contemplan los gastos de campañas y los del servidor que permite enviar los emails masivos, de forma directa sin correr riesgos de bloqueo; dentro de los google ads, también se podrían incluir otro tipo de promoción en medios como Facebook o Twitter, dependiendo la temporada o campaña específica; por último el sitio web (o mejor dicho portal web), incluye los costos de diseño y programación de la misma, hosting, y actualización constante, lo cual es vital considerando que la intención de este sitio es en gran parte el de un canal de comercialización del producto.

Administración y gastos varios: Dentro de esta categoría, se asignó presupuesto a diferentes insumos vitales a la hora de ejecutar con eficiencia el rol de mercadeo y ventas de los empleados.

Como se puede apreciar, se procuró no caer en el típico error, como bien dice Ashe-Edmunds (2014), de “solo considerar los gastos de comunicación” e ignorar todos los demás componentes de tan complejo sistema.

5.3 Objetivos comerciales

El objetivo primordial y principal de la empresa, es para el 2018 consolidarse como un referente del mercado gourmet en el segmento del Té de frutas exóticas, mediante una participación y posicionamiento relevante en el mercado.

Objetivos secundarios:

- Para el tercer trimestre del 2015, la empresa deberá contar con un portal web, que permita su crecimiento y posicionamiento en los medios digitales y su canal de ventas.



- Para el 2017 T, deberá consolidarse como la empresa colombiana de Te con mayor presencia en redes sociales y canales de distribución digital.
- Para el 2017, la empresa deberá introducirse en el mercado de exportación, consolidándose como un referente dentro del mercado colombiano.
- Para el 2018 tendrá una participación en el mercado del Te colombiano de al menos 3%, consolidándonos como el líder del segmento gourmet.
- Para el 2018, se deberá contar con un portafolio de productos de al menos 10 diferentes variedades y presentaciones.
- Para el 2018 la empresa deberá contar con una fuerza de venta de al menos cuatro vendedores.
- Para el 2018 Incrementar las ventas en un 15% respecto al año 2015, consolidando un crecimiento promedio anual mínimo del 10%.

5.4 Estimativos de ventas

Los estimativos de venta (o Sales forecasting), es uno de los procesos vitales para cualquier compañía que desea conocer que cantidad de productos va a vender.

Hay muchas formas de poder acercarse a las ventas de un período determinado, como por ejemplo:

- Encuestas al consumidor
- Método de Delfos
- Decisión Bayesiana
- Método regresivo
- Series temporales⁹

En este caso puntual, dado que no contamos con ningún tipo de información acerca de ventas anteriores de la empresa, ya que esta no existe todavía, se han aplicado una serie de procesos, los cuales han ayudado a recabar información necesaria para poder establecer un estimativo de ventas para el producto T.

Se definieron varios niveles para poder acercarse a un estimativo, primero (1) conociendo la demografía del área geográfica potencial del producto, luego (2) se desarrolló una estructura de costos por producto, con sus respectivas producciones, valores y utilidades, siguiendo a esto (3) se determinaron unas conversiones a las actividades de mercadeo derivadas de las temporadas apropiadas para las mismas, luego (4) se proyectó producto a producto, basado en los porcentajes de producción por temporada. Una

⁹ (karabulut, 2011)



vez obtenido estos datos de procuro obtener un promedio de los diferentes valores expuesto a fin de consolidar la información, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 3
Ventas proyectadas año 1

PERIODO	\$	%
Jan/2015	0	0.00%
Feb/2015	1,801,600	0.55%
Mar/2015	9,730,320	2.97%
Apr/2015	21,279,550	6.50%
May/2015	33,422,150	10.21%
Jun/2015	28,303,220	8.65%
Jul/2015	30,937,535	9.45%
Aug/2015	31,656,815	9.67%
Sep/2015	48,348,105	14.77%
Oct/2015	31,656,815	9.67%
Nov/2015	36,101,630	11.03%
Dec/2015	54,149,350	16.54%

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

Las ventas inician en el mes 1 del 2015. En el primer año se espera vender 327.38 millones de pesos. Se confía tener la mayor venta en el mes 12 de la proyección, por valor de 54.15 millones de pesos.

Tabla 4
Ventas totales por producto

PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
Caja 6 directa	20,034,000	6.12%	1,260	7.73%
Caja 6 intermediario	33,312,090	10.18%	2,993	18.35%
Caja 15 directa	49,866,300	15.23%	2,277	13.96%
Caja 15 intermediario	76,704,750	23.43%	4,670	28.64%
Caja 30 directa	55,176,900	16.85%	1,581	9.70%
Caja 30 intermediario	92,293,050	28.19%	3,526	21.62%
TOTAL	327,387,090	100.00%	16,307	100.00%

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

El producto de mayor venta en el año 1 es caja 30 intermediario el cual participa con un 28.19%. El producto de menor participación en el portafolio es caja 6 directa con una contribución de solo el 6.12%

6. Estrategia operativa

6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

Materia prima

La materia prima del producto T, será como se manifiesta en todo este trabajo, de alta calidad, 100% natural y sin aditivos ni conservantes.

La materia prima incluida en cada tisana, será Te de diferentes variedades y frutas seleccionadas deshidratadas, estas tendrá una presencia aproximada en la tisana de **50%** cada una, siendo cada tisana de **3grs** aproximadamente.

Te

El Té cumplirá la función de aportar cuerpo e intensidad y realzando los sabores de las frutas, siendo alguno de los seleccionados:



Té negro: Obteniéndose de la planta *Camellia Sinesis*, este te aporta propiedades medicinales y nutricionales combinada un con alto poder antioxidante¹⁰. Su sabor es el más intenso y fuerte, dado que es el de mayor contenido de teína.¹¹



Té Verde: Es uno de los Tes más populares del momento debido a sus propiedades. Algunas de estas son: la de ser antioxidante, pérdida de peso y beneficiosa para la dentadura.¹² Su sabor, no es de los más preferidos, pero en combinación con la fruta su aporte a la salud será determinante.



Té rojo: *“Como todos los derivados del Camella Sinensis, el Te Rojo aporta innumerables beneficios para la salud”* (Bravo, 2014). El Té rojo o Té de los emperadores, es un té anejado el cual posee propiedades quema grasas, digestivas y regula el colesterol.¹³ Su sabor es fuerte, con cuerpo y aterrado.

¹⁰ (Cancela, 2014)

¹¹ (Jorge, 2014)

¹² (Jorge, te.innatia.com, 2014)

¹³ (Bravo, 2014)

Fruta Deshidratada

Por otro lado la otra parte fundamental y lo que aportará el factor diferenciador a T, son las frutas. Estas estarán deshidratadas y su aporte de sabor provendrá de las cáscaras deshidratadas. Estas aportarán un sabor más concentrado que el de la pulpa, dado su alto contenido de aceites que permitirán obtener un sabor más intenso y duradero. En adición podemos decir que las cáscaras aportan antioxidantes, fibra y tienen propiedades desinflamantes y diuréticas.¹⁴

Tisana



La tisana cumplirá un rol clave en el producto, dado que se tratará de un formato poco utilizado en formato tradicional, pero que tiene una connotación clásica, siendo de forma esférica como la antigua tisana metálica cada vez menos usada (ver imagen). Cabe resaltar que el material a utilizar será non-woven fabric (tela no tejida), lo que le aportará resistencia y durabilidad a la misma.

Tomando como referencia la Tabla 4, y considerando el formato de la tisana, podemos concluir que la misma podría y debería contar con 4 centímetros de diámetro, que albergará a la materia prima. Las mismas serán fabricadas en una matriz semi-esférica con costura, la cual permitirá un fácil llenado y consecuente cierre.

Tabla 5
Especificaciones de Tisanas

	Type	Main Spec	Product size	Width of filter	Filling Weight (rough standard)
Rectangular Teabag		140X43P	70X43	140	2g
		140X51P	70X51	140	3g
		160X58P	80X58	160	5g
Triangular Teabag		120X50P	50X50X50	120	2g
		140X58P	60X60X60	140	3g
		160X65P	70X70X70	160	5g

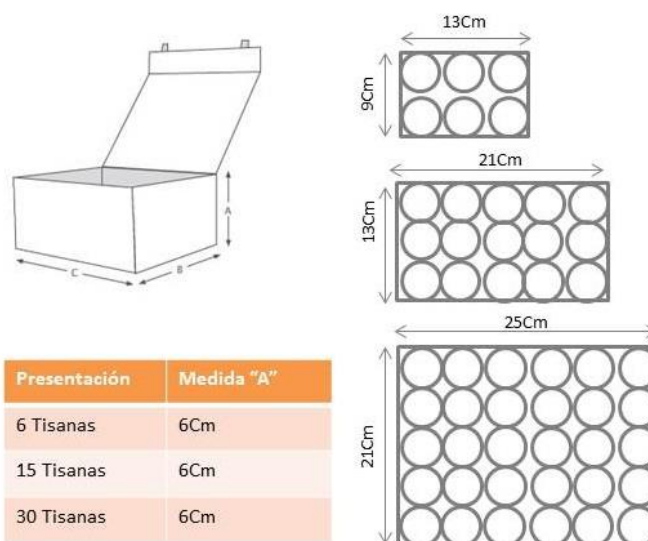
Fuente: imagen tomada de http://www.nasaco.co.jp/e/products/tea_coffee/material.html

¹⁴ (recetasparaadelgazar.com, 2014)

Packaging

El empaque de T, como todo el producto, será de una calidad integral alta, apuntándole a una caja de alto gramaje a fin de aportar durabilidad y resistencia. La misma contará con estampados y las etiquetas de la marca y de la información nutricional ira impresa, esto hará prescindir de una etiqueta pegada.

Gráfico 1
Dimensiones de Cajas



Fuente: imagen de elaboración propia

6.2 Localización y Tamaño de la empresa

La empresa, al ser muy pequeña y por tratarse de su primer año de operación, se localizará en un barrio económico donde los arriendos necesarios no superen los \$2.300.000 mensuales, pero que su locación sea apta para la producción, distribución y operación estratégica, por lo que podría tratarse de acuerdo con *Bogotá sin indiferencia* (2007) de Puente Aranda, Engativá, Suba o Mártires (en rojo en la imagen).



Gráfico 2
Posible localización de la empresa



Fuente: imagen tomada de <http://www.bogotamiciudad.com/Directorio/Detalles.aspx?BMC=127172>

6.3 Procesos

El proceso de producción de T, cuenta con 7 pasos fundamentales para garantizar la calidad del producto:

1. **Compra de los materiales y materias primas (outsourcing):** Mediante la compra de las frutas deshidratadas y el té, estos son recibidos en la planta y almacenados.
2. **Molido:** Se pasa toda la materia prima por un rodillo que la rompe en pequeños pedazos acorde a las medidas aptas para la tisana.
3. **Filtrado y emparejado:** Una vez obtenida la mezcla, se procede a filtrar la misma a través de 3 filtros los cuales mermarán lo que no cumpla con el tamaño estándar. Esta merma, volverá a la fase de molido una vez más.
4. **Blending (Mezcla del té):** De acuerdo con las fórmulas y recetas de cada sabor, se procederá a la mezcla del producto en un tambor de acero inoxidable con paletas mezcladoras (aprobado según INVIMA).

A staircase diagram with seven steps, each containing an illustration of a different simple machine:

- Step 1 (Blue):** A wedge splitting a yellow block.
- Step 2 (Teal):** A screw being turned into a wooden block.
- Step 3 (Light Green):** A wheel and axle system with a wheel on an axle.
- Step 4 (Green):** A pulley system with a rope and a weight.
- Step 5 (Light Green):** An inclined plane with a block being pushed up.
- Step 6 (Yellow):** A lever with a fulcrum and a weight.
- Step 7 (Orange):** A gear system with two interlocking gears.

5. **Llenado de la tisana y sellado:** El operario procede al llenado de las tisanas, estas estarán en mitades en una plancha de sellado. Una vez medidas a ojo, por lo que el peso de cada tisana, se coloca la otra mitad haciendo coincidir ambas por la costura y se cierra la prensa, sellando automáticamente las tisanas. Tisanas al azar serán tomadas para comprobar la calidad del producto (control de calidad).
6. **Sellado de caja y embalaje:** Todas las tisanas son colocadas manualmente en sus respectivas cajas, para su presentación final y embalaje en cajas de distribución.
7. **Distribución:** Las cajas serán distribuidas de acuerdo a los pedidos, en primera instancia a través de una empresa de fletes contratada.

Al tratarse de una empresa muy pequeña, se procederá al arrendamiento de un establecimiento que cumpla con las normativas vigentes, pero que a la vez pueda albergar tanto el área de oficinas como el de planta.

Área de oficinas: estas deberán ser idealmente dos, una que sirva de recepción y espacio para la asistente administrativa y una oficina de dimensión mínima de 25mts² que pueda hacer de oficina para 4 personas (gte general, comercial, vendedores y área de reunión).



Área de Entrada y despacho de materiales: La misma deberá contar con espacio óptimo para la correcta actividad y deberá tener acceso a la calle idealmente.

Área de llenado: Está será la que albergue toda la maquinaria y donde los operarios puedan desempeñarse de manera cómoda, segura y bajo todas las normativas de higiene y salubridad. La misma deberá ser de al menos 20mts² e idealmente deberá estar sonorizada o aislada del área de oficinas.

Área de ensamblaje: Esta área será donde se ensamblen las cajas y se preparen para almacenar, la misma podrá ser un recinto de 12mts² mínimo, con acceso directo al área de llenado y de almacenamiento.

Área de almacenamiento: Por último esta área deberá contar con mobiliarios aptos para el almacenamiento de mercancías. Esta deberá contar con al menos 12mts² en un principio y acceso al área de despacho y entrada de materiales, y al área de ensamblaje.

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Para el correcto desempeño de los procesos productivos de T, se precisarán un número de máquinas y equipos acordes a estos requerimientos, los cuales se adaptan al presupuesto inicial de T. Las mismas son:

Rodillo molidor: El mismo será utilizado para moler la materia prima y emparejar su tamaño, para su consecuente empaquetamiento.

Filtros de acero inoxidable: Estos serán utilizados para filtrar la materia prima acorde a la producción y dejará la merma, para ser nuevamente molida.

Máquina de Mezclado: La cual será necesaria para poder cumplir con la mezcla acorde al producto que se quiera desarrollar y almacenar. En este caso puntual, esta máquina puede procesar hasta 100Kg, según las especificaciones del sitio web www.jrboone.com.

Prensa Selladora: La misma será utilizada para sellar las tisanas. Cabe aclarar que los moldes para llenado serán desarrollados por un matricero, el cual proveerá los mismos de acuerdo a las especificaciones dadas por el diseñador industrial.

Carretilla manual tipo diablo: Este pequeño montacargas será utilizado para almacenar, descargar y cargar cajas y otros elementos.

Computadores portátiles: Necesarios para las actividades administrativas, contables, comerciales y demás.

Impresoras: Necesarios para las actividades administrativas.

Celulares: Necesarios principalmente para las actividades comerciales. Serán asignados a los vendedores.

Gráfico 4

Maquinarias y herramientas necesarias



Fuentes: Imagen tomada de: <http://www.jrboone.com/news.aspx> ; <http://arabic.alibaba.com/product-gs/400-2000kg-h-grain-cereal-roller-mill-machine-490534373.html> ; <http://quimicajorgeinem.blogspot.com/2010/07/tamizado.html> ; http://www.packagingequipment.es/5Band_Sealer_15.html; <http://www.vidri.com.sv/producto/58308>

6.6 Programa de producción

El proceso productivo de T, es sencillo, contando con insumos con valor agregado, lo que facilita y reduce los tiempos de producción in-house. Los productos que tienen mano de obra agregada y son comprados a proveedores son:

- Te
- Frutas deshidratadas
- Tisanas
- Cajas

Por otro lado, T, cuenta con el valor agregado del proceso de ensamblaje y finalización del producto, sin olvidar las fórmulas de sabor que son las que aportarán el factor diferencial al mismo. A fin de llevar a cabo un plan de producción eficiente, se estipuló un tiempo productivo por cada operario y se ha diseñado un plan de producción acorde a las ventas proyectadas y a la capacidad productiva de T.



La organización tendrá en el primer año con un solo operario (incorporando un segundo en diciembre del primer año, dado el incremento en la demanda proyectada para ese periodo), el cual tendrá a su cargo los procesos anteriormente descritos y contará un tiempo productivo mensual de 192 horas netas de trabajo, las cuales le servirían para producir mensualmente considerando una improductividad del 5%, 1563 cajas de 6 unidades o 1216 cajas de 15 unidades o 995 cajas de 30 unidades, esto asignándole un tiempo de producción de 7, 9 y 11 minutos respectivamente a cada caja.

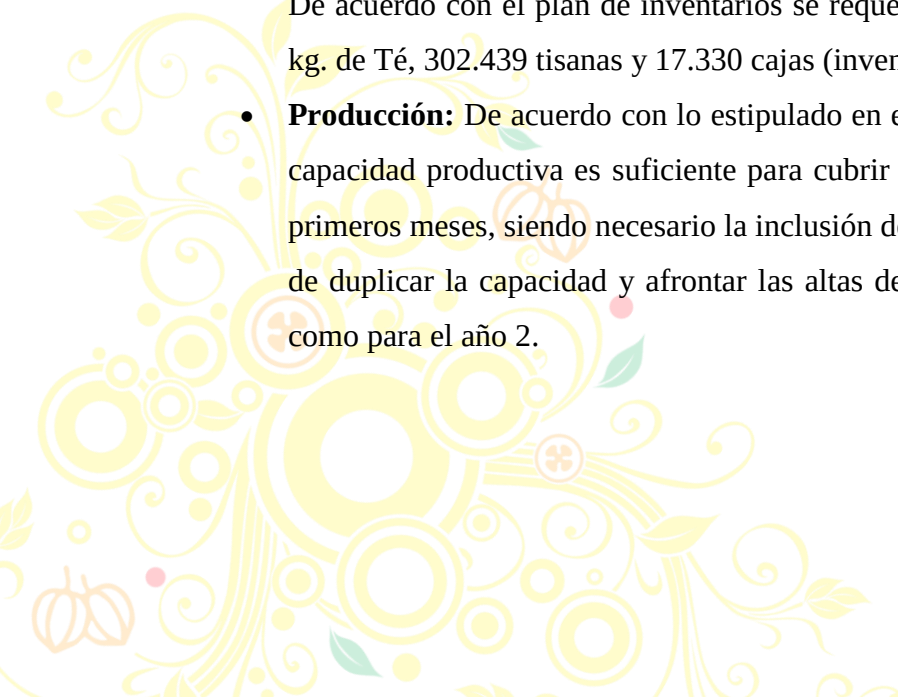
6.7 Plan de Compras e inventarios

El plan de compras e inventarios, se basa en el método JIT (just in time) el cual efectiviza el flujo de transformación y distribución, sin contar con grandes inventarios y costos adicionales. Para llevar a cabo este plan de compras es necesario tomar en consideraciones ciertos items:

- **Compra a proveedores:** A fin de cumplir con los objetivos de producción se contará con solo 4 proveedores clave. Estos son, (1) Importador de Té, (2) productor de fruta deshidratada, (3) Impresores e (4) importador de Tisanas.
- **Cantidades:** Este punto es clave, ya que como la empresa no posee una capacidad económica alta, las mismas deben ser controladas de acuerdo a la capacidad productiva disponible. Para esto, se establecerá la compra de insumos solo del mes siguiente, por ejemplo, en enero del año 1 se comprará al iniciar el mes las cantidades necesarias para producir lo relativo al mes de enero y febrero; en febrero lo del mes de marzo y así sucesivamente.

De acuerdo con el plan de inventarios se requerirán en todo el año 453 kg de Fruta, 453 kg. de Té, 302.439 tisanas y 17.330 cajas (inventario incluido).

- **Producción:** De acuerdo con lo estipulado en el punto anterior, podemos concluir que la capacidad productiva es suficiente para cubrir con las proyecciones de ventas de los 11 primeros meses, siendo necesario la inclusión de un segundo operario para el mes 12 a fin de duplicar la capacidad y afrontar las altas demandas proyectadas, tanto para este mes como para el año 2.



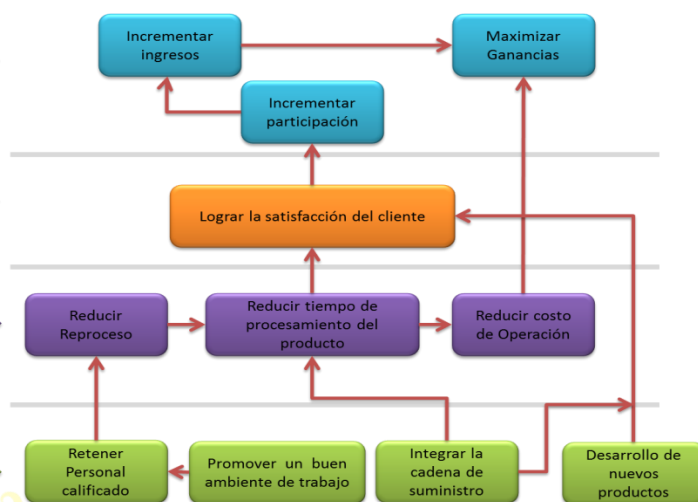
- **Envíos:** Se basa en la “programación de la carga de entrada. Asegurar el control mediante la utilización de una compañía de transportes propia o contratar transporte y almacenamiento.” (Gestiopolis, 2001).

6.8 Gestión de Calidad

Para poder llevar a cabo una correcta gestión y mantener la calidad de un producto Premium como T; es necesario trazar un completo plan de acción aunque este plan no sea implementado al 100% desde un principio, es de vital importancia contar con las directrices del funcionamiento de la empresa T. Para esto se creó un mapa que enmarca nuestro sistema de gestión de calidad. El alcance del sistema de gestión de calidad aplica a los procesos de la empresa considerados como claves identificados como abastecimiento, producción y distribución.

Gráfico 5

Sistema de gestión de Calidad



Fuente: Recurso Web

Como se puede observar en el diagrama de gestión de calidad de T, todo dentro de la organización se encuentra ligado con el objetivo primordial de satisfacer al cliente para esto se determinaron objetivos financieros, de procesos internos y de aprendizaje e innovación.

Para lograr estos objetivos se debe identificar la secuencia de los procesos que se requieren llevar a cabo para que todo este sistema de gestión de calidad pueda fluir correctamente.

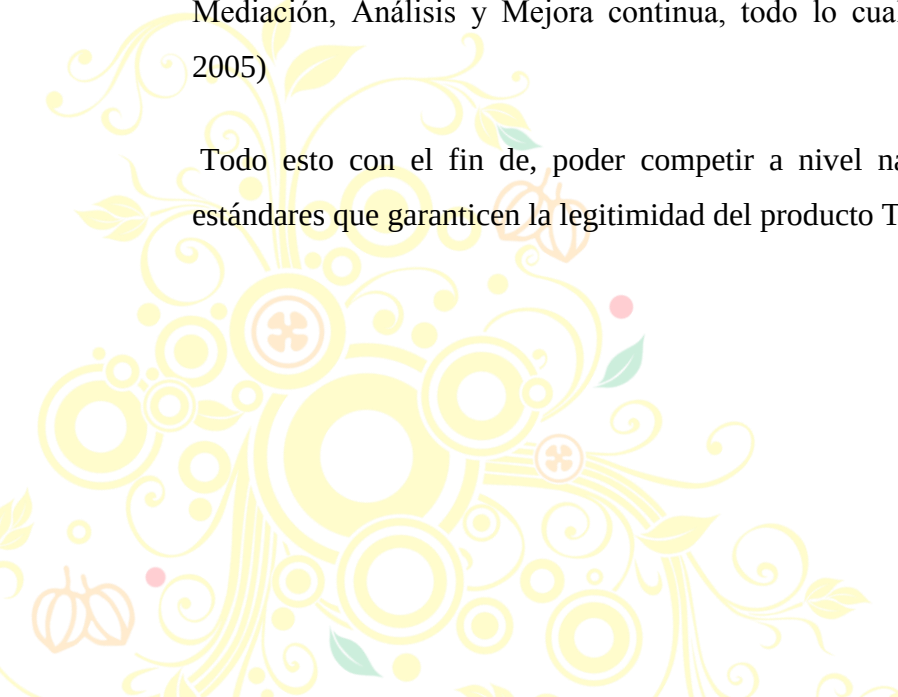
Por otra parte, para poder conseguir este sistema, a nivel mundial y empresarial se ha tomado como referente de certificación la ISO 9001:2000. Para poder llevar a cabo este proceso de certificación y cumplir a cabalidad con la gestión de calidad de T se debe:

“Tomar una capacitación para entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender la empresa desde la gerencia hasta el último empleado. Hay que entender y manejar el significado de términos tales como calidad, mejora continua, modelo PDCA, medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoria de calidad, producto no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, en fin una variedad de ideas que trabajando en conjunto permiten a la empresa ir modelando la nueva cultura organizacional.

Luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso. La Gerencia, entre tanto, trabaja con elementos de la planificación estratégica, y deberá estar permanentemente monitoreando el proceso de implementación del SGC. Los documentos y registros se organizan, las actividades se planifican, los compromisos asumidos se cumplen.

La Norma ISO 9001:2000 tiene 5 grandes pilares: en primer lugar el Sistema de gestión de la calidad, en segundo lugar se establece la Responsabilidad de la Dirección, tercero, la Gestión de los recursos, cuarto, La realización del producto y quinto se desarrollan las directrices de la Mediación, Análisis y Mejora continua, todo lo cual comentamos a continuación”. (Pastore, 2005)

Todo esto con el fin de, poder competir a nivel nacional y futuramente internacional bajo estándares que garanticen la legitimidad del producto T.





7. Estrategia administrativa

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Áreas Funcionales

Al tratarse de una empresa pequeña, T, contará inicialmente en su primer año de operaciones con tres áreas principales:

1. Comercial
2. Manufactura y producción
3. Administrativa y financiera

Las mismas tendrán a su cargo diferentes cargos operativos y a su vez estas tres áreas dependerán de una gerencia general y de una interrelación estrecha entre sí.

A continuación describiremos brevemente cada una de estas áreas funcionales de T:

Comercial – Mercadeo y Ventas: Es el área encargada de gestionar los bienes y servicios de la compañía desde el diseño y desarrollo del producto hasta el consumidor final. Algunas de las funciones de mercadeo que se pueden mencionar: Investigación de mercados, presupuestos de mercadeo, diseño de empaque y etiqueta, diseño de imagen corporativa, distribución del producto, venta del producto, diseño de estrategias de precio, promoción, publicidad y todo tipo de comunicación.

Manufactura y Producción: *“Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados”* (Julio Carreto, 2007), basándose en el talento humano, recursos económicos y materiales necesarios para su transformación y producción. Algunas de las principales tareas asignadas al área de producción son: el almacenamiento de materia prima, el control de inventarios de materiales de producción, el desarrollo de embalaje, el procesamiento del producto, el producto terminado y el control de calidad.

Administrativa y Financiera: Es el área encargada de mantener control de todos los recursos administrativos, económicos y financieros de la organización, incluyendo: control de papelería, registro de empleados, pago de nóminas, proveedores y cobro a clientes, obtención de recursos financieros, control de la contabilidad y cumplimiento de procesos dentro de la organización.

7.1.2 Criterios de Organización

En T se aplicará un híbrido entre la división del trabajo y la especialización organizacional (Matricial). Lo que va a consistir en dividir el trabajo en tareas específicas, y a la vez a la organización en tres departamentos u áreas. De acuerdo con Eduardo Arnoletto (2014), “la departamentalización era considerada una división natural del trabajo”, repartiendo funciones a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos. Arnoletto (2014) amplía “Hoy hay una fuerte tendencia, no a eliminar los departamentos, pero si a “derribar las barreras” entre ellos, fortaleciendo los procesos transversales “creadores de valor”, confiando en que las nuevas posibilidades informáticas permiten mantener la coordinación y el control jerárquico en esas condiciones”. Como se puede apreciar el tipo de estructura que se propone es una estructura que permite una permeabilidad e integración de información entre los departamentos, donde los miembros se relacionan de una manera u otra a fin de poder cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos propuestos por la organización.

T utilizará el principio básico de la departamentalización complementándola con procesos transversales que conectan a la organización y “da lugar a una estructura de tipo matricial”¹⁵, manifestando desde un principio la necesidad de nuevas formas de mantener la coordinación, mediante sistemas de información integrados capaces de procesar y ofrecer información en tiempo real de la organización.

7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

Diseño del organigrama

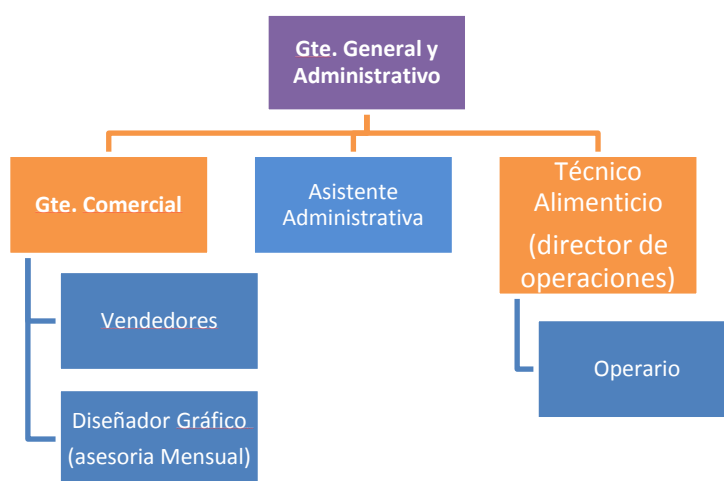
A fin de obtener una mayor claridad y comprensión de los diversos departamentos y personas miembros de la empresa se representará gráficamente mediante el organigrama, el cual de acuerdo con Arnoletto (2014) “expresa tres aspectos fundamentales”:

1. Las relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización.
2. Las unidades y departamentos que componen la organización, con indicación genérica de sus funciones.
3. La forma de relación jerárquica entre esas unidades o departamentos.

¹⁵ (Arnoletto, 2014)

Cabe aclarar que en primera instancia se procederá a la contratación de un número limitado de personas, las cuales tendrán como tarea algunas actividades extra y luego de acuerdo a la performance de la empresa se ira paulatinamente contratando en puestos más específicos, los cuales serán detallados a continuación en el organigrama y en el análisis de cargo.

Gráfica 6
Organigrama T



Fuente: Elaboración propia

Análisis del cargo

Antes de comenzar con el análisis de cargos de T, brindaremos una definición que servirá para clarificar el entendimiento. El prestigioso Blog Análisis de cargo (2007) lo define como:

“procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionando datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer



con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajo de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

Acorde a las necesidades de T, este análisis debe incluir:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades del cargo
- Condiciones de trabajo.

A continuación y basados en la definición anterior, propondremos dos cuadros donde se especificaron detalladamente los cuatro requisitos expuestos, en el primer cuadro para los cargos ejecutivos y en el segundo para los cuadros operativos. Es importante resaltar que no se detallaron los cargos de puestos que serán contratados como outsourcings o asesorías, dado que no son parte de la estructura base de la empresa y estos podrían variar eventualmente.

Tabla 6
Análisis de Cargo Ejecutivos

ANÁLISIS DE CARGOS EJECUTIVOS		
Denominación del Empleo	Gerente General y Administrativo	Gerente Comercial
Departamento	N/A	Comercial
Jefe Inmediato	Junta de Socios	Gerente General
Requisitos Intelectuales	• Ingeniero Industrial o Adm. De empresas • Diplomados y especialización en ingeniería industrial • Idioma Inglés avanzado • Experiencia de mínimo 5 años en	• Licenciatura en mercadeo • Diplomados y especialización en MKT y Ventas • Idioma Inglés avanzado • Experiencia de mínimo 5 años en el área • Referencias • Carisma



	gerencia • Referencias • Carisma • Liderazgo • Manejo de grupos	• Liderazgo • Manejo de grupos
Requisitos Físicos	• Concentración • Buena presencia	• Concentración • Buena presencia
Responsabilidades	• Desarrollo de objetivos corporativos • Desarrollo de planes corporativos • Reportes a la junta de socios • Reuniones con la junta de socios • Reuniones con gerentes de áreas • Planeación integral del negocio	• Investigación de mercados • Desarrollo y control de estrategias de mercadeo • Desarrollo y control de planes de venta • Desarrollo y control de estrategias de comunicación • Desarrollo del presupuesto comercial • Planeación y desarrollo de productos • Monitoreo del Outsourcing (Diseñadores, community manager, BTL, etc.) y de los vendedores • Confidencialidad
Condiciones de trabajo	• De oficina • Riesgo mínimo • Alto grado de Estrés	• De oficina • Riesgo mínimo • Alto grado de Estrés

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Análisis de Cargo Ejecutivos

ANÁLISIS DE CARGOS OPERATIVOS				
Denominación del Empleo	Vendedor	Asistente Administrativa	Técnico alimenticio (Director de operaciones)	Operario
Departamento	Comercial	Administrativo y Finanzas	Manufactura y Producción	Manufactura y Producción
Jefe Inmediato	Gte. Comercial	Gte. Administrativo y Financiero	Gerente General y Administrativo	Director de Operaciones
Requisitos Intelectuales	• Bachillere • Cursos y capacitaciones	• Secretaría • Cursos y capacitaciones	• Ingeniería en alimentos • Idioma Inglés	• Bachillere • Cursos y capacitaciones en



	en MKT y Vtas. • Idioma Inglés (preferentemente) • Experiencia de mínimo 5 años en el área • Referencias • Carisma • Metódico	en contabilidad y administración. • Idioma Inglés (preferentemente) • Experiencia de mínimo 5 años en el área • Referencias • Metódico	intermedio • Experiencia de mínimo 3 años como supervisor • Referencias • Liderazgo • Manejo de grupos	máquinas y procesos de producción • Experiencia de mínimo 5 años en el área • Referencias • Metódico
Requisitos Físicos	• Concentración • Buena presencia	• Concentración • Buena presencia	• Concentración • Disciplinado	• Concentración • Fuerza Física • Temperanza
Responsabilidades	• Captación de prospectos • Alimentación y actualización de bases de datos • Seguimiento a clientes y prospectos • Cierre de negocios • Confidencialidad	• Confidencialidad • Manejo de dinero y cuentas • Papelería	• Análisis de reportes sobre la calidad de producción • Análisis de reportes operativos y técnicos • Desarrollo técnico de productos • Desarrollo técnico de planes para la producción • Análisis de calidad de producto	• Fabricación del producto • Manipulación de maquinaria • Confidencialidad
Condiciones de trabajo	• De oficina y calle • Riesgo físico medio • Alto grado de Estrés	• De oficina • Riesgo físico bajo • Bajo grado de Estrés	• De oficina/planta de producción/laboratorio • Riesgo medio • Alto grado de Estrés	• De planta • Riesgo físico alto • Estrés medio

Fuente: Elaboración propia



7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación

De acuerdo a los puestos especificados anteriormente y a la estructura de costos desarrollada, los mismos estarán sujetos a la siguiente política de contratación:

Tabla 8
Tipo de contrataciones

PUESTO	TIPO DE CONTRATACIÓN
Gerente General	Término indefinido
Gerente Comercial	Término indefinido
Asistente Administrativo	Término indefinido
Vendedor	Término indefinido
Operario	Término Indefinido
Técnico Alimenticio	Término indefinido
Diseñador Industrial	Asesoría especializada
Diseñador	Asesoría especializada

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Política salarial

Como fue especificado en todo este trabajo, T es una empresa que se encuentra introduciéndose a las operaciones y al mercado en general, por lo tanto, la capacidad de contratación es limitada. Pese a esto, T toma en consideración que el talento humano es la base del éxito de cualquier organización y gran parte de su presupuesto a contratar personas que cumplan roles claves para el correcto desempeño.

En su primer año (como mínimo), la organización contará con tres tipos de salarios netos (no incluyen prestaciones salariales):

\$616.000 mensuales (Sueldo mínimo legal): El cual será asignado al Gerente General, Gerente Comercial, Asistente.

\$616.000 mensuales (Sueldo mínimo legal) + \$72.000 (auxilio de transporte): El cual será asignado a la Asistente administrativa, operario y técnico alimenticio.

\$850.000 mensuales + \$120.000 (gastos de representación) + Comisiones: El cual será asignado a los vendedores, que estarán bajo el régimen de contratación indefinida.



8. Plan económico

Este análisis económico se desarrolló a partir de la herramienta financiera de la Cámara de Comercio de Bogotá del programa Bogotá Emprende.

Para conocer otros detalles del plan financiero que se muestra a continuación, ver Anexo 21, resumen de la información financiera.

8.1 Plan de inversiones

Tabla 9

Resumen de Inversión y Financiación

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 8,780,000	23 %	\$ -	0%	\$ 5,650,000	100 %	\$ 14,430,000	22 %
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30,000,000	77 %	\$ 21,000,000	100 %	\$ -	0%	\$ 51,000,000	78 %
Total general	\$ 38,780,000		\$ 21,000,000		\$ 5,650,000		\$ 65,430,000	
DISTRIBUCION INVERSION	59.27%		32.10%		8.64%			

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

La inversión total para la realización del proyecto es de \$65.430.000 M/Cte. Se aporta el 59.27% con recursos propios. Se espera conseguir créditos por el 32.1%, y se obtendrían recursos de donaciones de los miembros del proyecto por el 8.64%.

8.1.1 Presupuesto de inversión fija

Tabla 10

Composición activos fijos y Capital de trabajo

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	TOTAL			
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
MAQUINAS	8,000,000	0	0	8,000,000
EQUIPOS	200,000	0	150,000	350,000



MUEBLES Y ENSERES	0	0	4,000,000	4,000,000
HERRAMIENTAS	580,000	0	0	580,000
COMPUTAD. PRODUC.	0	0	1,500,000	1,500,000
CAPITAL DE TRABAJO	30,000,000	21,000,000	0	51,000,000
TOTAL	38,780,000	21,000,000	5,650,000	65,430,000

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

Del total de la inversión se destina para capital de trabajo el 77.95% y para activos fijos el 22.05%.

8.2 Estructura de costos (empresariales, operacionales, variables)

Tabla 11

Composición Costos Fijos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 1,765,826	\$ 21,189,907
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 2,938,000	\$ 35,256,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9,585,650	\$ 115,027,799
CREDITOS	\$ 356,650	\$ 4,279,800
DEPRECIACION	\$ 177,500	\$ 2,130,000
TOTAL	\$ 14,646,126	\$ 177,883,506

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$177.883.506, se destinan 21.2 millones de pesos para mano de obra, se establecen 35.2 millones de pesos en costos de producción, se calculan 115 millones de pesos para gastos administrativos, se determinan 4.27 millones de pesos para créditos. Se refieren exclusivamente a los intereses de los créditos obtenidos; no se presupuesta la cuota de amortización. Se contabilizan 2.13 millones de pesos para depreciación



8.2.1 Determinación de margen de contribución

Tabla 12
Margen de contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
Caja 6 directa	15,900	0	5,870	606	6,476	9,424	59.27%	6.12%	3.63%
Caja 6 intermediario	11,130	0	5,870	424	6,294	4,836	43.45%	10.18%	4.42%
Caja 15 directa	21,900	0	7,475	835	8,310	13,590	62.05%	15.23%	9.45%
Caja 15 intermediario	16,425	0	7,475	626	8,101	8,324	50.68%	23.43%	11.87 %
Caja 30 directa	34,900	0	9,850	1,331	11,181	23,719	67.96%	16.85%	11.45 %
Caja 30 intermediario	26,175	0	9,850	998	10,848	15,327	58.55%	28.19%	16.51 %
			AÑO 2					100.00%	57.33 %

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

El margen de contribución de la empresa es 57.33% lo cual da a entender que por cada peso que venda la empresa se obtienen 57 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es caja “30 directa”, caja “6 intermediario” es el producto de menor margen de contribución.

8.3 Determinación de punto de equilibrio

Tabla 13
Determinación del punto de equilibrio

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Caja 6 directa	18,985,976	1,194	1,582,165	99.51
Caja 6 intermediario	31,569,458	2,836	2,630,788	236.37
Caja 15 directa	47,257,680	2,158	3,938,140	179.82
Caja 15 intermediario	72,692,149	4,426	6,057,679	368.81
Caja 30 directa	52,290,470	1,498	4,357,539	124.86
Caja 30 intermediario	87,464,990	3,342	7,288,749	278.46



TOTAL VENTAS ANUALES	\$	VENTAS	\$	
	310,260,723	MENSUALES	25,855,060	

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$310.260.723 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 25.9 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

9. Plan Financiero

9.1 Los estados financieros

9.1.1 El balance

Tabla 14
Balance general año 1

ACTIVO	INICIAL
CAJA	47,729,700
CUENTAS POR COBRAR	0
INVENTARIOS	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	47,729,700
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	6,350,000
DEPRECIACION	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	6,350,000
OTROS ACTIVOS	3,270,300
TOTAL ACTIVOS	57,350,000
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR	
PRETAMOS	21,000,000
IMPUESTOS POR PAGAR	
PRESTACIONES SOCIALES	
TOTAL PASIVO	21,000,000
PATRIMONIO	
CAPITAL	36,350,000
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	



TOTAL PATRIMONIO	36,350,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	57,350,000

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

9.1.2 Estado de Resultados

Tabla 15

Estado de resultados año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	0	1,801,600	9,730,320	21,279,550	33,422,150	28,303,220	30,937,535	31,656,815	48,348,105	31,656,815	36,101,630	54,149,350
- COSTO DE VENTAS	4,820,326	5,516,176	8,603,081	13,209,694	17,845,849	15,963,479	16,992,214	17,274,599	23,540,089	17,274,599	18,913,694	25,819,994
UTILIDAD BRUTA	-4,820,326	-3,714,576	1,127,239	8,069,856	15,576,301	12,339,741	13,945,321	14,382,216	24,808,016	14,382,216	17,187,936	28,329,356
- GASTOS ADMON.	11,639,548	11,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	9,977,853	9,977,853	9,977,853	9,977,853
- GASTOS DE VENTAS	0	68,713	371,114	811,602	1,274,721	1,079,485	1,179,958	1,207,391	1,843,997	1,207,391	1,376,916	2,065,256
UTILIDAD OPERACIONAL	-16,459,874	15,422,837	7,883,423	-1,381,294	5,662,032	2,620,708	4,125,815	4,535,277	12,986,166	3,196,972	5,833,167	16,286,247
- OTROS EGRESOS	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650
- PREOPERATIVOS	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842	90,842
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ - 16,907,366	\$ - 15,870,329	\$ - 8,330,915	\$ - 1,828,786	\$ 5,214,540	\$ 2,173,216	\$ 3,678,324	\$ 4,087,785	\$ 12,538,674	\$ 2,749,480	\$ 5,385,675	\$ 15,838,755

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 0.22% mensual

9.1.3 Flujo de caja

Para acceder al flujo de caja completo en todos sus rubros. Ver Anexo 22.

Tabla 16

Flujo de Caja Año 1

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS													
VENTAS DE CONTADO		0	1,479,220	7,970,604	17,316,625	27,241,715	22,924,244	25,059,865	25,637,161	39,608,444	25,637,161	29,410,301	44,408,785
VENTAS A 30 DIAS		0	0	322,380	1,759,716	3,962,925	6,180,435	5,378,976	5,877,671	6,019,655	8,739,662	6,019,655	6,691,329
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	0	1,479,220	8,292,984	19,076,341	31,204,640	29,104,679	30,438,841	31,514,831	45,628,098	34,376,822	35,429,956	51,100,114
EGRESOS OPERATIVOS													
GASTOS DE VENTA		0	68,713	371,114	811,602	1,274,721	1,079,485	1,179,958	1,207,391	1,843,997	1,207,391	1,376,916	2,065,256
MANO DE OBRA VARIABLE		0	695,850	3,782,755	8,316,035	12,952,190	11,069,820	12,098,555	12,380,940	18,646,430	12,380,940	14,020,035	20,854,335
MATERIA PRIMA		1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826	1,765,826
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	2,932,000	3,004,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		11,639,548	11,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	8,639,548	9,977,853	9,977,853	9,977,853	9,977,853	9,977,853



TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0	16,337,374	17,101,937	17,491,243	22,465,011	27,564,285	25,486,679	26,615,886	26,925,705	35,166,106	28,264,010	30,072,630	37,667,270
FLUJO NETO OPERATIVO	0	16,337,374	15,622,717	-9,198,259	-3,388,670	3,640,355	3,618,000	3,822,954	4,589,126	10,461,992	6,112,812	5,357,325	13,432,844

INGRESOS NO OPERATIVOS**APORTES**

ACTIVOS FIJOS	6,350,000				8,080,000			0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	30,000,000				0			0			0		

FINANCIACION

ACTIVOS FIJOS	0				0			0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	21,000,000			0			0			0			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	57,350,000	0	0	0	8,080,000	0	0	0	0	0	0	0	0

EGRESOS NO OPERATIVOS

GASTOS PREOPERATIVOS	3,270,300												
AMORTIZACIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS		356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650
IMPUESTOS													
ACTIVOS DIFERIDOS													
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	6,350,000				8,080,000			0			0		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	9,620,300	356,650	356,650	356,650	8,436,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650	356,650
FLUJO NETO NO OPERATIVO	47,729,700	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650	-356,650
FLUJO NETO	\$ 47,729,700	\$ - 16,694,024	\$ - 15,979,367	\$ - 9,554,909	\$ - 3,745,320	\$ 3,283,705	\$ 3,261,350	\$ 3,466,304	\$ 4,232,476	\$ 10,105,342	\$ 5,756,162	\$ 5,000,675	\$ 13,076,194
+ SALDO INICIAL		\$ 47,729,700	\$ 31,035,676	\$ 15,056,309	\$ 5,501,400	\$ 1,756,080	\$ 5,039,785	\$ 8,301,136	\$ 11,767,440	\$ 15,999,916	\$ 26,105,258	\$ 31,861,421	\$ 36,862,096
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 47,729,700	\$ 31,035,676	\$ 15,056,309	\$ 5,501,400	\$ 1,756,080	\$ 5,039,785	\$ 8,301,136	\$ 11,767,440	\$ 15,999,916	\$ 26,105,258	\$ 31,861,421	\$ 36,862,096	\$ 49,938,290

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

El proyecto presenta su menor superavit en el mes 4 por valor de \$1.756.080, es necesario que se descuenta del valor de los inventarios, en caso de ser requeridos. Con este valor el proyecto poseería viabilidad.

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores que especificaremos a continuación.

9.2.1 Valor presente neto (VPN)

Este indicador es el valor presente neto, para su cálculo es necesario la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad, donde esta es del 15%, el valor arrojado del cálculo es \$13.897.952. Se interpreta como: el proyecto arroja 14 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 15% anual.



9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o TIR la cual es de 28.87% . Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 28.87% promedio anual. Esta dentro de los parámetros de los proyectos.

9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$65.430.000. Como la suma de las utilidades de los tres años es superior se afirma que la inversión se recupera en el tercer año.

9.3 Proyección de los estados financieros a tres años

9.3.1 Estado de resultados proyectado

Tabla 17

Estado de resultados proyectado a 3 años

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS		327,387,090	428,280,919	465,852,274
INV. INICIAL		0	0	0
+ COMPRAS		0	0	0
- INVENTARIO FINAL		0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO		0	0	0
+ MANO DE OBRA FIJA		21,189,907	22,143,453	23,503,160
+ MANO DE OBRA VARIABLE		127,197,885	165,573,505	179,978,972
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION		35,256,000	37,670,160	37,670,160
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS		2,130,000	2,350,000	2,350,000
TOTAL COSTO DE VENTAS		185,773,792	227,737,118	243,502,291
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)		141,613,298	200,543,801	222,349,983
GASTOS ADMINISTRATIVOS		115,027,799	142,084,798	171,976,324
GASTOS DE VENTAS		12,486,544	16,334,634	17,767,606
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)		14,098,955	42,124,369	32,606,053
- OTROS EGRESOS				
- GASTOS FINANCIEROS		4,279,800	2,389,750	0
- GASTOS PREOPERATIVOS		1,090,100	1,090,100	1,090,100
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)		8,729,055	38,644,518	31,515,953
IMPUESTOS		0	0	7,878,988
UTILIDAD NETA		\$ 8,729,055	\$ 38,644,518	\$ 23,636,964

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá



El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 8.73 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 43.26% anual. Se aconseja revisar con detenimiento los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables. La rentabilidad operacional es del 4.31% anual. Se sugiere repasar la estructura de costos y gastos fijos. La rentabilidad sobre ventas es de 2.67% anual. Se propone revisar con detenimiento los costos financieros y la recuperación de capital de los costos pre-operativos.

9.3.2 Flujo de Caja Proyectado

Tabla 18

Flujo de caja proyectado a 3 años

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	266,694,123	349,029,310	379,930,629
VENTAS A 30 DIAS	50,952,402	76,153,651	84,885,443
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	317,646,525	425,182,962	464,816,072
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	0	0	0
GASTOS DE VENTA	12,486,544	16,334,634	17,767,606
MANO DE OBRA VARIABLE	127,197,885	165,573,505	179,978,972
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	21,189,907	22,143,453	23,503,160
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	35,256,000	37,670,160	37,670,160
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115,027,799	142,084,798	171,976,324
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	311,158,135	383,806,550	430,896,221
FLUJO NETO OPERATIVO	6,488,390	41,376,412	33,919,851
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	14,430,000	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	30,000,000	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	21,000,000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	65,430,000	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	3,270,300		
AMORTIZACIONES	0	21,000,000	0



GASTOS FINANCIEROS	4,279,800	2,389,750	0
IMPUESTOS	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	14,430,000	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 21,980,100	\$ 23,389,750	\$ 0
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 43,449,900	\$ -23,389,750	\$ 0
FLUJO NETO	\$ 49,938,290	\$ 17,986,661	\$ 33,919,851
+ SALDO INICIAL	\$ 47,729,700	\$ 49,938,290	\$ 67,924,951
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 49,938,290	\$ 67,924,951	\$ 101,844,802

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

El proyecto posee una inversión de \$65.430.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 49.94 millones, para el segundo año, el valor es de 17.99 mm y para el tercero de 33.92 mm

9.3.3 Balance proyectado

Tabla 19

Balance proyectado a 3 años

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	47,729,700	49,938,290	67,924,951	101,844,802
CUENTAS POR COBRAR	0	9,740,565	12,838,522	13,874,724
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	47,729,700	59,678,855	80,763,473	115,719,526
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	6,350,000	14,430,000	14,430,000	14,430,000
DEPRECIACION		2,130,000	4,480,000	6,830,000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	6,350,000	12,300,000	9,950,000	7,600,000
OTROS ACTIVOS	3,270,300	2,180,200	1,090,100	0
TOTAL ACTIVOS	57,350,000	74,159,055	91,803,573	123,319,526
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0
PRESTAMOS	21,000,000	21,000,000	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR		0	0	7,878,988
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	21,000,000	21,000,000	0	7,878,988
PATRIMONIO				
CAPITAL	36,350,000	44,430,000	44,430,000	44,430,000
UTILIDADES RETENIDAS		0	8,729,055	47,373,573
UTILIDADES DEL EJERCICIO		8,729,055	38,644,518	23,636,964

TOTAL PATRIMONIO	36,350,000	53,159,055	91,803,573	115,440,538
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	57,350,000	74,159,055	91,803,573	123,319,526

Fuente: Elaboración propia – Herramienta financiera Bogotá Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá

Al terminar el primer año del proyecto, se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$2.84 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo, por lo tanto es positivo.

El segundo ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento bajo lo cual se considera muy favorable para su operación y viabilidad

Al terminar el primer año, el 28.32% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

9.4 Distribución de las Utilidades

La misma se llevará a cabo al fin del primer año de operaciones, siendo esta llevada a cabo en el mes de enero. Las utilidades serán propiciadas en efectivo o en su defecto acciones. En el caso de T, la empresa hará una distribución de las utilidades basado en Dividendos y participación, representando su valor nominal. Por lo tanto, una vez cumplido el período de gracia, la empresa pondrá a disposición los dividendos de acuerdo a la participación de capital de cada socio. *“Quedando claro que no se puede colocar acciones por debajo del valor nominal y en caso de colocarse por encima de su valor nominal, la diferencia en exceso deberá contabilizarse como prima en colocación de acciones, de suerte que en cualquier caso al capital del socio no podrá llevarse un valor diferente al nominal, así que siempre que se distribuyan utilidades o dividendos en acciones, estas deben entregarse a su valor nominal.”* (Gerencie, 2008)

10. Aspectos de legalización y constitución.

Para T, creemos que el tipo de sociedad que se adapta mejor al tipo de empresa de T, es el de SAS. A continuación explicaremos en profundidad los campos que son clave por lo cual se toma esta decisión.

En adición se explicará detalladamente cómo registrar y constituir la empresa de forma correcta.¹⁶

Aspectos jurídicos a considerar a la hora de crear una Sociedad por Acción Simplificada (SAS)

De acuerdo con la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008, una SAS podrá constituirse “*Por una o varias personas naturales o jurídicas quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes*”, así mismo “*Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad*”¹⁷

Para la constitución de la misma se deberá tener en cuenta^(Camara de Comercio de Cali, 2014)¹⁸:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación de la sociedad seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y de las distintas sucursales que establezcan en el mismo acto de constitución
- El término de duración, si este no fuere indefinido

¹⁶ (bogota, 2007)

¹⁷ (Camara de Comercio de Cali, 2014)

¹⁸ (Camara de Comercio de Cali, 2014)



- Una enunciación clara y completa de las actividades principales a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas de capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso deberá designarse cuando menos un representante legal.
- Hasta tanto no se efectúe la inscripción del documento privado o público en la Cámara de Comercio del domicilio principal, se asumirá como personales (accionistas) todos los compromisos que contraiga la empresa.
- En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones con la indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple. En los estatutos se determinará la estructura orgánica de la sociedad, a falta de estipulación se entenderá que todas las funciones estarán a cargo de la asamblea o el accionista único y que las funciones de administración estarán a cargo del representante legal. Si está formada por un solo accionista podrá ejercer todas las atribuciones que la ley le confiere a los órganos sociales.

Generalidades importantes de la sociedad

QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Salvo estipulación en contrario la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas, las decisiones se adoptarán mediante voto favorable de un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes salvo que en los estatutos se prevea una mayoría superior. En caso de accionista único las decisiones serán adoptadas por aquel, estas decisiones constarán en actas.



JUNTA DIRECTIVA

Las sociedades por acciones simplificadas no estarán obligadas a tener Junta Directiva, a menos que se pacte en estatutos. En ausencia de ésta las funciones de administración y representación estarán en cabeza del representante legal.

REPRESENTACION LEGAL

Estará a cargo de una persona natural o jurídica designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulación podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social.

REVISOR FISCAL

Deberán tener revisor fiscal cuando la sociedad tenga activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de 5000 SMLV y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a 3000 SMLV. El revisor fiscal debe ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

REFORMAS ESTARUITARIAS

Las reformas se aprobarán por la asamblea con voto que represente cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes en la reunión. La decisión deberá constar en documento privado que debe ser inscrito en el registro mercantil. Se requerirá escritura pública si la reforma implica transferencia de bienes que requieren esta formalidad.

TRANSFORMACIÓN

Cualquier sociedad podrá transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, mediante decisión unánime de los socios titulares de la totalidad de acciones suscritas, esta decisión constará en documento privado que debe ser inscrito en el registro Mercantil. De igual manera la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en

cualquier sociedad de las establecidas en el código de comercio mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

A partir del 5 de diciembre de 2008 no podrán constituirse sociedades unipersonales por documento privado amparadas por la ley 1014 de 2006 y las constituidas con anterioridad a la ley 1258 de 2008 deberán transformarse hasta el día 5 de junio en Sociedad por Acciones Simplificadas. No obstante la prohibición no opera para las sociedades pluripersonales creadas y que se constituyan bajo la ley 1014 de 2008.

DISOLUCION Y LIQUIDACION

Se disolverá por las causales previstas en el artículo 34 de la ley 1258 de 2008 y la liquidación se hará en la forma prevista para las sociedades limitadas.¹⁹

Trámites para el registro de la escritura en C.C

Según la Ley 232 de 1995, “no se podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos o permiso de funcionamiento para la apertura de comercios definidos en el Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieran ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno que no esté expresamente ordenado por el legislador”.

De cualquier forma, el decreto 1890 de 2008 establece que es “obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos de comercio cumplan con unos requisitos documentales y unos requisitos de cumplimiento”:

1. Matricula mercantil vigente expedida por la cámara de comercio de Bogotá (lugar correspondiente al comercio previamente constituido).
2. Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor.

¹⁹ (Camara de Comercio de Bogota, 2009)



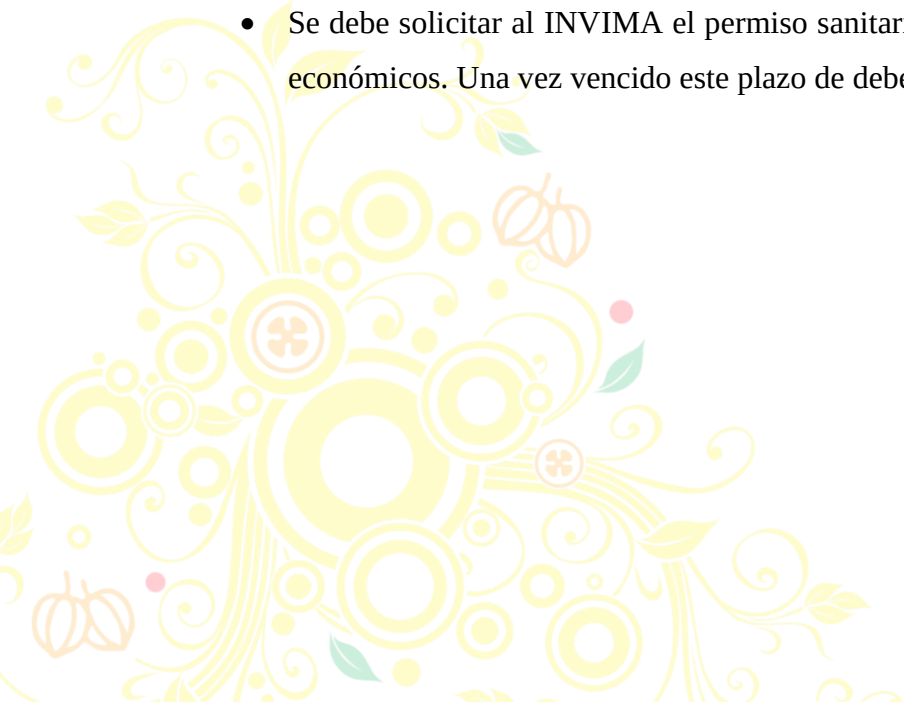
El propietario de establecimiento de comercio será sancionado por las autoridades competentes, de no exhibir los documentos a los que se acaba de referenciar.

Una vez abierto al público y durante su operación, sumado a lo anterior se deberá contar con los siguientes requisitos:

3. Las condiciones sanitarias descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
4. Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Al ser esta una empresa que comercializará alimentos (Té de Frutas deshidratadas) se tomaran en cuenta los siguientes puntos:

- Se requiere obtener el concepto sanitario que expide la Secretaria de Salud, previa visita de contratación de las condiciones en las cuales se fabrican, transforman, almacenan o expenden los alimentos.
- Se debe demostrar haber tomado un curso de manipulación de los alimentos que se puede asistir al hospital más cercano.
- Quienes manipulan alimentos deben observar las reglas de higiene y las buenas prácticas manufactureras.
- Se deben cumplir con todos los requisitos legales concernientes a los pisos, techos, ventanas y accesos a ellos.
- Se debe solicitar al INVIMA el permiso sanitario, que se concede por tres años a costos económicos. Una vez vencido este plazo se debe solicitar el registro.





Bibliografía

Arnoletto, E. J. (2014). *eumed.net*. Recuperado el 4 de 2014, de *eumed.net*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/Organizacion%20formal%20e%20informal%20Principios%20y%20criterios%20de%20organizacion.htm>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2009). *Agenda Ambiental- Localidad 17; La candelaria*. Bogotá, La candelaria, Colombia. Obtenido de *Agenda Ambiental- Localidad 17; La candelaria*.

Agrícola Himalaya. (03 de 11 de 2012). *Empresa- Historia de una marca lider*.

Alcaldía Mayor de Bogotá- Localidad de Teusaquillo; Universidad Nacional. (2008). *Informes Geo Locales*. Bogotá, Teusaquillo, Colombia.

Alcaldía Mayor de Bogotá- Localidad Usaquén; Universidad Nacional. (2008). *Informes Geo Locales*. Bogotá, Usaquen, Colombia.

Ashe-Edmunds, S. (2014). <http://smallbusiness.chron.com>. Recuperado el 25 de 4 de 2014, de <http://smallbusiness.chron.com>: <http://smallbusiness.chron.com/develop-marketing-plan-budget-39809.html>

Banco Agrario. (5 de 2014). www.bancoagrario.gov.co. Recuperado el 5 de 2014, de www.bancoagrario.gov.co: <http://www.bancoagrario.gov.co/Documents/TasasBAC.pdf>

Bogota, C. d. (12 de 2007). *como construir y matricular una sociedad*. Bogota, Colombia.

Bravo, H. (2014). <http://te.innatia.com/>. Recuperado el 4 de 2014, de <http://te.innatia.com/>: <http://te.innatia.com/c-propiedades-del-te-rojo/a-que-propiedades-tiene-el-te-rojo-puerh.html>

Banco Mundial. (2011). *The World Bank Group*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de The World Bank Group: http://databank.worldbank.org/ddp/html-jsp/viewNewReport.jsp?IS_REPORT_IN_REFRESH_MODE=true&NEW_REPORT_STYLE=280&NEW_REPORT_FOOTNOTES=BOTH&NEW_REPORT_SCALE=1&NEW_REPORT_PRECISION=0&NEW_REPORT_HIERARCHY=NONE&NEW_REPORT_EMPTYFORMAT=..&newReport=yes&SERIES_S

Bustamante, V. (s.f.). *Preferencias y gustos del consumidor colombiano*. Recuperado el 02 de



10 de 2012, de <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado-preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>

Camara de Comercio de Bogota. (12 de 2009). <http://www.aldiaempresarios.com>. Recuperado el 4 de 2014, de http://www.aldiaempresarios.com: http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3199:el-abc-de-las-sas-&catid=855:sociedades-por-acciones-simplificadas&Itemid=507

Camara de Comercio de Cali. (2014). <http://www.ccc.org.co>. Recuperado el 4 de 2014, de <http://www.ccc.org.co: http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Camara de Comercio de Bogotá. (12 de 2006). *Perfil Económico y empresarial- Localidad de Chapinero*. Recuperado el 23 de 11 de 2012, de Localidad de Chapinero: http://camara.ccb.org.co/documentos/1824_CHAPINERO_ALTA.pdf

Camargo, A. (21 de 07 de 2006). *Al país del café le llegó la hora del té*. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2108793>

Cantillo, D. C. (4 de 06 de 2011). *El mercado del té gana paladares*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-275128-el-mercado-del-te-gana-paladares>

Castro, A., & Herrera, C. (s.f.). *M2M*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de Tendencias de consumo en Colombia: <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>

Ceballos, S. A. (s.f.). *Desplazamiento urbano y migración en Colombia*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de Forced Migration: <http://www.fmreview.org/sites/fmr/files/FMRdownloads/es/pdf/RMF34/10-11.pdf>

Congreso de la República. (14 de 10 de 2009). LEY 1355 de 2009. Bogotá D.C., Bogota, Colombia.

CONPES-3514. (abril 21 del 2008). *Politica nacional fitosanitaria de inocuidad para las cadenas de frutas y otros vegetales*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeacion.

CORPOICA. (s.f.). *Deshidratación de Frutas, una oportunidad de negocio*. Recuperado el 07 de 10 de 2012, de CORPOICA:



<http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Foros/CURSODESHIDRATACIONDEFRUTASCINATAIMA.pdf>

DANE. (2006). *Encuesta de Calidad de Vida, Bogotá D.C.* Recuperado el 04 de 10 de 2012, de Dane:
http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-3079212.html

DANE. (Mayo de 2011). *PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA.* Recuperado el 03 de 10 de 2012, de Business-col: <http://www.businesscol.com/economia/pib3.htm>

DANE. (15 de 03 de 2012). *IMPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL, Enero 2012.* Recuperado el 01 de 10 de 2012, de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/cp_impo_e ne12.pdf

DANE. (28 de 09 de 2012). *Indicadores Coyunturales.* Recuperado el 03 de 10 de 2012, de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2012/indicadores_coyunturales_sep28_2012.pdf

DANE- Oficina de Prensa. (20 de 09 de 2012). *Producto Interno Bruto - segundo trimestre de 2012.* Recuperado el 1 de 10 de 2012, de DENE.gov:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Iltrim12.pdf

El Espectador. (20 de 06 de 2011). *El IDH en Colombia.* Recuperado el 02 de 10 de 2012, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/impreso/opinion/columna-278829-idh-colombia>

El negocio del Agua Embotellada en Colombia. (s.f.). Recuperado el 03 de 11 de 2012, de Blogger:
<http://elnegociodeaguaembotelladaencolombia.blogspot.com/p/mercado-enorme.html>

Fedesarrollo. (10 de Febrero de 2012). *Mejora Confianza de los Consumidores en Economía.* Recuperado el 1 de 10 de 2012, de El Espectador.com:
<http://www.elespectador.com/economia/articulo-325868-mejora-confianza-de-consumidores-economia>

Frutalia de Colombia. (2012). *Frutalia de Colombia.* Recuperado el 03 de 11 de 2012, de <http://www.frutaliacolombia.net/>



Gerencie. (16 de 09 de 2008). *Distribución de utilidades en acciones debe hacerse por su valor nominal* . Recuperado el 18 de 05 de 2014, de <http://www.gerencie.com/distribucion-de-utilidades-en-acciones-debe-hacerse-por-su-valor-nominal.html>

Gestiopolis. (2 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/comprasinventarios.htm>

<http:// analisisdecargo.blogspot.com/>. (4 de 10 de 2007). <http:// analisisdecargo.blogspot.com/>. Recuperado el 4 de 2014, de <http:// analisisdecargo.blogspot.com/>: <http:// analisisdecargo.blogspot.com/>

I Alimentos. (14 Edición). *Bebidas un sector de clase mundial*. Bogotá, Bogotá, Colombia.

I Alimentos. (9 Edición). *Preferencias y gustos del consumidor colombiano*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de I Alimentos, la revista para la industria de alimentos: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado-preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>

Jaibel. (2012). *Jaibel*. Recuperado el 03 de 11 de 2012, de Jaibel: <http://www.jaibel.com/flash/index.html>

Japan External Trade Organization. (03 de 2007). *Manual del Empaque de Alimentos para los Exportadores a Japón*. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de http://www.procordoba.org/images_db/noticias_archivos/48_Manual%20Empaque%20Alimentos.pdf

Jaramillo, J. F., Riveros, D. Y., Daza, R. S., Castaño, G. Z., Rojas, N. M., & Rodríguez, H. A. (08 de 2011). *Análisis de la industria del té y las aromáticas en Colombia*. Bogotá D.C., Bogotá, Colombia.

Julio Carreto, I. M. (2007). *upointroadmon.blogspot.com*. Recuperado el 4 de 2014, de upointroadmon.blogspot.com: <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html>

karabulut, a. (21 de 5 de 2011). www.slideshare.net. Recuperado el 4 de 2014, de www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/aslikarabulut/sales-forecasting>

LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA,. (14 de 09 de 2000). DECISIÓN 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial.



Metro Cuadrado. (2011). *Información General de Bogotá*. Recuperado el 07 de 10 de 2012, de Metro Cuadrado: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informaci ngeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026144.html

Ministerio de Salud. (12 de 10 de 1984). Resolución Numero 14712 de 1984. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio del Medio Ambiente. (Agosto de 1997). Política Nacional de Producción Limpia. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Ministerio del Medio Ambiente. (2002). Plan Estratégico Nacional de Mercados . Bogotá D.C., Colombia.

Mintel International. (2009). *Tendencias en productos de alimentación y bebidas*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de SVP Tinal: http://75.101.162.253/9A_Ambito_de_la_Comunicacion/3.-

Planificacion_Estrategica/Aplicaciones/Tendencias_Alimentacion_____2010#Los_consumi dores_buscan_ingredientes_frescos_y_beneficios_para_la_salud_y_el_medio_ambiente

Nutrinet. (s.f.). *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de Nutrinet: http://www.colombianutrinet.org/index.php?option=com_content&view=article&id=285: politica-nacional-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional&catid=138&Itemid=321

Osec, Business Network Switzerland. (09 de 2010). Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia- Sector de frutas y verduras. Zurich, Suiza.

Pastore, F. G. (21 de 2 de 2005). *www.degerencia.com*. Recuperado el 5 de 2014, de [www.degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/pasos_para_implementar_un_sistema_de_gestion_de_calidad_basado_en_la_norma_internacional_iso_9001](http://www.degerencia.com/articulo/pasos_para_implementar_un_sistema_de_gestion_de_calidad_basado_en_la_norma_internacional_iso_9001)

Portafolio. (30 de 09 de 2012). *Inversión extranjera en Colombia creció 18% a junio*. Recuperado el 01 de 10 de 2012, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/inversion-extranjera-colombia-crecio-18-junio>

Portafolio. (18 de 06 de 2012). *Aumenta el negocio del té en el mercado colombiano*. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de Revista Portafolio:



- <http://www.portafolio.co/negocios/aumenta-el-negocio-del-te-el-mercado-colombiano>
- Presidencia de la Nación. (1997). Decreto 3075 de 1997. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia. Proexport Colombia. (07 de 2012). *Reporte Trimestral de Inversión Extranjera Directa en Colombia*. Recuperado el 01 de 10 de 2012, de Colombia Trade:<http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Reporte%20de%20Inversi%C3%B3n%20a%20I%20Trimestre%202012.pdf>
- Proexport Colombia; Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2011). *Mejor Ambiente de Negocios en Colombia*. Recuperado el 01 de 10 de 2012, de Invierta en Colombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia/mejor-ambiente-de-negocios.html>
- Proexport y Banco de la República. (Segundo semestre de 2006). Colombia Un vistazo a la Economía. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- Programa Nacional de las Naciones Unidas. (2008). *Programa Nacional de las Naciones Unidas*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de Informe Nacional de Desarrollo Humano: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aBa020081--&m=a&e=D>
- Revista IAlimentos. (Mayo de 2011). *Duro comienzo de año para las gaseosas*. Recuperado el 03 de 11 de 2012, de Revista IAlimentos: <http://www.revistaialimentos.com.co/news/827/443/Duro-comienzo-de-ano-para-las-gaseosas.htm>
- Revista Dinero. (23 de 11 de 2007). *El nuevo Gigante*. Recuperado el 03 de 11 de 2012, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-nuevo-gigante/54554>
- Revista I Alimentos. (9 Edición). *Bebidas para todos*. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de I Alimentos: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion9/sectori-destacadp-bebidas/bebidas-para-todos.htm>
- Revista Portafolio. (01 de 07 de 2012). Crece el consumo de té en el país. Bogotá, Bogotá, Colombia.



Sánchez, A., & Otero, A. (03 de 2012). Educación y Reproducción de la Desigualdad en Colombia. Bogotá D.C., Bogotá, Colombia.

Secretaria de Ambiente; Alcaldía de Bogotá; Universidad Nacional. (2008). Informes Geo Locales. Bogotá, Colombia.

Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá. (2006). *Recorriendo Bogotá, D.C. una aproximación desde las localidades del Distrito*. Recuperado el 04 de 10 de 2012, de Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá: http://impuestos.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/publicaciones/Est_fis_pub/localidades_est_pub/RECORRIENDO_BOGOTA_2006.pdf

Secretaria de Ambiente; Alcaldía de Bogotá; Universidad Nacional. (2008). Informes Geo Locales. Bogotá, Colombia.

Termoaromas Ltda. (2012). *Termoaromas*. Recuperado el 03 de 11 de 2012, de <http://www.termoaromas.com/nosotros.php>

XTC World Innovation. (Agosto de 2010). Observatorio de la Innovación Alimenticia Mundial. Bogotá.

